UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNIVERSIDAD DE PIURA

Claudia Guerrero-Murgueytio,
Gloria Luy-González

Piura, marzo de 2014

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Guerrero, C. y Luy, G. (2014). *Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para Universidad de Piura*. Tesis de pregrado no publicado en Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura, Perú.

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

U N I V E R S I D A D D E P I U R A

FACULTAD DE INGENIERÍA



"Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para la Universidad de Piura"

Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas

Claudia Karla Beatriz Guerrero Murgueytio
Gloria Isabel Luy González

Asesores: Dr. Dante Guerrero Chanduví
Lic. Luzmila Flores Correa

Piura, Marzo 2014

Deseamos agradecer a Dios, por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible;
A nuestros padres Alfredo y María Esther, Gloria y Wayky; y;
A nuestras hermanos, Alfredo, y Wayky, Ana y Kynin,
quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y porque sin ellos no habríamos podido culminar con éxito esta tesis;
A nuestros amigos, quienes nos acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos y porque sin ellos no hubiera sido lo mismo.

Prólogo

En el presente trabajo de Tesis, para obtener el grado de Ingeniero Industrial y de Sistemas, titulada "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para la Universidad de Piura", se analiza y plantea la elaboración de diversos procedimientos, que reunidos permitan valorar el desempeño del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura y que al mismo tiempo velan por su desarrollo, buscando así no solo una evaluación, sino una gestión del desempeño de los miembros de la institución.

La gestión del desempeño es una de las principales preocupaciones de aquellos responsables de velar por el talento humano en las organizaciones. Esto se debe a la inquietud que debe existir por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los integrantes de la institución y a la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo.

Es necesario comprender el impacto de desarrollar e implementar un adecuado sistema de Gestión del Desempeño, tanto por el factor humano como por los objetivos propios de la empresa, debido a que se trata de un modelo que estima las cualidades, la excelencia y el valor de una persona, así como la contribución que esta persona brinda a la organización. Asimismo, el análisis del desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal, teniendo un diálogo de comprensión entre el empleado y el empleador en cuanto a lo que se espera de cada uno y a la forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

La importancia que representan los recursos humanos en una institución se puede relacionar con todo tipo de instituciones y organismos (no sólo con empresas comerciales o industriales como se tiende a pensar), y es que actualmente una de las inversiones más fuertes de las empresas se centraliza en sus profesionales, en su capital humano, para poder conseguir el éxito empresarial.

La Universidad de Piura es una entidad preocupada por incrementar la eficacia, atractividad y consistencia institucional. Consciente de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de administrar el desempeño individual como base para el desempeño institucional, aprobó el proyecto para el Desarrollo de un Sistema de Gestión de Desempeño, siendo el primer paso la elaboración de un "Manual para los Docentes de la Universidad de Piura" a cargo de la consultora internacional HayGroup®. La intención de este manual fue ser una guía para Directivos y personal sobre la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño. Sin embargo, este sistema no se llegó a implementar.

Frente a esta necesidad, se mostraba claro que la Universidad de Piura requería la elaboración de un nuevo sistema, diseñado a medida, que permita medir el desempeño de sus colaboradores, y ayudar a incrementarlo. Es por ello, que se creyó conveniente asumir un proyecto para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño, que sea un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento, y motivadas por los posibles beneficios que puede traer consigo una futura implementación, se seleccionó como tema de tesis.

Este proyecto busca también el desarrollo profesional y humano, pero a diferencia del primer manual elaborado para la institución, no se centrará únicamente en el personal docente sino también en el administrativo. Esto se debe a que ambos roles, como miembros de la institución, son factores claves para lograr un incremento en la calidad de la institución.

El poder ayudar a la universidad a conseguir el desarrollo individual y colectivo de sus miembros para el logro de sus objetivos y así incrementar su desempeño institucional, se convirtió en la mayor motivación para el desarrollo de esta tesis, considerando todos los beneficios que traerían consigo implementar este Sistema de Gestión del Desempeño. Y ello no se hubiera logrado sin la ayuda y el apoyo del equipo que llevó a cabo este proyecto: Dra. Mariela García Rojas, Mgtr. Mercedes Fujihara Fujimaki, Mgtr. Juana Huaco García, Mgtr. Juan Quinde Li Say Tan, y especialmente a nuestros asesores Dr. Dante Guerrero Chanduví y Lic. Luzmila Flores Correa por su gran dedicación y apoyo brindado durante el desarrollo de la tesis.

Índice

Introducción **1**
Capítulo 1. Marco Referencial **3**
1.1. Marco contextual 3
1.2. Marco teórico 6
1.2.1. Competencias profesionales 6
1.2.1.1. Antecedentes 6
1.2.1.2. Definición de competencias 7
1.2.1.3. Ámbitos de aplicación de las competencias profesionales 8
1.2.1.4. Competencias docentes 8
1.2.1.5. Competencias en el personal administrativo (competencias profesionales) 9
1.2.2. Gestión del Desempeño 9
1.2.2.1. Gestión del Desempeño para docentes 12
1.2.2.2. Gestión del Desempeño para el personal administrativo 13
Capítulo 2. Metodología de la investigación **15**
2.1. Búsqueda y análisis bibliográfico 16
2.2. Gestión del proyecto 16
2.3. Diseño preliminar 17
2.4. Consulta y juicio de expertos 18
2.5. Comunicación con los representantes de los grupos de interés 18
2.6. Proceso de aplicación y validación del sistema 18
2.7. Talleres de capacitación del grupo piloto 19
2.8. Diseño del manual de organización y funciones 19
2.9. Diseño del manual de calidad 19
2.10. Diseño Final 19
Capítulo 3. Gestión del proyecto **21**
3.1. Documentos de gestión del proyecto 21
3.1.1. Acta de constitución 21

3.1.2. Enunciado del alcance 22
3.1.3. Plan general del proyecto 22
3.1.4. Plan para la dirección del proyecto 23
3.1.5. Informe de cierre 23
Capítulo 4. Diseño del sistema de gestión del desempeño 25
4.1. Sistema de gestión del desempeño 25
4.1.1. Introducción 25
4.1.2. El sistema de gestión del desempeño 27
4.1.2.1. Niveles de desempeño 29
4.1.3. Objetivos 32
4.1.4. Competencia 33
4.1.4.1. Ámbitos de competencia 34
4.1.4.2. Elementos de competencia 35
4.1.5. Elementos de competencia del ámbito técnico-docente 37
4.1.5.1. Dominio del contenido disciplinar (CTD01) 37
4.1.5.2. Docencia (CTD02) 38
5.1.5.3. Investigación (CTD03) 43
4.1.5.4. Asesoramiento (CTD04) 46
4.1.6. Elementos de competencia del ámbito técnico-administrativo 49
4.1.6.1. Dominio del puesto (CTA01) 49
4.1.6.2. Planificación y organización (CTA02) 51
4.1.6.3. Pensamiento analítico y resolución de problemas (CTA03) 54
4.1.6.4. Dirección de personas (CTA04) 57
4.1.7. Elementos de competencia del ámbito de comportamiento 60
4.1.7.1. Trabajo colaborativo (CCM01) 60
4.1.7.2. Actitud abierta (CCM02) 62
4.1.7.3. Autocontrol y distensión (CCM03) 63
4.1.8. Elementos de competencia del ámbito de contexto 65
4.1.8.1. Espíritu de servicio (CCX01) 65
4.1.8.2. Formación integral de otros (CCX02) 68
4.1.8.3. Participación en la vida universitaria (CCX03) 70
4.1.9. Proceso de evaluación 73
4.1.10. Criterios taxonómicos 78
4.1.11. Evaluación de objetivos 82
4.1.12. Evaluación de competencias 87
4.1.12.1. Curriculum vitae 88

4.1.12.2. Autoevaluación 88
4.1.12.3. Evaluación 360° 89
4.1.12.4. Informe del desempeño 90
4.1.12.5. Entrevista 91
4.1.13. Análisis de resultados 93
4.1.14. Descripción de la entrega de resultados y del plan de brechas y objetivos 96
4.1.14.1. Reunión entre el evaluado y el jefe directo 96
4.1.14.2. Roles 97
4.1.14.3. Comentarios adicionales 98
4.1.15. Glosario 99
4.2 Manual de organización y funciones 109
4.3. Manual de calidad 110
4.4. Guías del sistema de gestión del desempeño 112
4.4.1. Guía del sistema de gestión de desempeño para el evaluador 112
4.4.2. Guía del sistema de gestión de desempeño para el evaluado 113
Capítulo 5. Evaluación y aplicación del sistema de gestión del desempeño 115
5.1. Herramientas y técnicas de evaluación 115
5.1.1. Juicio de expertos 115
5.1.2. Grupos de Interés 117
5.2. Aplicación del sistema de gestión del desempeño 119
5.2.1. Grupo piloto 119
5.3. Análisis de la evaluación y aplicación del sistema 121
5.3.1 Juicio de Expertos 121
5.3.2 Grupo de interés 129
5.3.3 Grupo Piloto 131
Capítulo 6. Resultados y discusión 135
6.1. Resultados 135
6.1.1. Sobre la encuesta del taller de capacitación del grupo piloto 135
6.1.2. Sobre la encuesta del taller de capacitación de evaluadores de 360° 146
6.1.3. Sobre la encuesta de la entrevista 156
6.2. Discusión 160

Conclusiones 165
Bibliografía 169
Anexos 175

Resumen

El objetivo del presente trabajo es diseñar un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) para el personal de la Universidad de Piura, que permita: el crecimiento profesional y humano, elevar el nivel de calidad en el desempeño, agregar constantemente valor y el crecimiento de la institución.

La investigación realizada es de tipo cualitativo a nivel descriptivo. Es cualitativa porque no desarrolla propuestas estadísticas avanzadas, sino que emplea instrumentos de interpretación perceptiva. En dicho contexto el nivel descriptivo es el más apropiado porque se recogen datos de diversas fuentes, se obtiene información relevante y se analizan los resultados para extraer generalizaciones significativas. Al mismo tiempo, la tesis ha sido desarrollada bajo el enfoque de la metodología del Project Management (PM), pilar básico para la gestión y dirección de proyectos.

Siguiendo esta metodología, se contó con juicio de expertos, se expuso el sistema a los representantes del grupo de interés y se realizó una validación con un grupo piloto (aplicando talleres y encuestas). Con la información obtenida durante estos procesos de consulta y aplicación, se procedió al análisis de la misma para realizar los ajustes necesarios al diseño preliminar elaborado, obteniendo un sistema a medida para la institución.

Introducción

La presente tesis es el diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura, la cual surge a raíz de profundizar sobre la propuesta de HayGroup, procurando incorporar un mayor desarrollo de las competencias profesionales. Además, busca incrementar el nivel de calidad de esta Institución mediante un proceso que no debe ser asumido de manera aislada, sino de manera sistemática, logrando contribuir con el logro de objetivos estratégicos que la Universidad de Piura se plantea siempre buscando el desarrollo profesional y humano de sus miembros.

Esta tesis persigue como objetivo general, diseñar y elaborar un Sistema de Gestión del Desempeño que permita evaluar y desarrollar los objetivos y las competencias del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura. Asimismo, los objetivos específicos son: el diseño de las guías para la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño, tanto para el personal docente como para el personal administrativo y para los evaluadores; el diseño de las herramientas de evaluación, tanto de los objetivos como de las competencias; el diseño y elaboración del manual de organización y funciones, así como el manual de calidad y la elaboración de los documentos de gestión del proyecto, siguiendo la metodología del Project Management (PM).

Es por ello que la tesis ha sido estructurada de tal manera que cada capítulo siga una secuencia lógica, permitiendo al lector la comprensión total de la misma. A continuación se describe lo que se abarca en cada capítulo.

En el primer capítulo se detalla el marco referencial relacionado a la tesis que incluye al marco contextual y al marco teórico. El marco contextual trata sobre la Universidad de Piura, su misión, su visión, la necesidad que lleva a desarrollar este proyecto y los objetivos que se persiguen con él. Asimismo, en el marco teórico se explica qué son las competencias profesionales, los ámbitos de competencias, qué es y para qué sirve un sistema de gestión del desempeño tanto para docentes como para personal administrativo.

El capítulo dos contempla la metodología empleada para el desarrollo de la tesis, la cual es de tipo cualitativo a nivel descriptiva realizando investigaciones respecto al tema, haciendo uso de diferentes fuentes como internet, revistas, publicaciones, entre otros. Al mismo tiempo, el trabajo de investigación ha sido desarrollado bajo el enfoque de la metodología del PM (Project Management), que es el pilar básico para la gestión y dirección de proyectos.

Definidos los conceptos teóricos y la metodología de la tesis, el capítulo siguiente trata sobre la gestión del proyecto bajo la metodología del PM. Esta gestión incluye los siguientes documentos: el acta de constitución, el enunciado del alcance, el plan general del proyecto, el plan para la dirección del proyecto y el informe de cierre.

El siguiente capítulo es el principal porque abarca el diseño final del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura. Primero, se presenta el sistema de gestión del desempeño; segundo, se presentan el manual de organización y funciones y el manual de calidad; por último, se presenta el diseño de las guías del Sistema de Gestión del Desempeño, tanto para el personal evaluado como para el personal evaluador.

El capítulo cinco llamado "Evaluación y aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño" contempla las herramientas y técnicas de evaluación utilizadas, como lo son el juicio de expertos y la comunicación con los representantes de los grupos de interés; la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño a través de un grupo piloto cuyos miembros fueron seleccionados de la misma casa de estudios; y por último, el análisis de esta evaluación y aplicación del sistema.

El capítulo final refleja el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas al grupo piloto y a sus evaluadores de 360°. Con los cuales se elabora la discusión de los mismos así como de los resultados obtenidos del juicio de expertos y de la comunicación con los representantes de los grupos de interés. Para con ello, presentar los cambios que son necesarios realizar en el diseño final del sistema.

Capítulo 1
Marco Referencial

1.1. Marco contextual

La Universidad de Piura (UDEP por sus siglas) es una institución privada que cuenta con dos sedes, campus Piura y campus Lima. Fue fundada en la ciudad de Piura el 7 de abril de 1969, cuya creación ha sido promovida y auspiciada por la Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza Universitaria (ADEU), y reconoce como Fundador a su primer Gran Canciller San Josemaría Escrivá de Balaguer, Fundador del Opus Dei (Universidad de Piura, 1998). La Universidad de Piura es una obra de apostolado corporativo del Opus Dei, es decir, una institución promovida por personas del Opus Dei y muchas otras, católicas y no católicas, en la cual los contenidos relacionados con la fe católica de las enseñanzas académicas y profesionales, están garantizados moralmente por la Prelatura del Opus Dei.

La Universidad de Piura se guía por los principios derivados de una concepción cristiana del hombre, de la sociedad y del mundo. La Prelatura del Opus Dei, institución de la Iglesia Católica, tiene a su cargo la actividad de formación espiritual y doctrinal-religiosa que, respetando siempre la libertad de las conciencias, imparte la Universidad de Piura.

Esta realidad no modifica en absoluto la naturaleza civil de la Universidad de Piura. Es decir, la responsabilidad plena de su gestión y dirección corresponde siempre a la UDEP, y no a la Prelatura del Opus Dei.

La Universidad de Piura, campus Piura cuenta con seis facultades y 13 programas académicos, el campus Lima cuenta con tres facultades y 7 programas académicos. Es por ello, que para brindar una buena calidad en la educación la Universidad cuenta con el apoyo de su personal docente, quienes se encargan de impartir una enseñanza de nivel, y de su personal administrativo, quienes se encargan del funcionamiento propio de la Universidad.

Misión:

La Universidad de Piura brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad. A lo largo de los años, ha consolidado un reconocido prestigio por su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional.

La Universidad de Piura es una obra de apostolado corporativo del Opus Dei, es por ello que promueve la fe católica y los valores cristianos dentro de un clima de total respeto a la libertad de los alumnos.

Forma parte de su misión:

- ✓ Favorecer la formación integral de sus alumnos.
- ✓ Promover y divulgar la investigación científica en todos los campos del saber humano; haciendo de la búsqueda de la verdad, la razón de ser de la actividad intelectual.
- ✓ Proporcionar una formación de calidad que armonice la especialización con la visión de conjunto y el buen conocimiento de la realidad circundante.
- ✓ Fomentar la sensibilidad social para mantener una permanente atención a los problemas concretos del hombre y de la sociedad, orientando la investigación y el estudio a la solución de dichos problemas.

Visión:

La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida.

- ✓ Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad, a través del trabajo profesional, rigor científico y académico.
- ✓ Busca orientar la conducta individual y social de sus miembros; difundiendo el valor de la vida humana, la familia, la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber y el espíritu de servicio en beneficio de la comunidad.

Para alcanzar este nivel de calidad, la Universidad buscará siempre vincular a personas de la mayor idoneidad posible en su plana docente, administrativa y de gobierno, ofreciéndoles los medios para su continua formación humana y profesional, buscando su identificación con la misión y objetivos de la Universidad y su compromiso con la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio.

Necesidad:

Actualmente las organizaciones para su desarrollo presentan una clara tendencia hacia la unificación de principios, por este motivo muchas empresas están implementando sistemas de gestión que funcionan con éxito. Uno de estos sistemas en el que se pone énfasis es la: "Gestión de los recursos humanos", que busca potenciar las características del personal que integra la organización. Esto se debe a que la fuerza de las organizaciones proviene de los miembros que la conforman y el reto está en establecer e integrar un buen equipo de trabajo.

Existen muchos modelos integrados de gestión de recursos humanos, pero uno de los modelos más efectivos y aplicados actualmente, es la gestión por competencias. Las competencias son un compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos, las cuales son conductas observables y evaluables. El objetivo principal de utilizar este modelo de gestión de recursos humanos es potenciar el desarrollo de las personas (tanto

profesional, como humano), que al mismo tiempo está dirigido al logro de los objetivos de la organización (Ernst & Young Consultores, 2008).

La Universidad de Piura no es ajena a esta realidad, es una entidad preocupada por incrementar la eficacia, atractividad y consistencia institucional. Por ello, conscientes de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de gestionar el desempeño individual como base para el desempeño institucional, creemos conveniente que se podría lograr asumiendo un proyecto para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño, que sea un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento.

El desarrollo del presente proyecto también busca incrementar el nivel de calidad de esta Institución mediante un proceso que no debe ser asumido de manera aislada, sino de manera sistemática, logrando contribuir con el logro de objetivos estratégicos que la Universidad de Piura se plantea.

Cabe resaltar, que si bien es la primera vez que se desarrollará el enfoque de competencias como una propuesta para la gestión del desempeño del personal docente y administrativo como tema de tesis en la Universidad de Piura; el tema de competencias en sí mismo no es ajeno a esta Institución, habiéndose desarrollado valiosos aportes investigativos como:

- ✓ Comparación de cuatro modelos de certificación de competencias en el ámbito de la dirección de proyectos (Cardoza Ramírez, Guerrero Chanduví, & De los Ríos Carmenado, 2011).
- ✓ Competencias profesionales: estructura intelectual de la investigación (La Rosa Lama & Guerrero Chanduví, 2013).
- ✓ Modelo de aprendizaje y certificación en competencias en la dirección de proyectos de desarrollo sostenible (Guerrero Chanduví, 2011).

Existe también una evaluación al personal docente y administrativo de la Universidad de Piura descrito en la "Guía de la política de Retribución del Personal Docente" y la "Guía de la política de Retribución del personal Administrativo y de Servicios de la UDEP", que plantea una evaluación anual con la finalidad de motivar al trabajador a una mejora continua y a tener una actitud proactiva respecto a su trabajo y a su desarrollo profesional y personal. Sin embargo, esta evaluación no se da con los mismos fines que este proyecto de Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño, basado en competencias para el personal docente y administrativo plantea.

Objetivo general:

Diseñar y elaborar un Sistema de Gestión del Desempeño que permita evaluar y desarrollar las competencias del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura para lograr el desarrollo y crecimiento profesional y humano de sus miembros, el reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera docente y administrativa, elevar el nivel de calidad en el desempeño a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor, la motivación de los trabajadores y el crecimiento de la Universidad de Piura.

Objetivos específicos:

- ✓ Diseño de las guías para la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño, tanto para el personal docente como para el personal administrativo.
- ✓ Diseño de la guía del Sistema de Gestión del Desempeño para los evaluadores.
- ✓ Diseño de las herramientas de evaluación.
- ✓ Diseño y elaboración del manual de organización y funciones.
- ✓ Diseño del manual de calidad.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Competencias profesionales

1.2.1.1. Antecedentes

La palabra competencia no es un tema nuevo, existe una abundante bibliografía referida a este término y múltiples definiciones. Sin embargo, no necesariamente hay coincidencia entre los autores sobre la definición de competencia. Es por ello, que trataremos de mostrar el camino que ha seguido el concepto de la palabra competencia a lo largo de la historia para llegar hasta el enfoque para la gestión del desempeño.

El primer uso del concepto lo encontramos en el trabajo de Platón (Lysis 215, 380 DC). La raíz de la palabra es *"ikano",* un derivado de *"iknoumai",* que significa llegar. El antiguo griego tenía un equivalente para competencia, que es "*ikanótis"* (ικανοτης). Se traduce como la cualidad de ser "*Ikanos"* (capaz), tener la habilidad de conseguir algo, destreza. "*Epangelmatikes ikanotita"* significa capacidad o competencia profesional/vocacional (Mulder, Weigel, & Collins, 2007).

En el código de Hammurabi (1792-1750 AC) se menciona el término competencias. En el "*Epilogue"*, traducido originalmente al francés se puede leer: "*elles sont les décisions e justice que Hammurabi, le roi compétent, a établies pour engager le pays conformément à la vérité et à l'ordre équitable*" (Musée du Louvre, 2012), que traducido literalmente al español significa: "Estas son las decisiones de Justicia de Hammurabi, rey de la jurisdicción competente, que ha establecido para involucrar al país con la verdad y el orden justo" (La Rosa, 2013).

La competencia incluso apareció en latín en la forma de "*competens"* que era concebido como el ser capaz y fue permitido por la ley/regulación, y en la forma de "*competentia"*, entendido como la capacidad y la permisión. En el siglo XVI el concepto estaba ya reconocido en inglés, francés y holandés; en la misma época se data el uso de las palabras "*competence"* y "*competency"* en la Europa occidental. Así que queda claro que el concepto de competencia tiene una amplia historia, por ello no es sorprendente que ser profesionalmente competente, ser suficientemente capaz y poder desempeñar ciertas tareas, haya sido una aspiración a lo largo de los tiempos (Mulder, Weigel, & Collins, 2007).

Además, Guerrero & De los Ríos (2012) nos brindan una definición más clara de la palabra „competencia", que viene del latín "*competentia"*, y *"competente"* de la palabra latina "*competens"*. Estos términos se formaron de dos vocablos, "*cum"*: „con" y "*peto"* cuyo infinitivo es "*petere"*: „ir" y también „atacar": "*Cum + petere"* quiere decir: (1)

´luchar con otro", „atacar a otro". también (2) „ir con", „ir a la par con otro", „ir a la par con algo", "ser adecuado a algo". En castellano, los verbos „competir" y „competer" expresan el primer y segundo significado respectivamente.

R. H. White en 1959, está acreditado como el que introdujo el término competencia para describir aquellas características de personalidad asociadas con un desempeño superior, y una alta motivación (Weinert, 2004, págs. 101-102).

Sin embargo, el concepto de competencia no es nuevo, siendo McClellan por el año 1973 primero en acuñar el término. Este autor afirmó que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades (Zarazúa, 2007).

Con la aparición del libro *"Human Competence"* de Thomas Gilbert en el año 1978, este concepto fue rápidamente adoptado por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas. Desde ese momento la gestión por competencia ha estado creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización (Sandoval, Miguel, & Montaño, 2008).

1.2.1.2. Definición de competencias

La palabra competencia tiene múltiples definiciones y puede ser aplicada en distintos contextos, por lo tanto no hay una acepción globalmente establecida. Es por ello que se han seleccionado algunas definiciones formuladas por expertos e instituciones internacionales:

- ✓ Competencia, aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades, y cuando corresponda, atributos personales demostrados (Van del Klink, Boon, & Schlusmans, 2007).
- ✓ La competencia es un conjunto de comportamientos observables habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función (Cardona & Chinchilla, 1999).
- ✓ Una competencia es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función (International Project Management Association (IPMA), 2006).
- ✓ Competencia es la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos (ISO, 2012).

Con estas definiciones podemos ver que una competencia engloba muchos temas, y todos ellos pueden ser identificables y evaluables. Este conjunto de temas abarca: conocimientos, habilidades, comportamientos observables, actitudes, destrezas y experiencia relevante, que si son correctamente desarrollados posibilitan tener éxito en el desarrollo de determinadas funciones.

Cabe resaltar que el término competencia puede generar confusiones si no está correctamente contextualizado, por ello, para este estudio específico, el término

competencias se desarrollará en el contexto profesional, centrándose en aquellos elementos de competencia que permitan el desarrollo del personal docente y administrativo.

1.2.1.3. Ámbitos de aplicación de las competencias profesionales

Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos. Si se es capaz de identificar esas características y de definirlas en términos de conducta, se podrá obtener una referencia que puede constituir un modelo para (Dirube Mañueco J. L., 2004): seleccionar personas, formar o desarrollar a los profesionales (como es el caso del tema de esta presente tesis), elaborar planes de sucesión, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño (tema que también será tratado en este documento), e incluso establecer criterios de retribución.

1.2.1.4. Competencias docentes

La investigación sobre competencias docentes ha contado con una dilatada trayectoria, tanto en niveles universitarios como no universitarios. En el contexto de la educación superior, algunos de estos estudios se han centrado en determinar qué competencias son percibidas o atribuidas al profesorado universitario (Smith & Simpson, 1995). En otros casos se han analizado las competencias deseables para el profesor en la educación superior, con la finalidad de establecer un modelo de referencia en función del cual llevar a cabo la formación del profesorado (González & Wagenaar, 2003) o la evaluación de la docencia (Roelofs & Sanders, 2007).

En el ámbito español puede citarse la propuesta realizada por (Zabalza M. A., 2003), quien atribuye al profesorado universitario las siguientes competencias profesionales: planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, seleccionar y preparar los contenidos disciplinares, ofrecer informaciones y explicaciones comprensibles y bien organizadas, manejar las nuevas tecnologías, diseñar la metodología y organizar las actividades, comunicarse y relacionarse con los alumnos, tutorizar, evaluar, reflexionar e investigar sobre la enseñanza, identificarse con la institución y trabajar en equipo.

La construcción de las competencias profesionales para la docencia constituye un referente imprescindible en los procesos de formación y profesionalización de los docentes. El reto está en identificar los mecanismos y los procedimientos a través de los que la formación del profesorado puede contribuir al logro de tales competencias (González-Sanmamed, Evaluación, formación e innovación: el triángulo estratégico de la calidad, 2001). Parece evidente que este nuevo enfoque va a suponer una revisión de los modelos de formación y de aprendizaje profesional (González-Sanmamed, 1995), así como de las fuentes y recursos que hasta ahora se utilizaban.

Según Tobón (2006) citado por Margarita María Álvarez (2011), las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo.

Por tanto, deducimos que la competencia del profesor se define como la habilidad de un profesor de lidiar de forma adecuada con las exigencias de la profesión docente usando un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que se manifiestan tanto en el desempeño del profesor y en la reflexión sobre su desempeño. Esta definición

enfatiza la importancia de las habilidades del profesor para reflexionar sobre su propia práctica docente, dado que solo son competentes cuando son capaces de reflexionar sobre su propia práctica y en consecuencia sobre su desarrollo profesional además de ser capaces de enseñar bien.

1.2.1.5. Competencias en el personal administrativo (competencias profesionales)

Entenderemos para esta tesis a las competencias del personal administrativo, como aquellas competencias que se necesitan en el ámbito profesional y empresarial. A continuación presentamos algunas definiciones sobre las competencias profesionales elaboradas por expertos en el tema:

- ✓ Las competencias se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación (López, 2005).
- ✓ Capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, Está formada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos (Marelli, 2000).
- ✓ Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertens, 1997).
- ✓ Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (Tamayo, 2003).

Por ello mediante estos conceptos podemos decir, que las competencias laborales o competencias profesionales son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, capacidades y cualidades, que debe poseer el trabajador en determinado contexto, para el desempeño de su ocupación o cargo en la organización, y que se corresponde con los requerimientos técnicos y de calidad para realizar sus funciones eficientemente y para que la organización alcance sus metas y objetivos. Asimismo, se debe tener en cuenta que las competencias son medibles, y se evalúan según el contexto en el que se trabaja.

1.2.2. Gestión del Desempeño

La gestión del personal es un proceso que cada día tiene mayor importancia en las organizaciones, tanto por el factor humano como por los objetivos propios de la empresa. Esta se haya integrada a los distintos procesos de la Gestión del Talento Humano, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados y las actividades que estos desempeñan.

Para Chiavenato (2002), la Evaluación del Desempeño es una valoración sistemática del desempeño que tiene cada persona en función de las actividades que cumple, de su potencial de desarrollo y de las metas y resultados a alcanzar. Es un proceso que estima las cualidades, la excelencia y el valor de una persona y la contribución que él mismo da a la organización.

Por otro lado, el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, teniendo un diálogo de comprensión entre el empleado y el empleador en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados (Alles, 2000).

Hay una tendencia a creer que los sistemas de capacitación y desarrollo, las técnicas de "*management*" y "*coaching*", entre otras, son temas particulares de empresas comerciales, industriales o de servicios. Sin embargo, la preocupación por los recursos humanos se puede relacionar con todo tipo de instituciones y organismos, y es que actualmente una de las inversiones más fuertes de las empresas está centralizada en sus profesionales, en su capital humano, para conseguir el éxito empresarial. Es así que, ya sea en empresas tradicionales, como en organizaciones sin fines de lucro, se puede plantear la gestión de recursos humanos para alcanzar con éxito los objetivos planteados por la institución. Uno de estos objetivos, y que se está poniendo mucho en práctica actualmente, es alinear las prácticas de recursos humanos a la estrategia del negocio.

Existen diversos modelos de gestión de recursos humanos pero en el que nos centraremos para este estudio es en la gestión del desempeño. El objetivo principal de utilizar esta herramienta de gestión de recursos humanos es poder potenciar el desarrollo de las personas, que al mismo tiempo esté dirigido al logro de los objetivos de la organización.

La gestión del desempeño es una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en el "quehacer diario". Se trata de una herramienta que permite mejorar resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los trabajadores de la institución.

La necesidad de identificar y desarrollar el talento se convierte en una responsabilidad, pero a la vez permite fomentar la comunicación en la institución, los valores, transmitir ética y seguir manteniendo el objetivo de lograr la eficiencia y la consecución de resultados (Escuela de Postgrado IEDE Busiess School, 2009).

Asimismo, la gestión del desempeño se trata de una herramienta de organización y valoración cuantitativa y/o cualitativa del desempeño de un individuo o grupo en el trabajo.

Las competencias son el elemento más general para medir los factores cualitativos. En 2009, un 97% de los sistemas de gestión implementados en empresas españolas utilizan un modelo de competencias para medir el desempeño (HayGroup, 2010).

En lo que consiste es en establecer un plan de desarrollo del desempeño, proporcionar información, aplicar *"coaching"* y seguimiento, realizar evaluaciones periódicas, y una evaluación al final del periodo estipulado. Hay que destacar que el trabajador no debe entender la gestión del desempeño únicamente como un proceso de evaluación, sino como una oportunidad de mejorar y destacar.

Por último, se debe dar *"feedback",* decirle al trabajador como está haciendo las cosas, no sólo evaluarlo, esa será la mejor manera de crear una buena relación con el equipo, con el personal que labora (Alles, Desempeño por competencias, 2006).

¿Qué herramientas de evaluación utiliza el sistema de gestión del desempeño?

Si bien el jefe directo sigue siendo el principal evaluador, el uso de la autoevaluación se ha difundido significativamente con la progresiva incorporación de los elementos cualitativos en los sistemas de gestión del desempeño. Sin embargo, la entrevista evaluador/evaluado es considerada el elemento central (HayGroup, 2010).

Es recomendable que la entrevista de evaluación se focalice en las fortalezas y en las áreas de mejora o de desarrollo, sin descuidar el interés de carrera del evaluado (Alles, 2006).

Otro tipo de herramientas utilizadas son los procedimientos estandarizados de evaluación del desempeño que incluyen la apreciación del jefe sobre el comportamiento del evaluado, evaluaciones sobre la consecución de objetivos de desarrollo profesional, y evaluaciones 360°, o evaluaciones 180° (Mañueco, 2004).

¿Quiénes participan en el diseño de un sistema de gestión del desempeño?

El departamento de recursos humano es el que analiza y diseña el modelo que se quiere implementar. Asimismo, se puede contar también con las percepciones y los comentarios de los trabajadores de la institución en donde se va a aplicar. Finalmente es la dirección, o el órgano de gobierno quien decide aprobar o no el sistema diseñado (IE Business School, s.f.).

Asimismo, aunque el sistema brinde toda la información necesaria para que se puedan ejecutar los procesos del mismo, se necesita del apoyo del gerente de la institución, y de los jefes para que puedan proporcionar la ayuda necesaria en el desarrollo de los trabajadores. Además se necesita principalmente del compromiso de los trabajadores que serán evaluados, para que asuman con responsabilidad su propio desarrollo.

Es decir que, para lo que plantea el sistema de gestión del desempeño funcione, se necesita que todos lo asuman con responsabilidad: directivos y trabajadores en general. Siendo el propósito el desarrollo de los colaboradores, pero con una clara fijación a la estrategia o a los objetivos de la institución. Además se debe brindar seguimiento ("*coaching"*) y comentarios que permitan al evaluado conocer cómo es que está trabajando ("*feedback"*), además de una evaluación recomendada de una vez al año (Alles, 2006).

Aplicaciones de sistema de gestión del desempeño

La aplicación retributiva sigue siendo la más generalizada. Se orienta las revisiones en Retribución Fija, desde la Evaluación del Nivel de Contribución del empleado. Y la consecución de objetivos se vincula a Retribución Variable. En 2009, más de un 80% de las empresas españolas, vinculan los resultados del sistema de gestión del desempeño a su sistema retributivo (HayGroup, 2010).

Otro tipo de aplicación es la que se centra en el desarrollo profesional, aplicación que ha adquirido una importancia creciente y se ha ido sistematizando en cuanto a Programas Corporativos de Desarrollo para Competencias Clave (HayGroup, 2010).

Gestión del desempeño basada en competencias

La Gestión por competencias tiene la misión de hacer que la gente sea capaz de conseguir una eficacia conjunta a través de potenciar sus puntos fuertes y hacer que sus debilidades sean irrelevantes. La gestión por competencias está comprometida con la integración de las personas en un proyecto común, tiene que ver con la acción, la aplicación, los resultados y con la evaluación (Alles, 2006).

Además la Gestión del desempeño basado en competencias es considerada también un medio para alcanzar el éxito. Siendo las competencias aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados deseados (Alles, 2006).

Los resultados que se obtienen con un sistema de gestión basado en competencias son mayormente satisfactorios para temas de reclutamiento y selección, así como para la formación y desarrollo. Por otro lado, hay un menor grado de satisfacción cuando se utilizan las competencias para planes de sucesión o gestión del cambio.

Muchas de las críticas que recibe la gestión por competencias: es la complejidad burocrática, el tiempo que requiere, la necesidad de brindar una formación previa tanto a los evaluados como a los evaluadores para tener procesos que se realicen de manera eficiente, el miedo o la suspicacia que tienen muchos trabajadores ante este método, entre otros.

Sin embargo, las empresas que aplican este tipo de sistemas afirman que las competencias ayudan, en la mejora del desempeño individual y en el desarrollo general de la organización.

Gestión del desempeño contempla objetivos

La gestión del desempeño requiere establecer unas metas. Las metas definen los resultados que las personas, a las que se evalúa su desempeño, deben conseguir. Estas metas permiten evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y la mejora. Sin el establecimiento de dichas metas se contribuiría muy poco al éxito empresarial. Tenemos metas globales para la institución (como por ejemplo las competencias), pero también metas que deben ser individuales (como los objetivos) (Luecke, 2007).

La gestión del desempeño que contemple metas individuales: objetivos, debe corresponder a proponer metas altas, pero realistas y sobre todo que representen un desafío alcanzable. Por el contrario, las metas bajas son desmotivantes.

1.2.2.1. Gestión del Desempeño para docentes

La evaluación de desempeño docente es uno de los aspectos más importantes que se debe tomar en cuenta en toda organización educativa, ya que actualmente se reconoce que el fracaso o el éxito en una parte del sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Sin embargo, se debe aclarar que este tipo de

evaluación no debe ser vista como una estrategia de vigilancia jerárquica o de control a los docentes, sino como una forma de beneficiar y promover el desarrollo profesional y personal de los docentes que laboran en las organizaciones educativas.

Para Palma (s.f.) la evaluación del desempeño docente es un proceso de carácter formativo, orientado a mejorar la labor pedagógica de los educadores y a promover su desarrollo profesional continuo.

Por otro lado, Bretel (2002) define tres finalidades de la evaluación del desempeño docente que contribuyen a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación en general. Estas tres finalidades son: 1) Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de profesores, dado que se debe proponer un sistema que presente metas de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo, así los educadores se sentirán estimulados a tratar de alcanzar dichas metas y alentados cuando las logren; 2) Contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de la organización, porque cuando el docente logre sus metas por alcanzar, mejorará su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus funciones como gestor de aprendizaje, sus relaciones con los pares y contribuirá en la mejora de su organización; y 3) Favorecer la formación integral de los educandos de manera que si se cuenta con docentes que están preparados, conocen sus funciones y saben cómo ejecutarlas y mejorarlas, su atención se centrará con más rigor en las tareas y requerimientos de aprendizajes de los alumnos como también en sus necesidades de desarrollo personal.

1.2.2.2. Gestión del Desempeño para el personal administrativo

Una Organización siempre se establece con el fin de lograr determinados objetivos, que de manera individual una persona no podría alcanzar. Chiaventato (2002) dice que una organización es: un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma. Una organización solo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo en común.

Podemos decir, entonces que en una organización, sus miembros realizan acciones que los llevarán a alcanzar un fin establecido, por ello se requiere de habilidades que deben permanecer y desarrollarse.

Los miembros, en retribución a su labor, deben recibir de la organización beneficios, así como herramientas que le faciliten su trabajo y que incrementen su eficiencia laboral, por lo que las organizaciones cuentan con un área de recursos humanos que debe contribuir al desarrollo del personal en todos sus niveles, con el objetivo de maximizar la eficiencia, además de lograr la estimulación de potenciales y destrezas de los trabajadores optimizando su desempeño, y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales (García, 2011).

Una de estas herramientas que permite mejorar la eficiencia laboral, como el desarrollo del personal en una organización, es la gestión del desempeño para personal administrativo. Con la gestión del desempeño se puede apreciar como es el desenvolvimiento del individuo en la organización, y su potencial desarrollo.

La gestión del desempeño para el personal administrativo, implica una evaluación del desempeño, procedimiento mediante el cual se califica la actuación del colaborador teniendo en cuenta su conocimiento y su desarrollo en su puesto de trabajo. Este procedimiento de supervisión y *"coaching"* busca mejorar el rendimiento del trabajador, asignando una valoración a las actividades que realiza y estableciendo los medios necesarios para efectuar esta valoración y así mejorar las operaciones de la organización, y la calidad del trabajo. Según Werther: La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos (Werther & Keith, 2000).

Los principales motivos para que las organizaciones se preocupen por realizar una gestión del desempeño según Chiavenato (2002) son:

- ✓ Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- ✓ Permite comunicar a los trabajadores cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos. Posibilita también que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.
- ✓ La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Asimismo, Rodríguez (2007), presenta otros objetivos similares y complementarios a los que expone Chiavenato. Para la gestión del desempeño en personal administrativo, presentaremos los más resaltantes:

- ✓ Mejoramiento del Desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ✓ Ajustes de Compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- ✓ Decisiones de Colocación. Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- ✓ Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- ✓ Planeación y Desarrollo de Carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- ✓ Igualdad de Oportunidades de Empleo. Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.

En base lo presentado anteriormente, se puede decir que los sistemas de gestión para el personal administrativo permiten a los trabajadores de una institución conocer cuáles son sus debilidades y cuáles son sus fortalezas, y cómo es visto por sus jefes directos. Por otro lado, permite a la organización, emprender planes de compensaciones o remuneraciones, procesos de capacitación para su personal, planes de desarrollo de carrera, entre otros. La gestión del desempeño, brinda beneficios a corto plazo, pero son mayo los beneficios que se apreciarán a largo plazo, siendo estos beneficios tanto para personal, para los jefes directos y para la organización.

Capítulo 2
Metodología de la investigación

La investigación desarrollada es de tipo cualitativo a nivel descriptivo. Es decir, se trabajó bajo el enfoque de investigación cualitativa dado que, por ejemplo: Taylor y Bogdan (1986) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable". Estos autores llegan a señalar que en la investigación cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.

Por lo tanto, se considera de tipo cualitativo porque no desarrolla propuestas estadísticas avanzadas, sino que emplea preferentemente instrumentos de interpretación perceptiva. En dicho contexto el nivel descriptivo es el más apropiado porque realiza una búsqueda de factores que se aplican con éxito en otros casos y que buscan complementar la propuesta del Sistema de Gestión del Desempeño.

Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2003) "la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice". Es por ello que, la investigación es descriptiva porque se recogen datos de diversas fuentes, se obtiene información relevante y luego se analizan los resultados de manera cuidadosa a fin de extraer generalizaciones significativas. Se ofrecen alternativas concretas de solución que contribuyan al desarrollo de la propuesta.

Es importante mencionar que la metodología elegida para la elaboración del Sistema de Gestión del Desempeño tiene como finalidad diseñar un sistema a medida, que sirva de ayuda para la gestión del desarrollo humano de los trabajadores de la Universidad de Piura.

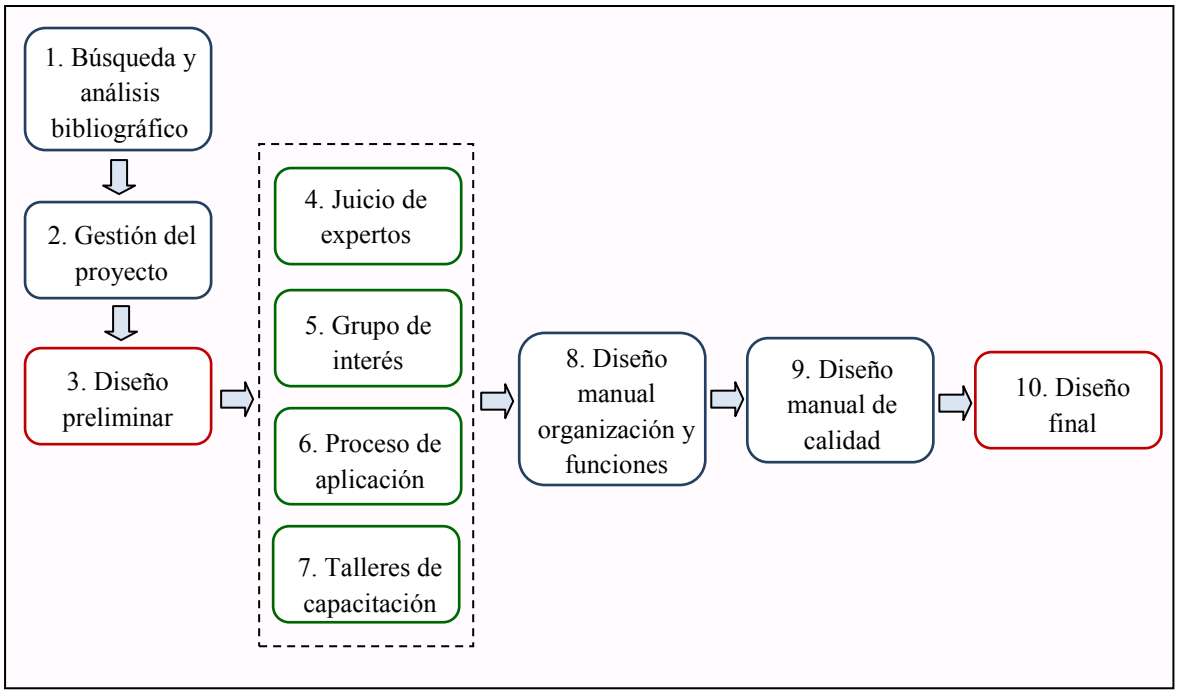
Al mismo tiempo, el trabajo de investigación ha sido desarrollado bajo el enfoque de la metodología del PM (Project Management), que es el pilar básico para la gestión y dirección de proyectos. Es decir, el trabajo de investigación ha sido concebido como un proyecto que tiene por objetivo el diseño del sistema de gestión del desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura. Esto se ha logrado integrando a distintas personas con un mismo objetivo, formando así el equipo del proyecto. Este equipo ha realizado la aplicación e integración de los grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre) y las áreas de

conocimiento (dirección, alcance, tiempo, costo, calidad, comunicación, recursos, riesgos y adquisición) de la metodología del PM.

El procedimiento general a seguir para el desarrollo de la investigación es como se muestra en el esquema de la Figura 2.1.

Figura 2.1. Procedimiento general de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.



2.1. Búsqueda y análisis bibliográfico

Consistió en realizar una búsqueda de referencias bibliográficas y recopilación de la información mediante investigación exploratoria tradicional (artículos científicos, libros, manuales, entre otros) y en bases de datos. Luego se procedió al análisis de artículos científicos y fuentes documentales más relevantes para el desarrollo del proyecto, concluyendo con la selección de 50 artículos científicos y fuentes documentales, además se consultaron a expertos internacionales en competencias profesionales.

2.2. Gestión del proyecto

Se realizó la gestión del proyecto basado en la metodología del PMI para la dirección de proyectos, lo cual permitió integrar los conocimientos, habilidades y técnicas desarrolladas en proyectos a la elaboración del sistema de gestión del desempeño, que es la finalidad de la tesis.

Los documentos que se elaboraron para realizar la gestión del proyecto son:

- ✓ Acta de constitución: proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

- ✓ Enunciado del alcance: proceso que consiste en elaborar un documento en el cual se describe de manera detallada el ámbito de acción del proyecto, donde se definen los objetivos que deben cumplirse para la culminación del proyecto y cuál será el alcance del mismo.
- ✓ Plan general del proyecto: proceso por el cual se desarrolla un documento en el cual se define cómo se planifica, ejecuta, supervisa y controla un proyecto, cuantifica el tiempo y los recursos que se van a emplear en el proyecto.
- ✓ Plan para la dirección del proyecto: proceso que consiste en documentar las acciones necesarias que se emplearon para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.
- ✓ Informe de cierre: proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.3. Diseño preliminar

Con la información recopilada se realizó el diseño inicial del Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura, con la finalidad de cubrir los siguientes aspectos:

- ✓ Introducción: se define una introducción que presente qué es y cuál es la finalidad del sistema de gestión del desempeño.
- ✓ Definición de competencia: descripción de lo que significa el término competencia para el desarrollo del sistema.
- ✓ Definición de los ámbitos de competencia: los ámbitos son dimensiones que reunidas describen las funciones, y que son más o menos interdependientes. Cada ámbito contiene elementos de competencia que cubren los aspectos de competencia más importantes en el ámbito.
- ✓ Definición de los niveles de desempeño: identificación de los distintos niveles de cualificación en consonancia con los escenarios de actuación profesional y exigencias del mismo, y equivalentes a las categorías docentes, así como para las administrativas.
- ✓ Definición de los criterios taxonómicos: elaboración de una escala de valoración en la que cada elemento de competencia se puede clasificar y evaluar en las distintas herramientas de evaluación.
- ✓ Descripción de los elementos de competencia: se presentan los elementos de competencias en los que se basa el sistema por cada ámbito de competencia. Se describe cada uno de ellos, así como los aspectos que forman parte de la competencia, los temas adicionales a considerar, los indicadores referenciales, fuentes de verificación, cómo debe estar desarrollada la competencia por cada nivel de desempeño y finalmente se muestra qué competencias están relacionadas.
- ✓ Diseño del proceso y de las herramientas de evaluación: descripción de los pasos que conforman el proceso de evaluación y presentación de las herramientas que permitirán la evaluación de la función docente y administrativa del personal evaluado. Estos instrumentos son: currículum vitae, autoevaluación, evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista.

- ✓ Definición del plan de brechas y objetivos: esquematizar el modelo y finalidad del plan de brechas y objetivos, el cual es un plan de mejora por cada elemento de competencia que incluye objetivos y metas concretas.
- ✓ Glosario: que permita resolver de una manera más rápida las dudas sobre ciertas palabras o frases que aparecen en la descripción de los elementos de competencias.

2.4. Consulta y juicio de expertos

Es importante contar con la opinión de expertos para contrastar la validez del sistema. Para ello es necesario que estos expertos reúnan características como las siguientes: conocimiento profundo de la cultura de la universidad, amplia experiencia en el gobierno de la organización, reconocida carrera profesional y líderes de opinión dentro de la Universidad.

Se seleccionaron a 4 expertos pertenecientes a la Universidad de Piura, se envió formalmente la carta con la invitación a ser parte del juicio de expertos para el sistema, se programó una reunión en la cual se expuso el sistema de gestión del desempeño realizado y se envió el documento para la revisión de los expertos. Estos expertos tuvieron un periodo establecido para estudiar y analizar el sistema y emitir sus comentarios respecto del mismo.

2.5. Comunicación con los representantes de los grupos de interés

Así como es importante el juicio de expertos, también lo es la opinión de los representantes de los grupos de interés porque, se cuenta con opiniones válidas y oportunas que pueden enriquecer el diseño del sistema y que ayuden a mejorar la toma de decisiones para el desarrollo del mismo. Para ello, se programó una reunión con los miembros representantes que conforman los grupos de interés, en la cual se expuso el sistema y luego se inició un debate entre el equipo del proyecto y los representantes de los grupos de interés para generar las opiniones o preguntas acerca del mismo, finalizando con la elaboración de un acta en donde quedó constancia de la realización de la reunión con los representantes de los grupos de interés y las principales opiniones o ideas que se generaron.

Este conjunto de representantes de los grupos de interés estuvo formado por la Vicerrectora de profesores, el Gerente General, los Decanos de las facultades de Ingeniería y CC.EE.EE., el Gerente de Campus Lima, una autoridad de Campus Lima, dos empleadores sénior, dos graduados jóvenes, dos alumnos y el equipo de trabajo.

2.6. Proceso de aplicación y validación del sistema

Una vez realizado el diseño preliminar del sistema se programó una etapa de aplicación y validación del sistema con la finalidad de aplicar las herramientas de evaluación y realizar los ajustes necesarios al Sistema de Gestión del Desempeño, esta información es proporcionada por los evaluados y por el desarrollo del mismo proceso.

En el capítulo que comprende el proceso de aplicación del sistema para el grupo piloto se explica cómo se ha realizado la selección de este grupo, cuáles han sido las características necesarias y la planificación del proceso.

2.7. Talleres de capacitación del grupo piloto

Es fundamental que el grupo piloto conozca qué es el sistema y cómo es su aplicación y desarrollo, para ello se programaron talleres de capacitación para ellos con la finalidad de contribuir a la formación apropiada de los evaluados para el correcto uso de los instrumentos de evaluación y así tener un *"feedback"* para el diseño final del sistema. Estos talleres consistieron en capacitaciones para los evaluados y capacitaciones para los evaluadores de 360° tanto para Campus Piura como para Campus Lima. Al final de cada capacitación se entregó una encuesta, la cual contribuye a la mejora del sistema en el diseño final.

2.8. Diseño del manual de organización y funciones

El diseño del manual de organización y funciones se ha realizado con la finalidad de establecer y aclarar las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (el cual está a cargo del sistema de gestión del desempeño), los perfiles de los puestos, los requisitos mínimos, sus responsabilidades y dependencias. Y para complementar lo anterior, este diseño debe plasmar en el organigrama el departamento tanto para Campus Piura como para Campus Lima.

2.9. Diseño del manual de calidad

Este paso es muy importante dentro del diseño del sistema de gestión del desempeño, dado que el diseño del manual de calidad permitirá administrar y clarificar el Sistema de Calidad que será una guía y referencia de los componentes que lo conforman para tener la capacidad de observar, seguir y evaluar el sistema completo a través de él. Además establece los lineamientos y consideraciones que se debe tener con respecto a la documentación de este sistema, así como con los procesos de evaluación.

Este diseño del manual de calidad está basado en las normas ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003. Lo cual permitirá al evaluado y evaluador asegurar y mejorar la calidad brindada por el Sistema de Gestión del Desempeño.

2.10. Diseño Final

Con la información obtenida durante el desarrollo de las herramientas de aplicación, como lo son: el juicio de expertos, grupo de interés y el proceso de aplicación del sistema al grupo piloto y los talleres de capacitación, se procede al análisis de toda la información obtenida respecto al sistema. Luego, se programó una etapa final de diseño que contiene todas las observaciones y ajustes realizados al diseño preliminar del sistema de gestión del desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura. Este diseño final es presentado en el capítulo 4 de la presente tesis.

Capítulo 3
Gestión del proyecto

La tesis se ha desarrollado bajo la metodología del PM (Project Management) registrada en su PMBOK versión 4, que es el pilar básico para la gestión y dirección de proyectos, porque se aplican conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo, y ayuda a potenciar la capacidad de toma de decisiones de los participantes del proyecto. Esto se logra mediante la aplicación e integración de los 5 grupos de procesos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre; y las 9 áreas de conocimiento: dirección, alcance, tiempo, costo, calidad, comunicación, recursos, riesgos y adquisición.

Los documentos de gestión del proyecto son: el acta de constitución, el enunciado del alcance, el plan general del proyecto, el plan para la dirección del proyecto y el informe de cierre. Estos documentos se describen a continuación aplicando la metodología del PM al contexto de la tesis.

3.1. Documentos de gestión del proyecto

Los cinco documentos de gestión desarrollados en la gestión del proyecto son:

3.1.1. Acta de constitución

Es la autorización formal de la existencia del proyecto de *Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para la Universidad de Piura* mediante la elaboración y firma de un documento en el que se detalla quién es el sponsor y el director del proyecto, a este último se le da la autorización para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. En este proyecto la directora fue la Dra. Mariela García, quien al mismo tiempo desempeñó la función de sponsor.

La necesidad por la cual surge la constitución del equipo del proyecto y la autorización formal del mismo es la preocupación que tiene la Universidad de Piura por incrementar la eficacia, atractividad y consistencia institucional, y la importancia del factor personas para el logro de resultados. Por ello, se propone establecer un sistema de gestión del desempeño que ayude a administrar y mejorar el desempeño individual de cada uno de sus miembros.

Los puntos que se detallan en este documento son los siguientes:

- ✓ Información general
- ✓ Necesidades
- ✓ Antecedentes
- ✓ Objetivos
- ✓ Alcance
- ✓ Suposiciones y restricciones
- ✓ Criterios de aceptación
- ✓ Riesgos
- ✓ Involucrados
- ✓ Presupuesto

El "Acta de constitución" del proyecto se muestra en el ANEXO A.

3.1.2. Enunciado del alcance

Es el documento en el cual se describe de manera detallada el ámbito de acción del proyecto, donde se definen los objetivos que deben cumplirse para la culminación del mismo, cuál será su alcance, que es lo que abarca y lo que no abarca, los entregables del proyecto y el trabajo necesario para crear esos entregables. Lo cual nos brinda una base documentada que permite tomar decisiones futuras sobre el proyecto. Los puntos que se detallan en este documento son los siguientes:

- ✓ Información general
- ✓ Objetivos del proyecto
- ✓ Descripción del alcance del producto
- ✓ Requisitos del proyecto
- ✓ Límites del proyecto
- ✓ Entregables del proyecto
- ✓ Criterios de aceptación del producto
- ✓ Suposiciones y restricciones
- ✓ Hitos del cronograma
- ✓ Limitación de fondos

El "Enunciado del alcance" del proyecto se muestra en el ANEXO B.

3.1.3. Plan general del proyecto

Documento que define cómo se planifica, ejecuta, supervisa y controla un proyecto, cuantifica el tiempo y los recursos que se van a emplear para el desarrollo del mismo. Las entradas para la realización del plan general son: el acta de constitución, el enunciado del alcance, la documentación de requisitos y los activos de los procesos de la institución. Además, para la elaboración de la estructura de desglose del trabajo (EDT) se contó con herramientas como Microsoft Office Visio y para la elaboración del cronograma del proyecto se utilizó Microsoft Project.

Los puntos que se detallan en este documento son los siguientes:

- ✓ Información general
- ✓ Matriz de rastreabilidad de requisitos
- ✓ Estructura de desglose del trabajo (EDT)
- ✓ Diccionario de EDT
- ✓ Lista de actividades
- ✓ Cronograma del proyecto
- ✓ Presupuesto
- ✓ Requisitos de financiamiento
- ✓ Línea base de costo
- ✓ Plan de gestión de la calidad
- ✓ Métricas de calidad
- ✓ Lista de control de calidad
- ✓ Plan de mejoras del proceso
- ✓ Organigrama del proyecto
- ✓ Roles y responsabilidades
- ✓ Matriz de asignación de responsabilidades (RAM)
- ✓ Calendarios de recursos
- ✓ Plan de liberación de personal
- ✓ Plan de gestión de las comunicaciones
- ✓ Plan de gestión de riesgos

El "Plan general" del proyecto se muestra en el ANEXO C.

3.1.4. Plan para la dirección del proyecto

Documento que consiste en explicar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios que deberán seguir el director y el equipo del proyecto para la realización y el éxito del mismo. Este plan se desarrolla partiendo de entradas como: el acta de constitución, los factores ambientales y los activos de los procesos de la institución. Una vez reunida la información, se procede a la definición del plan para la dirección del proyecto, en la cual se analizan los tres elementos del "Triángulo de Hierro": alcance, tiempo y costo; respetando los límites de cada uno, pero sin descuidar la calidad de cada entregable y de cada documento de gestión.

El "Plan para la dirección del proyecto" se muestra en el ANEXO D.

3.1.5. Informe de cierre

Documento que indica la finalización del proyecto y define cómo se llevó a cabo el cierre del mismo. Este cierre es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos para completarlo formalmente. Su objetivo es presentar la información relevante de la culminación del proyecto, evaluar los resultados y resumir todo lo sucedido. Para ello se contó con entradas como: el plan para la dirección del proyecto, los entregables aceptados y los activos de los procesos de la institución. Al cierre del proyecto, el director se encargó de revisar toda la

información de las fases previas para asegurarse de que el proyecto está completo y que se ha alcanzado todos los objetivos propuestos.

Los puntos que se detallan en este documento son los siguientes:

- ✓ Objetivos logrados
- ✓ Estado de los entregables
- ✓ Principales hitos logrados
- ✓ Resumen de costos
- ✓ Riesgos/problemas durante el proyecto
- ✓ Lecciones aprendidas

El "Informe de cierre" del proyecto se muestra en el ANEXO E.

Capítulo 4
Diseño del sistema de gestión del desempeño

El presente capítulo abarca el diseño final del sistema de gestión del desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura. Primero, se presenta el sistema de gestión del desempeño; segundo, se presentan el manual de organización y funciones y el manual de calidad; y por último, se presenta el diseño de las guías del sistema de gestión del desempeño, tanto para el personal evaluado como para el personal evaluador.

4.1. Sistema de gestión del desempeño

4.1.1. Introducción

La Universidad de Piura se ha planteado cómo incrementar, de manera continua, la eficacia, atractividad y consistencia institucional, a través de una serie de iniciativas orientadas hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Es por ello que, conscientes de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de administrar el desempeño individual como base para el desempeño institucional, se ha asumido el proyecto para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.

Es importante distinguir entre *evaluación del desempeño*, que ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial, y la *gestión del desempeño* como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño (Gallego, 2000).

El SGD busca ser un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento que se transforme en el insumo fundamental para el desarrollo y evaluación de las competencias para el personal docente y administrativo.

A través de la gestión del desempeño, la Universidad de Piura busca: el desarrollo y crecimiento profesional y humano de sus miembros; el reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera; un proceso que deseamos orientarlo a la estimación del nivel de calidad de nuestra institución a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor; y finalmente, y no por eso menos importante, la motivación de los docentes que ~~h~~an de distinguirse por su competencia científica y pedagógica, por rectitud de vida, por el cumplimiento estricto de sus deberes, y en general por su aptitud para identificarse con los principios del ideario" (Ideario, 1998).

La Gestión del Desempeño es uno de los procesos críticos para el logro de los objetivos. La contribución de las personas que trabajan en la universidad es de suma importancia, y es una responsabilidad compartida de todos. Orientar el desempeño al propio desarrollo y al logro de resultados es clave y necesario para que la universidad incremente su desempeño institucional, siendo así una organización de excelencia en la investigación y la prestación de servicios educativos.

En este sentido, la Gestión del Desempeño no debe ser un proceso que cada directivo asuma de manera casual o aislada, debe ser un proceso que aborde la organización de manera sistemática, alineado a la estrategia y que persiga el objetivo claro de contribuir con el logro de los objetivos estratégicos que la Universidad de Piura se ha planteado (HayGroup, 2013).

Este emprendimiento requiere de diversas estrategias integradas en un sistema que incluya necesariamente, referencias del quehacer del profesor universitario y el quehacer del personal administrativo y que permita explorar las competencias de cada uno en diversos elementos de la institución universitaria. Concretamente a los principios generales y funciones primordiales que rigen la vida académica y el gobierno de la Universidad de Piura, los cuales se encuentran enunciados en el Ideario.

Aun cuando existe una abundante bibliografía referida a las competencias profesionales, no necesariamente hay coincidencia entre los autores sobre la definición del término –ecompetencia".

Sin embargo, la estructura intelectual de la investigación en torno a las competencias profesionales, mediante el análisis de redes sociales de la literatura científica expone la organización del concepto de competencia profesional identificando ocho grandes grupos de información científica relacionada a través de enfoques de competencias profesionales. Concretamente: 1) El enfoque de lugar de trabajo; 2) El enfoque basado en la teoría del comportamiento; 3) El enfoque basado en la estratégica empresarial; 4) El enfoque cognitivo-motivacional; 5) El enfoque holístico; 6) El enfoque desde la perspectiva de la ingeniería y tecnología; 7) El enfoque desde la perspectiva de la psicología industrial y; 8) El enfoque desde la educación superior (Guerrero & La Rosa, Estructura Intelectual de la Investigación entorno a las competencias profesionales, 2012).

De todos los modelos de competencias profesionales, el enfoque holístico de las competencias, considera la complejidad en la integración de conocimientos, habilidades, destrezas y la comprensión que realiza la persona permitiéndole un desempeño exitoso. Incorpora la ética, los valores y la práctica reflexiva como elementos de un desempeño competente. Es el menos reduccionista de los modelos estudiados y analizados y contiene aspectos esenciales que facilitan su aplicación directa a las competencias profesionales del personal docente y administrativo.

4.1.2. El sistema de gestión del desempeño

La gestión del personal es un proceso que cada día tiene mayor importancia en las organizaciones, tanto por el factor humano como por los objetivos propios de la empresa. Esta se haya integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados y las actividades que estos desempeñan.

Para Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño que tiene cada persona en función de las actividades que cumple, de su potencial de desarrollo y de las metas y resultados a alcanzar. Es un proceso que estima las cualidades, la excelencia y el valor de una persona y la contribución que él mismo da a la organización.

Actualmente las organizaciones para su desarrollo presentan una clara tendencia hacia la unificación de principios, por este motivo muchas empresas están implementando sistemas de gestión que están funcionando con éxito. Una de estas tendencias, que es cada vez más fuerte, es la: "Gestión de los recursos humanos", que busca potenciar las características del personal que integra la organización en función de los puestos o tareas que deben cubrir. La importancia de trabajar en este sistema de gestión es que la fuerza de las organizaciones proviene de los miembros que la conforman y el reto está en establecer e integrar un buen equipo de trabajo.

Existen muchos modelos integrados de gestión de recursos humanos, pero uno de los más efectivos y aplicados actualmente, es el basado en el análisis de conductas observables y evaluables, es decir: las competencias. El objetivo principal de utilizar esta herramienta de gestión es poder potenciar el desarrollo de las personas, que al mismo tiempo está dirigido al logro de los objetivos de la organización.

La Universidad de Piura no es ajena a esta realidad. Su visión es incrementar la eficacia, atractividad y consistencia institucional para el logro de resultados, dando especial importancia al factor personas. Por ello, ve la necesidad de administrar el desempeño individual de cada uno de sus miembros como base para el desempeño institucional y ha asumido el proyecto para el diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD).

Este proyecto busca desarrollar una propuesta para el SGD como un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento, el cual consiste en la identificación y desarrollo de las competencias claves para el personal docente y administrativo en tres aspectos: técnico, de comportamiento y de contexto, buscando lograr así el crecimiento profesional y humano de los miembros de la Universidad de Piura; aumentando la motivación y el reconocimiento del desempeño superior, y convirtiéndose en un posible medio de promoción en la carrera.

El Sistema de Gestión del Desempeño tiene como objetivos:

- ✓ El desarrollo y crecimiento profesional y humano del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
- ✓ El reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera docente y administrativa.

- ✓ Elevar el nivel de calidad en el desempeño a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor.
- ✓ La motivación de los trabajadores docentes y personal administrativo.
- ✓ El crecimiento de la Universidad de Piura.

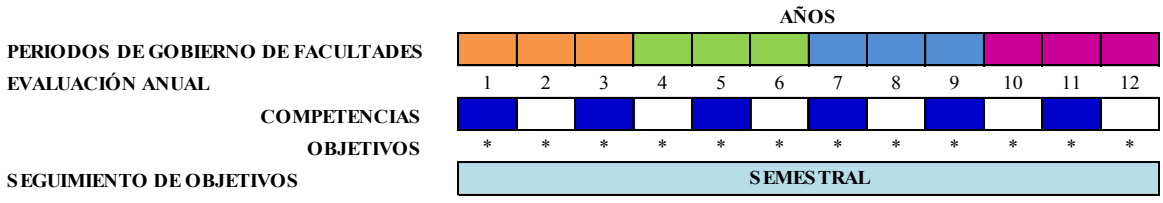
Es así que el SGD se basa en dos elementos importantes: 50% de objetivos y 50% de competencias. La evaluación de objetivos, que son los fines que se pretenden alcanzar en toda actividad u operación que el trabajador realice, consiste en planificar y comunicar estos objetivos que serán definidos en función del plan de trabajo anual de cada trabajador. Asimismo, la evaluación de las competencias de cada trabajador consiste evaluar los 10 elementos de competencias definidos en cada ámbito, lo cuales son: técnico, de comportamiento y de contexto.

La evaluación de objetivos se realiza mediante la definición de éstos por parte de los jefes directos junto a los indicadores para poder medirlos y se comunican al trabajador para poder hacer un seguimiento y luego evaluarlos junto a las competencias. Mientras que la evaluación de competencias se realiza mediante 5 herramientas clave: currículum vitae, autoevaluación, evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista. Cabe resaltar que el informe del desempeño y la entrevista evalúan objetivos y competencias a la vez. Una vez terminado el proceso de evaluación de objetivos y competencias, se procede al análisis de la información y desarrollo del plan de brechas y objetivos de cada trabajador evaluado, el cual es personalizado. Luego se definen fechas para el seguimiento y acompañamiento del logro de los objetivos planteados.

Una de las características principales para que se lleve a cabo la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño en la Universidad de Piura es la definición del periodo en que se realizará la evaluación. Las competencias tendrán un periodo de evaluación bianual, dado que se necesita tiempo para que el trabajador logre mejorar sus competencias una vez evaluadas y comunicado sus resultados en el plan de brechas y objetivos. Mientras que los objetivos se evaluarán anualmente, porque son metas medibles y alcanzables a mediano plano, cuyo propósito es no prolongar el tiempo en el que el evaluado deba lograr sus objetivos una vez planteados. Estas dos evaluaciones se apoyarán de un seguimiento semestral junto al trabajador evaluado. Para una mayor comprensión, estos periodos se muestran en la figura 4.1.

Figura 4.1. Periodos de evaluación del SGD.

Fuente: Elaboración propia.



Evaluación	Anual
Evaluación de Competencias	Bianual
Evaluación de Objetivos	Anual
Seguimiento	Semestral

Cabe mencionar que para la primera etapa de implementación del Sistema de Gestión del Desempeño en la Universidad de Piura, se realizará sólo la evaluación de competencias. Con los resultados obtenidos de esta evaluación se definirá el plan de brechas y objetivos de cada trabajador evaluado, en donde ya se definen los objetivos a alcanzar dando pie para la evaluación de objetivos de manera anual y al plan de seguimiento semestral.

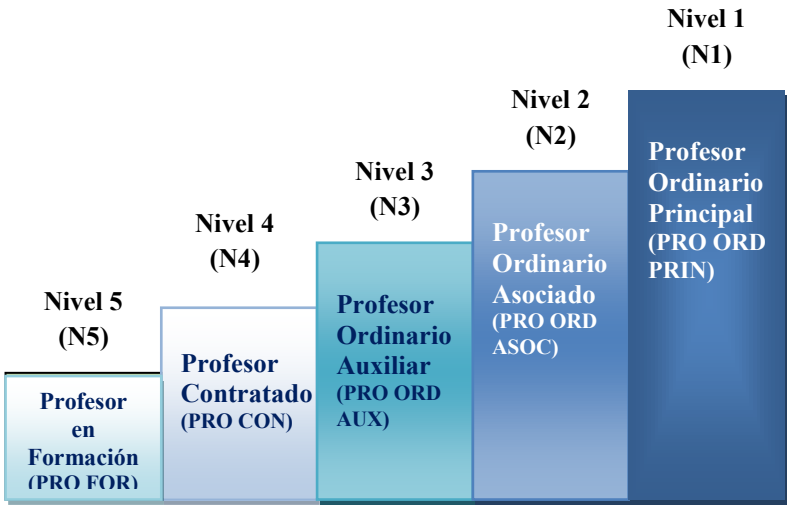
Otra característica importante del SGD es su aplicación, la cual será para todo el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura, quienes serán agrupados en distintos niveles de desempeño. Existen 5 niveles de desempeño tanto para docentes como para personal administrativo.

4.1.2.1. Niveles de desempeño

Niveles de desempeño docente:

El Sistema de Gestión del Desempeño considera la necesidad de distintos niveles de cualificación en consonancia con los escenarios de actuación profesional y exigencias del mismo, equivalentes a las categorías docentes (Tejada, 2009) que tiene la Universidad de Piura, según la Guía de la política de retribución del personal docente de la UDEP (2012). La figura 4.2 muestra los niveles de desempeño del personal docente.

Figura 4.2. Niveles de desempeño del personal docente.
Fuente: Elaboración propia.



Nivel 5: Profesor en formación

Su actividad principal consiste en perfeccionarse en la docencia, conocer los reglamentos e identificarse con el ideario de la universidad. Su actividad como investigador es empezar a conocer el estado del arte de la materia de su especialidad y culminar su tesis de grado. Está en formación en la tarea de asesoramiento de alumnos. Es requisito poseer el grado académico de bachiller.

Nivel 4: Profesor contratado

Su actividad principal constituye en realizar bien su labor docente, cumplir los reglamentos e identificarse con el ideario de la universidad. Su actividad como investigador consiste en profundizar en el conocimiento del estado del arte del campo de su especialidad e involucrarse en las actividades de investigación de su área. Ya debe asesorar alumnos. Sus requisitos son poseer título profesional.

Nivel 3: Profesor ordinario auxiliar

Ejerce la docencia con dominio. En investigación conoce y puede ampliar el estado de la materia de su especialidad. Asesora alumnos y debe ejecutar tareas administrativas de su área. Sus requisitos mínimos son el de poseer grado de Máster, tener mínimo 5 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 3 años y realizar 5 artículos en total en revistas indexadas).

Nivel 2: Profesor ordinario asociado

Ejerce la docencia con dominio. En investigación conoce y amplía el estado de la materia de su especialidad y lo aplica. Asesora alumnos. Puede ejecutar o no tareas administrativas o de gobierno.

a. Profesor ordinario asociado C: Posee el grado de Máster, tener mínimo 8 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 5 años y realizar 8 artículos en total en revistas indexadas)
b. Profesor ordinario asociado B: Posee el grado de Máster y/o Doctor, tiene mínimo 11 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 7 años y realizar 11 artículos en total en revistas indexadas)
c. Profesor ordinario asociado A: Posee el grado de Máster y/o Doctor, tiene mínimo 14 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 9 años y realizar 14 artículos en total en revistas indexadas)

Nivel 1: Profesor ordinario principal

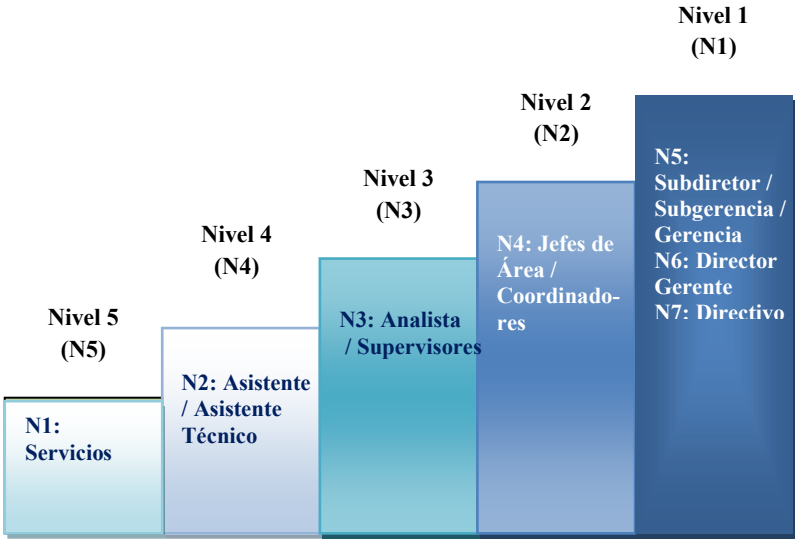
Ejerce la docencia con dominio. En investigación domina el campo de su especialidad, amplía la frontera del conocimiento de su área y lo aplica. Asesora alumnos y forma profesores. Puede ejecutar o no tareas administrativas o de gobierno. Para acceder a esta categoría se debe tener el grado de Doctor, mínimo 17 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 11 años y realizar 17 artículos en total en revistas indexadas)

Niveles de desempeño del personal administrativo:

Respecto al sistema de competencias administrativas, se considera la necesidad de distintos niveles de cualificación en base a las funciones desempeñadas en cada puesto, las cuales se determinan en categorías administrativas según la Guía de la Política de Retribución del Personal Administrativo y de Servicios de la UDEP (2012). La figura 4.3 muestra los niveles de desempeño del personal administrativo.

Figura 4.3. Niveles de desempeño del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia.



Nivel 5: Servicios (N1)

Poseen competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados.

Nivel 4: Asistentes / Asistentes técnicos (N2)

Poseen competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas. Requiere conocimiento de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso.

Nivel 3: Analistas / Supervisores (N3)

Poseen competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades.

Nivel 2: Jefes de áreas o Coordinadores (N4)

Poseen competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas, comporta responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico y especializado.

Nivel 1: (N5, N6 y N7)

a. Subdirección/Subgerencia/Gerentes junior/Directores junior: Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.
b. Director sénior/Gerente sénior: Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales complejas realizadas en una gran variedad de contextos que requieren conjugar variables de tipo técnico, científico, económico u organizativo para planificar acciones, definir o desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.
c. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.
d. Directivo: Categoría discrecional, se asignará al personal que además del desempeño tenga un alto grado de identificación con el proyecto.

Adicionalmente requiere competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad realizadas en diversos contextos a menudo impredecibles que implica planificar acciones o idear productos, procesos o servicios. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

4.1.3. Objetivos

La evaluación de objetivos permite valorar el desempeño de los empleados y la consecución de los objetivos. Asimismo, un instrumento clave para transmitir la estrategia organizativa es a través de la fijación de los objetivos (Métrica Consulting, 2013).

Reyes Ponce (2005) expone que la palabra objetivo proviene de dos raíces: ~~j~~actum", que significa lanzado; y la preposición ~~o~~b": hacia. Por lo tanto, esta etimología implica que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa. Entonces pueden considerarse como sinónimos de objetivo las palabras ~~m~~etas", goles, estándares y sobre todo, fines; dado que en realidad cuando nos fijamos un objetivo lo que nos señalamos son los fines que queremos alcanzar.

Koontz y O'Donnell, citados por Reyes Ponce (2005), en vez de dar una definición de objetivos señalan que éstos son diversamente conocidos como ~~p~~propósitos, ~~m~~isiones", ~~m~~etas" o ~~b~~lancos" y que ~~n~~adie puede especificar cómo cumplir un objetivo vago e indeterminado…" ~~p~~or lo que los objetivos deben estar identificados, de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso final".

En conclusión, la identificación más precisa es considerar los objetivos como los fines que se pretenden obtener o lograr en toda operación o actividad.

Entonces la evaluación de objetivos es un proceso por el que anualmente se fijan los objetivos a los trabajadores, alineados con la estrategia de negocio y la cultura corporativa con el objetivo final de obtener los mejores resultados y cumplir el plan estratégico (Métrica Consulting, 2013). Esta herramienta facilita el proceso de evaluación del desempeño de las personas en tres fases: 1) Fijación de objetivos, 2) Revisión de objetivos y 3) Evaluación de objetivos.

La definición de los objetivos estará a cargo de los evaluadores del Sistema de Gestión del Desempeño (jefes directos), y deben ser específicos para el evaluado, según los resultados obtenidos. Estos objetivos deben responder a las necesidades estratégicas de la universidad e ir generando aprendizajes en el personal.

Una vez definidos los objetivos, estos deben ser compartidos con el evaluado, explicándolos al detalle para conseguir posteriormente el logro de los mismos.

a) Características de los objetivos a formular:

Los objetivos a ser formulados deben ser:

- ✓ **Específicos:** deben referirse a algo específico (aumentar 20% la cantidad de asesorías, aumentar 10% las investigaciones y publicaciones científicas, reducir gastos operativos en un 12%, incrementar la facturación en un 10%, etc.).
- ✓ **Medibles:** el objetivo debe poder ser medido y que de su logro se pueda decir que alcanzó un porcentaje del objetivo formulado para el evaluado.
- ✓ **Alcanzables:** la propuesta de objetivo debe implicar un esfuerzo retador pero que a su vez sea alcanzable. De lo contrario, no motivará, ni estimulará al personal, sino que le causará frustración.
- ✓ **Tiempo:** se debe determinar la fecha exacta para el cumplimiento del objetivo. Esta fecha no necesariamente tiene que coincidir con el inicio de la próxima evaluación anual, o con la próxima reunión entre el evaluado y el jefe directo, o con las evaluaciones parciales. Podría darse el caso que se requiera cumplir antes de cualquiera de los casos expuestos, siendo la fecha límite el inicio de la próxima evaluación anual.

4.1.4. Competencia

El enfoque de competencia para la gestión del desempeño no es nuevo, existe abundante bibliografía sobre ello. Sin embargo, se ha tratado de sintetizar la definición de competencias de modo que sea aplicable para los propósitos del SGD.

Una primera referencia indica que las competencias se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación (Fernández López, 2005, pág. 34).

Otra definición clara sobre las competencias es que son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de: conocimientos y destrezas, valores y hábitos y motivos. Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos (Dirube Mañueco J. L., Un modelo de gestión por competencias. lecciones aprendidas, 2004, pág. 98).

Además, una competencia es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función (International Project Management Association (IPMA), 2006). O también, competencia es la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos (ISO, 2012).

Expresado todo ello, para el SGD se empleará la siguiente definición: una competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesaria para tener éxito en determinada función. Las competencias contribuyen a la eficiencia personal y permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

4.1.4.1. Ámbitos de competencia

Los ámbitos son principalmente dimensiones que, reunidas, describen las funciones y que son más o menos interdependientes. Cada ámbito contiene elementos de competencia que cubren los aspectos de competencia más importantes en el ámbito.

El modelo de competencias que la Universidad de Piura ha decidido adoptar para la gestión del desempeño abarca tres ámbitos distintos:

- El **ámbito de la competencia técnica**, el cual se separa en:

  El ***ámbito de la competencia técnica para el personal docente***: describe los elementos de competencia técnica del personal docente universitario (Zabalza M. A., 2003) (Tejada, 2009). Este ámbito cubre el contenido de la actividad investigadora, docente y del asesoramiento académico[1].

  El ***ámbito de la competencia técnica para el personal administrativo***: describe los elementos de competencia técnica del personal administrativo. Este ámbito cubre el contenido de administración de recursos, resolución de problemas, grado de comunicación y dirección de personas.

- El **ámbito de la competencia de comportamiento:** describe los elementos de competencia personal del docente universitario (Camargo & Pardo, 2008) y del trabajador administrativo. Este ámbito cubre las actitudes y destrezas del profesor universitario[2] y personal administrativo.

- El **ámbito de la competencia de contexto:** describe los elementos de competencia relacionados con el contexto de la universidad (Camargo & Pardo, 2008) (Tejada, 2009). Este ámbito cubre la competencia del profesor universitario y personal administrativo para relacionarse dentro de la organización funcional y la cultura organizacional[3].

En estos ámbitos de competencia se pueden agrupar todos los principios generales y funciones primordiales que rigen la vida académica y el gobierno de la Universidad de Piura. La figura 4.4 y la figura 4.5 muestran los ámbitos de competencias para docentes y para personal administrativo.

[1] *Cfr*. Ideario de la Universidad de Piura, pág. 4 p. 4, pág. 7, p.4
[2] *Cfr*. Ideario de la Universidad de Piura, pág. 4 p. 5, pág. 5 y 6, p.1 , pág. 7 p. 5
[3] *Cfr*. Ideario de la Universidad de Piura, pág. 1 p. 3, pág. 6 p. 1 *in fine*. 5pág. 4, p.5

Figura 4.4. Ámbitos de competencias para docentes.

Fuente: Elaboración propia

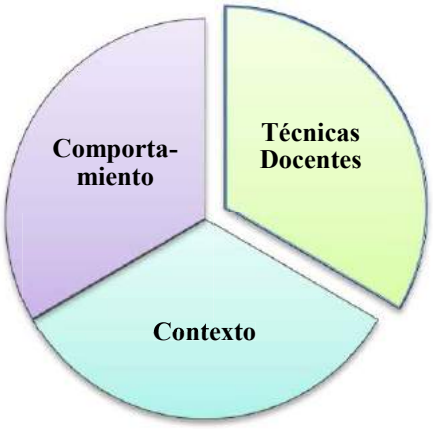
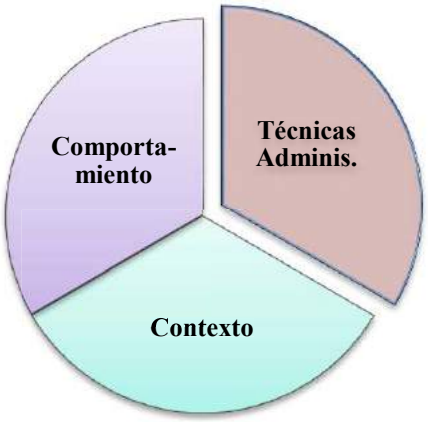


Figura 4.5. Ámbitos de competencias para administrativo.

Fuente: Elaboración propia.



4.1.4.2. Elementos de competencia

En cada ámbito se denominan y describen los elementos de competencia en términos de conocimiento y experiencia requeridos, así como los indicadores que ayudan a concretar algunos aspectos relevantes.

Seguidamente a la descripción general donde se expone el significado e importancia del elemento de competencia, se realiza un desglose de _Aspectos que forman parte de la competencia‘ y se hace una relación de _Temas adicionales a considerar‘ para ayudar al trabajador y al evaluador a entender cómo se puede aplicar el elemento de competencia.

Se incluye el apartado _Indicadores referenciales y fuentes de verificación‘ para que el evaluador tenga las herramientas necesarias para valorar al trabajador en cuanto a la

competencia descrita. Además, el conocimiento y experiencia requeridos en cada nivel se describe en el _Nivel de desempeño‘.

Existe, para finalizar, el apartado _Relación con otras competencias‘ donde se incluyen elementos de competencia relacionados.

Si se considera que los elementos de competencia cubren un ámbito, entonces se producirá inevitablemente un solapamiento entre ellas. Se pretende que todos los elementos de competencia tengan igual peso; sin embargo, en algún tipo de desempeño y en determinados contextos de trabajo, puede elevar a algunos elementos a la categoría de crucial.

Un elemento de competencia no puede orientar sobre cómo llevar a cabo la tarea docente o administrativa. Sin embargo, la descripción y el desglose de temas pueden ayudar al trabajador a aplicar e implantar una competencia.

En las tablas 4.1 y 4.2 se presentan los elementos de competencia agrupados en los tres ámbitos de competencia:

Tabla 4.1. Elementos de competencias para personal docente.

Fuente: Elaboración propia.

COMPETENCIAS DOCENTES		
C. Técnicas	**C. Comportamiento**	**C. Contexto**
CTD01 - Dominio del contenido disciplinar	CCM01 - Trabajo colaborativo	CCX01 - Espíritu de servicio
CTD02 – Docencia	CCM02 - Actitud abierta	CCX02 – Formación integral de otros
CTD03 – Investigación	CCM03 – Autocontrol y distensión	CCX03 – Participación en la vida universitaria
CTD04 – Asesoramiento		

Tabla 4.2. Elementos de competencias para personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

COMPETENCIAS PERSONAL ADMINISTRATIVO		
C. Técnicas	**C. Comportamiento**	**C. Contexto**
CTA01 - Dominio del puesto	CCM01 - Trabajo colaborativo	CCX01 - Espíritu de servicio
CTA02 - Planificación y organización	CCM02 - Actitud abierta	CCX02 – Formación integral de otros
CTA03 - Pensamiento analítico y resolución de problemas	CCM03 – Autocontrol y distensión	CCX03 – Participación en la vida universitaria
CTA04 - Dirección de personas		

4.1.5. Elementos de competencia del ámbito técnico-docente

A continuación se presenta la descripción y especificación de cada competencia:

4.1.5.1. Dominio del contenido disciplinar (CTD01)

Descripción

Conocimiento profundo y manejo de los conceptos básicos y específicos de la asignatura y de la docencia en su área académica. Se refiere a la cantidad y organización de conocimiento de un contenido disciplinar que el docente posee. Para pensar apropiadamente acerca del conocimiento del contenido se requiere ir más allá del conocimiento de los hechos o conceptos de un dominio, se requiere entender la estructura del tema.

Está caracterizado por la formación inicial y continua del profesorado, la producción científica, así como el dominio que manifiestan los profesores sobre su materia.

Se procura, por otra parte, que el conocimiento disciplinar esté abierto a la multidisciplinariedad.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Mantener los saberes propios de su asignatura.
2. Realizar actualizaciones referentes a los saberes de su asignatura.
3. Establecer la interrelación con otros ámbitos de conocimiento científico.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Domina los saberes de su disciplina.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae (Formación académica: grados, títulos y posgrados; Actualización profesional: participación activa en congresos relacionados con la disciplina, asistencia a cursos, talleres, programas, etc.; Especialización: posgrados, posdoctorales); Preguntas realizadas en la evaluación de 360°.

2. Actualiza su curso en función de los avances de su disciplina y de acuerdo al nivel de sus alumnos.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Syllabus (Revisión y actualización de los syllabus que imparte).
   SIGA (Revisión y actualización de apuntes y/o recursos didácticos).
   UDEP Virtual (Revisión y actualización de apuntes y/o recursos didácticos).
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360°

3. Transfiere los nuevos conocimientos en la mejora de su práctica docente.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Cuaderno de trabajo de la asignatura, diario de clase o bitácora.
   Syllabus.
   UDEP Virtual.
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360°

4. Presenta publicaciones propias de su ámbito de conocimiento.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Libros.
   Artículos en revistas indexadas.
   Casos.
   Comunicaciones a congresos.
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360°

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra un conocimiento profundo y manejo de los contenidos de su asignatura, evidenciando una relación con otros ámbitos disciplinarios.

Nivel 2: Demuestra un alto conocimiento y manejo de los contenidos de su asignatura, procurando evidenciar una relación con otros ámbitos disciplinarios.

Nivel 3: Demuestra un conocimiento medio y manejo de los contenidos de su asignatura, procurando evidenciar una relación con al menos un ámbito disciplinario.

Nivel 4: Demuestra un cierto conocimiento y manejo de los conceptos básicos y específicos de la asignatura, procurando evidenciar una relación con la problemática del contexto profesional.

Nivel 5: Maneja los conceptos básicos y específicos de la asignatura que enseña.

Relación con otras competencias

- ✓ Docencia.
- ✓ Investigación.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Participación en la vida universitaria.

4.1.5.2. Docencia (CTD02)

Descripción

La docencia comprende varias funciones, de las cuales las principales son: la planificación de la enseñanza, la ejecución y evaluación didáctica, el manejo de las TIC para el proceso enseñanza-aprendizaje y la reflexión sobre este proceso.

La planificación consiste en establecer un plan general para obtener un objetivo, el cual engloba el establecimiento de un propósito de la enseñanza de la asignatura, la postura del profesor sobre la enseñanza, la organización y estructuración de los contenidos, la selección y/o elaboración de los materiales de apoyo al aprendizaje, la delimitación de las experiencias de aprendizaje y su evaluación. Por lo tanto, la competencia planificadora es fundamental en los docentes porque constituye la capacidad de planificar el diseño de un syllabus, que el docente construye a partir de planificaciones anteriores y,

fundamentalmente, a partir de su experiencia profesional y de las condiciones particulares en las que trabaja. Hace también referencia a la selección, jerarquización y secuenciación de los contenidos que el docente realiza.

Luego el docente procede a la ejecución y evaluación didáctica, la cual comprende todas aquellas acciones orientadas a gestionar la tarea docente, e implica la puesta en práctica de estrategias de enseñanza y de aprendizaje para el logro de las propósitos educativos, incluye modalidades de interacción para la apropiación de los contenidos, uso apropiado de los materiales y herramientas didácticas, estilos de comunicación, generación de un clima social apropiado para el aprendizaje, desarrollar procesos bidireccionales de comunicación con alumnos de manera eficaz y correcta, lo cual conlleva a la recepción, interpretación, producción y transmisión de mensajes a través de canales y medios diferentes. Por lo tanto, la interacción docente-alumno es fundamental en cualquier modalidad educativa, y dependiendo del rol que asuma el docente se generará un clima propicio o no para la participación, discusión y análisis en el aula.

Todo lo que el docente realiza, así como el modo en que lo hace, incita al alumno a responder de una u otra forma, y cada respuesta tiende a dirigir la actitud del estudiante en uno u otro sentido. Esto plantea la necesidad de diversificar las modalidades de trabajo en el aula a través de talleres, seminarios, laboratorios y aún más, a través de la posibilidad de promover la capacidad en el alumno de transferir el conocimiento del mundo del saber al mundo cotidiano, la ciencia al mundo del trabajo profesional, y de establecer una relación compleja entre el saber y el trabajo en la esfera del conocimiento de alto nivel y en el desarrollo de procesos cognoscitivos complejos.

También hace referencia a la capacidad de detectar y reconocer necesidades y problemas en el estudiante utilizando estrategias e instrumentos variados y acordes con los propósitos educativos de la asignatura con un enfoque formativo, brindando retroalimentación para la mejora. Es por ello que la evaluación es la actividad que tiene más repercusiones en los alumnos; ésta debe brindar información sobre el desarrollo del proceso formativo del alumno y es un mecanismo necesario para constatar que los estudiantes poseen los aprendizajes esperados en relación a las competencias básicas para el ejercicio de la profesión. La evaluación implica procesos como la recolección de información, la valoración de la información recogida, toma de decisión y retroalimentación.

Y en relación a la reflexión sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje debe estudiarse si las metodologías implementadas se encuentran en relación con los objetivos alcanzados por los estudiantes. También consiste en aplicar de forma activa alternativas y procesos de cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de la acción docente de acuerdo a cada contexto y orientados a la mejora de la calidad docente y el aprendizaje del alumnado.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Identificación y análisis del contexto: alumnos, universidad, asignatura(s) y contexto.
2. Contextualizar la planificación de la asignatura en el syllabus oficial.
3. Seleccionar los objetivos adecuadamente y organizar los contenidos en función de las competencias a desarrollar en los alumnos.
4. Diseñar la metodología:
   - Selección y organización de actividades (presenciales y no presenciales).

Presenciales: clase magistral/exposición teórica, seminarios, presentación de trabajos individuales o en grupo, estudio de casos, simulaciones, problemas, prácticas de campo con el profesor, laboratorio o aulas de informática, etc.
No presenciales: preparación de seminarios, lecturas, trabajos, memorias, investigaciones, sesiones de trabajo en grupo no presenciales, estudio personal, en donde los alumnos preparan antes, complementan e interiorizan después el contenido.

- Temporalizar actividades.
- Pensar en recursos y materiales didácticos variados de acuerdo a la naturaleza del contenido de enseñanza y de los alumnos.

5. Dominar y utilizar adecuadamente diversas metodologías activas e interactivas (método del caso, PBL, etc.) que crean entornos críticos y sugestivos y fomentan un aprendizaje autónomo, participativo y cooperativo.
6. Planificar y organizar las actividades prácticas (problemas, lecturas, laboratorios, salidas, trabajos de campo, prácticas, etc.) de forma que permita al alumnado ser cada vez más autónomo.
7. Adecuar las estrategias metodológicas a las características de los alumnos y a la naturaleza de la asignatura.
8. El docente debe asegurar la captación del interés del alumno, procurando una relación clara entre el contenido trabajado y las situaciones cotidianas del mundo real o su ámbito profesional.
9. El profesor debe tener claros los objetivos, para orientar a los alumnos y preparar la documentación adecuada.
10. Creación de un plan de comunicación al principio de la asignatura:
    a. Elección del lugar, momento, duración y medios de comunicación.
    b. Determinación de lo que tiene que comunicarse y el contexto.
    c. Identificación de la población objetivo de la comunicación y su ubicación.
    d. Planificación del proceso de comunicación y preparación de materiales.
    e. Comprobación de la infraestructura y envío/transmisión de la comunicación.
11. Planear la evaluación: definir qué (los propósitos que se pretende consigan los alumnos y cómo (técnicas e instrumentos) se va a evaluar, además de realizar el cronograma de evaluación.
12. Seleccionar qué instrumento de evaluación usará: exámenes escritos, exámenes orales, trabajos teóricos, estudio de casos, trabajos prácticos, laboratorios, presentación o exposición, ejercicios dirigidos, entre otros. Dicha selección debe ir en relación a los propósitos de la enseñanza.
13. El profesor debe asumir un rol de orientador, de diagnosticar errores y ayudarles en los problemas que les vayan surgiendo. En suma, acompañar al alumno en todo el proceso de aprendizaje.
14. Dar la retroalimentación adecuada a los estudiantes sobre sus resultados de aprendizaje.
15. Conocimiento de las herramientas TIC del propio ámbito de su disciplina y/o profesión. Como por ejemplo bases de datos, correo electrónico, blogs, trabajo con imagen, creación de redes, gestión de archivos, plantillas de documentos electrónicos, herramientas audiovisuales, navegadores, etc.
16. Utilización de las tecnologías de forma crítica e imaginativa para crear situaciones y entornos de aprendizaje que impliquen en el alumno una reacción de exploración, curiosidad, simulación, investigación, debate y construcción de estrategias sobre el propio proceso de aprendizaje: utilización de campus virtuales, foros, wikis, presentaciones digitales, portafolios digitales, etc., que mejoren la comunicación e interacción entre profesor y alumno y entre alumnos.

17. Mantenerse en constante actualización en relación al uso de nuevas TIC.
18. Los temas en relación a la competencia son: planificación y organización, motivación, estrategia didáctica, indicadores claves de rendimiento, técnicas de evaluación, evaluación procesual, retroalimentación, comunicación apropiada, lenguaje corporal, planes de comunicación, iniciativa, medios de apoyo, recursos y materiales didácticos, presencia y seguridad, comunicación verbal y escrita, alfabetización informacional.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Delimita el enfoque de enseñanza: metas, filosofía, postura epistemológica y didáctica.
2. Estructura los saberes y diseña situaciones de enseñanza-aprendizaje para facilitar experiencias de aprendizaje significativo, colaborativo y autónomo.
3. Planificación y diseño del syllabus.
4. Selecciona o desarrolla estrategias o materiales didácticos para el desarrollo de la asignatura: clase magistral, dinámica de grupos, discusión de casos, etc.
5. Organiza y distribuye correctamente el tiempo de instrucción.
6. Incluye materiales de apoyo en el desarrollo del syllabus.
7. Incorpora el uso de tecnologías de la información y la comunicación para apoyar los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.
8. Sabe cómo comunicar y cómo transmitir las cuestiones importantes a los alumnos y profesionales.
9. Despierta el interés y la motivación (el deseo de aprender) de los estudiantes en el desarrollo de los contenidos de la asignatura proponiendo actividades significativas e incentivando la participación en clase.
10. Promueve el pensamiento crítico y reflexivo, a partir de los contenidos educativos establecidos, situaciones de actualidad e inquietudes de los estudiantes.
11. Contribuye a la generación de un clima social en el aula que facilite el desarrollo integral de los estudiantes.
12. Estructura lógicamente la presentación de sus ideas, tanto en presentaciones orales como escritas.
13. Se expresa con claridad y complementa su exposición mediante el lenguaje corporal, el uso adecuado del tono de voz y los medios audiovisuales de apoyo.
14. Proporciona retroalimentación al desempeño de los estudiantes.
15. Evalúa el logro de las metas de la asignatura utilizando estrategias e instrumentos diversificados y acordes con los propósitos educativos de la asignatura.
16. Usa adecuadamente el SIGA para el registro y la comunicación oportuna de las evaluaciones realizadas.
17. Incluye las TIC en el proceso de planificación de la enseñanza y en las sesiones de enseñanza-aprendizaje.
18. Propicia la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación entre los estudiantes para obtener, procesar e interpretar información, así como para expresar ideas.

FUENTES DE VERIFICACIÓN

Syllabus.
Cuaderno de campo, diario de clase o bitácora.
SIGA y UDEP Virtual.
Informe del desempeño.
Plan de trabajo del docente.
Preguntas realizadas en la evaluación de 360°

***Competencia* clave según nivel de desempeño**

Nivel 1: Planifica siempre su trabajo en relación a la enseñanza, maneja con éxito diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 2: Planifica con frecuencia su trabajo en relación a la enseñanza, maneja con eficiencia diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 3: Planifica con frecuencia su trabajo en relación a la enseñanza, maneja adecuadamente diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 4: Planifica su trabajo en relación enseñanza, maneja de forma limitada estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de utilización apropiada de medios y materiales educativos, algunas herramientas didácticas, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre la planificación de su trabajo en relación a la enseñanza y sobre la importancia de la comunicación eficaz en el aula para el desarrollo de aprendizajes, la interrelación entre las estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación y los propósitos de la asignatura.

Relación con otras competencias

- ✓ Dominio del contenido disciplinar.
- ✓ Docencia.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Participación en la vida universitaria.

5.1.5.3. Investigación (CTD03)

Descripción

Es la capacidad del docente de diseñar, ejecutar y coordinar investigaciones, manifestando valores intelectuales (relacionados con el pensamiento conceptual, analítico-sintético, crítico, interdisciplinar, innovador, estratégico, etc.) conocimiento y experticia de procedimientos metodológicos, en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional.

A la vez desarrolla investigación formativa que permite la participación de los alumnos en procesos de investigación cuyo culmen es la presentación de una tesis de pregrado.

Implica además detectar problemas profesionales para indagar las relaciones causa-efecto, diagnosticar situaciones de mejora, monitorear procesos y realizar modificaciones, aplicando las metodologías y técnicas pertinentes de carácter científico así como evaluar los avances y pertinencia de la aplicación y desarrollo de proyectos de intervención en cualquier nivel o situación.

Por ello, la actividad investigadora debe planificarse, lo cual implica que el docente dedique recursos y tiempo para dicha tarea. Implica también que elabore un plan de dicha actividad que tome en cuenta el estado del conocimiento sobre: las líneas y los enfoques metodológicos de investigación propia de su ámbito disciplinario; la problemática del entorno social. Dicho plan debe contener, además, la forma de concretar el trabajo en equipo e interdisciplinario para el desarrollo de la investigación y la divulgación de los resultados dentro y fuera de la institución.

Esta actividad investigadora genera un conocimiento que es parte de la cultura y debe estar presente en la sociedad, el conocimiento que procede de la investigación no justifica su existencia sino se comparte. Hay varias formas de divulgación científica: hay las que pertenecen a resolver preguntas e inquietudes del ser humano pero sin aplicación y las que tienen una aplicabilidad inmediata. Estas formas deben utilizar distintos medios para ser divulgadas como el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): revistas indexadas, bases de datos científicas, libros, congresos, prensa escrita, conferencias, charlas, divulgación en clase, televisión, etc.

Y en relación a la reflexión sobre la investigación realizada, el docente debe conocer los logros alcanzados en los procesos investigativos que se desarrollan en torno a las líneas de investigación propias de su ámbito. Debe ser capaz de responder a preguntas como: ¿Qué tipos de problemas se han abordado en los procesos de investigación? ¿Cuáles y por qué han sido seleccionados ciertos enfoques metodológicos? ¿Cuáles han sido los alcances o el impacto de lo investigado? ¿Las investigaciones realizadas presentan un enfoque interdisciplinario? ¿Las conclusiones de las investigaciones realizadas han sido debidamente divulgadas? Etc.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Leer investigaciones de su área y de otras afines publicadas (implica conocimiento de otros idiomas, por ejemplo: inglés).

2. Conocimiento y selección de enfoques metodológicos propios de su ámbito.
3. Identificación y análisis de la problemática del contexto para la generación de trabajos de investigación.
4. Realizar exposiciones conceptuales sobre el proceso de investigación, visto de manera global, como un sistema.
5. Acompañar al alumno investigador en el proceso de investigación. Enseñar a investigar investigando.
6. Investigar en y a partir del contexto.
7. Conocimiento del estado del arte de las líneas de investigación definidas por el centro.
8. Mantener una relación asertiva asesor-tesista en el proceso de investigación.
9. Manejo informático a nivel de usuario (procesador de textos, presentaciones, etc.).
10. Dominio de técnicas de documentación científica (manejo de base de datos).
11. Capacidad de redactar textos e informes científicos.
12. Conocimiento del proceso de investigación: formular problemas de investigación; determinar los objetivos de la investigación en relación a los recursos y al tiempo disponible, uso de metodologías y diseños de investigación; organización y sistematización de la información; análisis e interpretación de los datos; elaboración de informes de investigación.
13. Conocer los medios informativos masivos para usarlos como herramientas eficaces para la divulgación investigativa.
14. Organizar diálogos locales y regionales sobre el conocimiento científico en relación con el contexto social.
15. Organizar audiencias y debates públicos sobre temas específicos.
16. Crear redes de trabajo (networking).
17. Divulgar información sobre las líneas de investigación realizadas.
18. Involucrar a los pares en los procesos de reflexión sobre el logro de las metas referidas a los procesos de investigación.
19. Los temas en relación a la competencia son: dedicación, minuciosidad, curiosidad, predisposición, redacción, consulta, análisis y síntesis, pensamiento crítico, planificación y organización, líneas de investigación, enfoques metodológicos de investigación, uso de recursos y tecnología, creatividad para dar soluciones a los problemas de investigación, reflexión, evaluación y análisis, mejora continua, honestidad profesional, aceptación de sugerencias y autocrítica.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Domina un conjunto de saberes en torno al proceso y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae (asistencia a cursos de posgrado en relación a la temática investigadora).
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360°

2. Conoce y utiliza las bases de datos que proporciona la institución y otras TIC.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Reporte de acceso a base de datos.
   Informe del desempeño.
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360°

3. Publicación de resultados de investigaciones en revistas indexadas.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae (número de artículos científicos por año publicados en revista indexada, número de artículos publicados en congresos internacionales, número de artículos de revistas no indexadas).
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360°

4. Elaboración de publicaciones para su área y asignatura.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae.
   Syllabus.
   SIGA.

5. Implica a los estudiantes en investigaciones que están en relación a las líneas de investigación del centro.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae (Tesis de pregrado y posgrado en modalidad artículo científico).

6. Cumplimiento del plan de investigación del profesor.
7. Gestiona actividades de divulgación de la investigación propia y de sus compañeros en distintos ámbitos: científicos y no científicos.
8. Participa en distintas actividades: congresos, mesas de diálogo, publicación de notas de prensa, etc. de divulgación de la investigación.
9. Tiene la capacidad para comunicarse por escrito y oralmente, utilizando de manera eficiente una lengua extranjera.
10. Sabe cómo comunicar y cómo transmitir las cuestiones importantes a los alumnos y profesionales.
11. Analizar los alcances e impactos de los procesos de investigación realizados.
12. Indagar sobre la eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje ejecutados.
13. Realizar autoevaluaciones acerca de los procesos de investigación e involucrar a los pares en el análisis sobre los logros de los procesos de investigación.
14. Crear experiencias innovadoras consideradas como buenas prácticas en los procesos de investigación.

   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae.
   Informe del desempeño.
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360°
   Plan de investigación del Departamento.
   Plan de trabajo del docente.
   Entrevista.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Planifica, diseña, ejecuta y coordina investigaciones, manifestando valores intelectuales, conocimiento y experticia de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta con éxito diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos de manera eficaz y correcta, aplica con éxito procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 2: Planifica, diseña, ejecuta y coordina investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta con eficiencia diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con los alumnos, aplica con eficiencia procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 3: Planifica, diseña y ejecuta investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta adecuadamente diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos, aplica de forma adecuada procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 4: Planifica, diseña y ejecuta investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las problemáticas propias de su campo laboral. Además, ejecuta ciertas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos, aplica algunos procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre un conjunto de saberes en torno al proceso de planificación de la investigación y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito. Participa en algunos eventos de divulgación de investigación y adquiere conocimientos sobre la importancia de la reflexión y la innovación de la actividad investigadora.

Relación con otras competencias

- ✓ Dominio del contenido disciplinar.
- ✓ Docencia.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Formación integral de otros.
- ✓ Participación en la vida universitaria.

4.1.5.4. Asesoramiento (CTD04)

Descripción

Se refiere a los diferentes tipos de orientación educativa y profesional, acompañamiento y ayuda que hace el docente con el fin de atender las inquietudes y dificultades de los estudiantes y profesores en formación. Nosotros también la conocemos como asesoramiento académico y personal. El rol de orientador es inherente a la profesión docente, la que puede evidenciarse en el acompañamiento que puede hacer un docente en el alcance de los objetivos de aprendizaje desde su asignatura y también en el logro del desarrollo académico en general y personal del alumno.

Además, se concibe como la orientación, asistencia y ayuda que el profesorado debe proporcionar a los estudiantes para que éstos logren situar el estudio de sus asignaturas con el campo profesional, así como con las posibles alternativas laborales que se le pueden presentar.

La tutoría es concebida como una forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante o a un grupo de estudiantes de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, por áreas y técnicas de enseñanza apropiadas a la integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de seguimiento. En la tutoría se propicia una relación pedagógica diferente a la que establece la docencia ante grupos numerosos. En este caso el profesor asume el papel de consejero; el ejercicio de su autoridad es distinto al de la clase; el ambiente es mucho más relajado y amigable.

La tutoría es un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes que se concreta mediante la atención personalizada a un grupo de alumnos por parte de académicos competentes y formados para esta función. Es distinta y, a la vez, complementaria a la docencia frente a grupo, pero no la sustituye. Desde esta posición, acompañar se define como un proceso que dinamiza tres lógicas: relacional, espacial y temporal. La relacional es concebida como una conexión, como ~~"u~~nirse a alguien"; la espacial se refiere a un desplazamiento, a ~~"ir~~ a donde él va"; y la temporal tiene que ver con estar con el otro al mismo tiempo.

Dicha actividad supone una adecuada atención de los profesores a los alumnos mediante la cual se ayuda a estos a desarrollar todas las dimensiones de su personalidad dentro de una actitud permanente de confianza mutua, de diálogo, de óptima convivencia. En suma, los docentes asumen con responsabilidad la formación integral de cada uno de sus asesorados desde sus circunstancias concretas.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Conocimiento del fundamento de la Orientación educativa.
2. Dominio de técnicas e instrumentos para la realización de la acción tutorial (asesoramiento académico y personal).
3. El asesor (tutor) posee una serie de actitudes y valores que facilitan esa relación humana a través de la cual se brinda la labor de asesoramiento.
4. Planificación de la actividad de asesoramiento: elaboración del plan de asesoramiento.
5. Ejecución de la labor de asesoramiento de acuerdo al plan concebido para cada alumno de acuerdo a sus necesidades reales.
6. Revisión y ajuste de las metas iniciales con lo logrado por los alumnos.
7. Realiza de forma oportuna el registro de la labor de asesoramiento en el SIGA.
8. Los temas en relación a la competencia son: *"coaching",* liderazgo, coherencia y rectitud, confianza, comunicación, persuasión, empatía, orientación educativa, dominio de técnicas para el desarrollo de la orientación.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Orienta y tutela al alumno en el ámbito personal y académico.
2. Utiliza herramientas de diagnóstico para conocer las necesidades, descubrir talentos y capacidades personales de sus asesorados.

3. Diseña un plan de tutoría personalizado de acuerdo al nivel de estudios y necesidades de sus asesorados.
4. Porcentaje de asesoramiento expresado en la atención/frecuencia del número de alumnos atendidos.
5. Evalúa los resultados alcanzados en la labor de asesoramiento de acuerdo a los objetivos planteados por cada asesorado: consideración del rendimiento del asesorado.

FUENTES DE VERIFICACIÓN

Informe del desempeño.
Preguntas realizadas en la evaluación de 360°
SIGA (Número total de alumnos asignados por semestre para la acción tutorial, porcentaje, frecuencia, número total de alumnos asesorados no asignados).

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance total de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 2: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance de la mayoría de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 3: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance medio de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 4: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance medio de los objetivos en el aspecto académico.

Nivel 5: Adquiere conocimientos sobre los fundamentos y herramientas para el desarrollo de la actividad de asesoramiento.

Relación con otras competencias

- ✓ Dominio del contenido disciplinar.
- ✓ Docencia.
- ✓ Investigación.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Formación integral de otros.
- ✓ Participación en la vida universitaria.

4.1.6. Elementos de competencia del ámbito técnico-administrativo

A continuación se presenta la descripción y especificación de cada competencia:

4.1.6.1. Dominio del puesto (CTA01)

Descripción

Capacidad para conocer, entender, demostrar destrezas y habilidades y poner en práctica los aspectos relacionados con las funciones de su puesto de trabajo.

El dominio del puesto de trabajo exige, previamente, el conocimiento de los principios (Ideario), objetivos, organigrama y procedimientos (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimiento) relacionados al puesto que ocupa y el impacto de este dentro de la organización.

Tiene conocimiento amplio, detallado y actualizado sobre las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de su trabajo. Asimismo, tiene la capacidad de desarrollar áreas concretas que afectan sus resultados de forma positiva.

Reflexiona sobre las áreas de conocimiento de interés prioritario en el contexto laboral, reconoce los conocimientos y habilidades que se requieren actualizar o mejorar, identifica brechas que puedan existir entre las propias competencias y las que se requieren para ejercer el trabajo.

Constituye un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos y experiencia en relación con los temas relativos a su puesto.

Plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Conocimiento del área de negocio.
2. Aprendizaje continuo.
3. Innovación e iniciativa.
4. Flexibilidad.
5. Gestión del cambio.
6. Trabajo en equipo.
7. Resolución de problemas.
8. Desarrollo de otros.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Conoce y comprende los objetivos de su puesto.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Plan de trabajo (Cumplimiento de objetivos).
   Control presupuestal (Cumplimiento de metas presupuestales).
   Encuesta de satisfacción.

INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ cumplimiento\ de\ presupuesto\ anual = \frac{Presupuesto\ anual\ ejecutado}{Presupuesto\ anual\ aprobado}$$

Evaluación 360º.

2. Ha implementado de manera efectiva la Normativa, Manuales y Reglamentos relacionados a su puesto y/o área.

FUENTE DE VERIFICACIÓN

Manuales de organización y funciones.
Reglamento interno de trabajo.
Reglamento de salud y seguridad en el trabajo.
Estructura organizacional.

INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ contratos\ enviados\ dentro\ de\ plazo = \frac{Nº\ contratos\ presentados\ dentro\ del\ plazo}{Nº\ contratos\ presentados}$$

Número de accidentes laborales ocurridos durante el año.
Número de memorándum recibidos durante el año por incumplimiento del Reglamento.

3. Analiza y propone actualizaciones o mejoras a la Normativa y el Manual de Funciones y Procedimientos de su puesto y/o área.

FUENTE DE VERIFICACIÓN

Manuales de organización y funciones.
Reglamento interno de trabajo.
Reglamento de salud y seguridad en el trabajo.
Estructura organizacional, descripción del puesto.

INDICADORES REFERENCIALES

Número de propuestas de mejora presentada.
Alcance de las propuestas presentadas.

4. Cumple con el plan de formación y capacitación propuesto.

FUENTE DE VERIFICACIÓN

Plan de formación continua para el personal administrativo (Control de asistencia).
Plan de capacitación personal (Cumplimiento de asistencia).

INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ asistencia\ = \frac{N\ \ cursos\ asistidos}{N\ \ cursos\ programados}$$

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Adquiere y desarrolla permanentemente conocimiento, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia. Planifica, organiza y ejecuta múltiples tareas orientados a alcanzar los objetivos institucionales. Profesional calificado con destacada trayectoria profesional especializada. Constituye un referente dentro de la organización.

Nivel 2: Analiza y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño, plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización. Tiene *"expertise"* que incluye tanto el dominio en conocimiento como la motivación para formar a otros en el conocimiento relacionado al trabajo.

Nivel 3: Domina información sobre las normativas, manuales de organización y funciones adicionalmente resuelve problemas utilizando conocimientos de su especialidad, garantizando indicadores y estándares establecidos. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades para mejorar su preparación. Constituye un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Propone cambios y/o mejoras a las normativas, reglamentos, y manuales de organización y funciones vigentes.

Nivel 4: Conoce y pone en práctica los diferentes aspectos de su especialidad o función. Domina información actualizada sobre normativas así como los manuales de organización y funciones relacionados al puesto que ocupa. Capta y asimila con facilidad conceptos e información.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la normativa así como los manuales de organización y funciones relacionados al puesto que ocupa. Identifica los aspectos técnicos necesarios para su trabajo y los aplica en el trabajo diario.

Relación con otras competencias

- ✓ Planificación y organización.
- ✓ Pensamiento analítico y resolución de problemas.
- ✓ Dirección de personas.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Autocontrol y distensión.
- ✓ Participación en la vida universitaria.
- ✓ Espíritu de servicio.

4.1.6.2. Planificación y organización (CTA02)

Descripción

Es el proceso mediante el cual la persona define el curso de acción y establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre los medios y los objetivos. Proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada. La planificación es un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para encontrar una ~~"d~~irección" (viable) que guíe hacia los objetivos planteados. El proceso de planificación exige una definición previa y/o conocimiento de las metas y objetivos a cumplir.

A través de este elemento de competencia la persona es capaz de identificar, definir y priorizar los siguientes elementos:

- ✓ Evalúa las acciones a desarrollar y define los recursos necesarios: elaboración de planes, programas y/o proyectos; define secuencias, alcances y entregables; determina necesidades de personal, recursos económicos, plazos de ejecución, etc.
- ✓ Al momento de planificar, evalúa e integra planes, objetivos y recursos con una visión global, involucrando a otras personas.
- ✓ Ejecuta los planes y realiza seguimiento: Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios reales que puedan producirse, modificar el calendario durante la ejecución de las acciones previstas en la planificación.
- ✓ Evalúa los resultados: Aplica técnicas de evaluación de los resultados, toma medidas para la mejora, identifica las desviaciones de resultados y documenta la experiencia para la mejora de la competencia.

La Planificación y organización llevan explícito un proceso de toma de decisiones. Adicionalmente involucra organizar la información y/o documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y calidad.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Iniciativa y responsabilidad.
2. Preocupación por el orden y la calidad.
3. Compromiso con la Organización.
4. Trabajo en equipo y cooperación.
5. Visión de conjunto.
6. Conocimiento del puesto.
7. Control de costos y adquisiciones.
8. Orientación estratégica.
9. Resolución de problemas.
10. Flexibilidad, gestión del cambio y del riesgo.
11. Gestión de la comunicación.
12. Gestión grupos de interés (stakeholders).
13. Ética.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Ejecuta acciones, proyectos y/o programas, coordinando de forma adecuada el nivel de participación del personal y recursos necesarios, sin perder la visión global y de conjunto.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Plan de trabajo anual (Cumplimiento de objetivos).
   Proyectos encargados (Número de proyectos, objetivos planteados, alcances y entregables)
   Proyectos ejecutados (Número de proyectos ejecutados, objetivos alcanzados, alcances y entregables).
   Control presupuestario (Cumplimiento de meta presupuestal).

   INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ cumplimiento\ de\ presupuesto = \frac{Presupuesto\ ejecutado}{Presupuesto\ aprobado}$$

$$Porcentaje\ de\ proyectos\ ejecutados = \frac{N\ \ proyectos\ ejecutado}{N\ \ proyectos\ encargados}$$

2. Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Plan de trabajo (Cumplimiento de los objetivos).
   Entregables (Fecha de entrega).
   Control presupuestal (Cumplimiento).

   INDICADORES REFERENCIALES
   Desviación en el plazo de entrega = Fecha de prevista – Fecha de entrega

$$Porcentaje\ de\ cumplimiento\ de\ presupuesto = \frac{Presupuesto\ ejecutado}{Presupuesto\ aprobado}$$

3. En caso de imprevistos, reorganiza los distintos elementos del plan de trabajo (personal, recursos técnicos y económicos) a su cargo con el fin de conseguir mejor eficacia y eficiencia de su departamento o área.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Plan de trabajo original y plan de trabajo ajustado (Desviaciones en plazos y recursos).
   Presupuesto inicial y presupuesto ajustado (Desviación en monto).

   INDICADORES REFERENCIALES
   Desviación en plazo de ejecución = Fecha inicial – fecha final
   Desviación en personal (nº) = Nº personas previstas – Nº personas reales

$$Porcentaje\ de\ desviaci\ \ n\ del\ gasto\ de\ personal = \frac{Gasto\ de\ personal\ ejecutado}{Gasto\ de\ personal\ asignado}$$

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Evalúa e integra un conjunto de acciones, planes, programas y proyectos con una visión global organizativa, involucrando a personas de otras áreas. Integra de forma eficiente los objetivos de las distintas áreas o departamentos. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Aplica técnicas de evaluación de los resultados, toma medidas para la mejora (reorganiza), identifica las desviaciones de resultados y documenta la experiencia para la mejora de la competencia. Planifica la comunicación a todo nivel.

Nivel 2: Planifica, organiza y gestiona un conjunto de acciones, proyectos y planes, coordina con el personal de su área sin perder de vista la visión de conjunto y los recursos a medio y largo plazo. Clarifica los roles, objetivos y responsabilidades. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios.

Nivel 3: Organiza y gestiona los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y cumplimiento de los objetivos. Identifica y asigna las necesidades de personal y de recursos (económicos, materiales, tiempo, etc.) de mediano y largo plazo con una adecuada coordinación, control y seguimiento de las acciones a realizar. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Organiza la información y documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y su calidad.

Nivel 4: Define y planifica el programa de actividades de su propio trabajo, define con claridad los objetivos de su trabajo, tiene conocimiento de los procesos y procedimiento, establece la secuencia de actividades (cronograma) de manera realista. Planifica y organiza su tiempo y trata de priorizar sus actividades.

Nivel 5: Planifica y organiza las actividades de su propio trabajo (agenda). Tiene conocimiento de las actividades a realizar para conseguir los objetivos. Mantiene un orden físico de la documentación. Utiliza el tiempo personal de manera eficiente.

Relación con otras competencias

- ✓ Dominio del puesto.
- ✓ Pensamiento analítico y resolución de problemas.
- ✓ Dirección de personas.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Autocontrol y distensión.
- ✓ Participación en la vida universitaria.
- ✓ Espíritu de servicio.

4.1.6.3. Pensamiento analítico y resolución de problemas (CTA03)

Descripción

Capacidad para aplicar metodologías, realizando un análisis lógico (que opera mediante conceptos y razonamiento) que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico y de relaciones interpersonales.

Define el problema, busca alternativas de solución, valora las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, elige la más conveniente e implanta la solución.

En la resolución de problemas puede aplicar diversos métodos que impliquen un procedimiento para identificarlos, identificar la raíz de la dificultad, sesiones creativas para desarrollar ideas y opciones para resolver los mismos, revisar esas opciones, saber cómo seleccionar la opción preferente y emprender las acciones adecuadas para tratar el problema.

Si surgen obstáculos durante este proceso, se pueden superar mediante negociación o consultar a las partes interesadas para la toma de decisiones, resolución del conflicto o dirección de la crisis.

La resolución de problemas comprende las siguientes etapas:

- ✓ La comprensión del problema: Identifica y explica el problema, reconociendo y analizando nuevos escenarios, amenazas y oportunidades. Registra la información significativa y estable de manera lógica relaciones temporales y relaciones de causa y efecto entre ellas.
- ✓ La creación de una estrategia de resolución o intervención: plantea y evalúa las alternativas de solución o nuevas propuestas, organiza las partes del problema o

propuesta, compara, relaciona y prioriza de forma racional, decide la estrategia y diseña el plan de acción.

- ✓ El logro o solución del problema: Toma de decisiones justificada, desarrolla el plan de acción y evalúa los logros.

La dinámica de esta competencia favorece la innovación en el trabajo, cuando se permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de la organización.

Esta competencia abarca no solo la posibilidad de solucionar un problema sino también implica la posibilidad de descubrir una oportunidad de mejora en las dificultades que se presentan en el trabajo diario.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Creatividad.
2. Autoconfianza.
3. Trabajo en equipo.
4. Actitud abierta.
5. Conflicto y crisis.
6. Riesgo y oportunidad.
7. Toma de decisiones.
8. Experiencia y formación del criterio.
9. Dominio del puesto.
10. Innovación.

Indicadores referenciales y fuentes de validación

1. Resuelve problemas utilizando conocimiento técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos. Decide y establece prioridades

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Solicitudes de desperfecto (número de órdenes emitidas y atendidas, plazos de ejecución)

   Solicitudes de apertura de cuentas (número de solicitudes atendidas, tiempo de respuesta)

   Solicitudes para la creación de cuentas de correo y clave telefónica (número de solicitudes, tiempo de atención).

   Solicitudes de compra (número de solicitudes, tiempo de ejecución, presupuesto asignado y ejecutado).

   INDICADORES REFERENCIALES

   Desviación en los plazos de entrega = Nº días estándar – Nº Días ejecutado

   Plazo promedio de atención = Fecha de la solicitud – fecha de atención

   $$Desviaci\ n\ en\ el\ precio\ de\ compra = \frac{Presupuesto\ de\ compra\ ejecutado}{Presupuesto\ de\ compra\ asignado}$$

2. Dedica el tiempo suficiente para analizar los problemas antes de tomar una línea de actuación. Busca y obtiene información para obtener una visión más amplia de los problemas y situaciones.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.

INDICADORES REFERENCIALES
Relate una situación problemática que Ud. haya resuelto, ya sea personal o profesional ¿Cuáles fueron las causas? ¿Cuánto tiempo le tomó analizar el problema y establecer una solución? ¿Qué tipo de información consideró para el análisis de las alternativas de solución? ¿Cuáles fueron los efectos de la solución adoptada?

3. Desarrolla metodologías y estructuras para atender problemas que se pueden presentar de manera recurrente.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Solicitudes de desperfectos (número de solicitudes recibidas por la misma falla, fechas en que han ocurrido).
Robos presentados en el Edificio principal (número de robos, horas en que ocurrió, agente de turno)

INDICADORES REFERENCIALES
Nº veces de recurrencia del problema= Nº veces que se ha reportado el mismo incidente
Tiempo transcurrido entre cada evento= Diferencia de días entre cada una de las fechas en que ocurrió el incidente.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Organiza y analiza situaciones altamente complejas teniendo en cuenta múltiples variables. Desarrolla una solución innovadora con una profunda comprensión de los objetivos. Puede resolver problemas en contextos diferentes. Implementa decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada. Analiza las competencias necesarias para desarrollar los roles establecidos y las actividades planeadas. Transforma las acciones, experiencias, fracasos y descubrimientos en aprendizaje. Considera escenarios futuros complejos que analiza con visión estratégica. Constituye un referente en la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas.

Nivel 2: Utiliza técnicas para identificar y evaluar las diversas alternativas de solución. Selecciona, desarrolla y/o coordina la ejecución de la solución, realiza el seguimiento analizando posibles desviaciones o escenarios futuros. Evalúa los resultados identificando el logro de la implementación y el impacto dentro de la organización. Incorpora la participación de terceros. Aunque el problema no sea evidente, identifica situaciones en las que plantea diversidad de ideas, acciones, procedimientos, roles, equipamiento, etc. que puedan contribuir al mejoramiento de la situación actual. Constituye un referente en su área por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.

Nivel 3: Identifica el problema, oportunidades y/o amenazas. Presenta y evalúa las diferentes alternativas de solución (factibilidad), decide la estrategia a seguir y diseña el plan de acción (secuencia de actividades) demostrando creatividad. Adicionalmente, identifica si es un problema reincidente, reconoce varias causas posibles de ese hecho y plantea la solución definitiva.

Nivel 4: Identifica el problema, lo describe y descompone, recoge datos, obtiene información de distintas fuentes para tener una visión más amplia del problema y los

organiza. Describe la naturaleza, ubicación, posibles causas y define el alcance del problema. Busca alternativas de solución. Fija prioridades de tareas según su importancia.

Nivel 5: Reconoce e Identifica el problema, lo describe de manera objetiva y elabora una lista de temas a tratar.

Relación con otras competencias

- ✓ Dominio del puesto.
- ✓ Planificación y organización.
- ✓ Dirección de personas.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Autocontrol y distensión.
- ✓ Participación en la vida universitaria.
- ✓ Espíritu de servicio.

4.1.6.4. Dirección de personas (CTA04)

Descripción

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Dirige a los colaboradores en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Esto implica la intención de hacer que los demás actúen según nuestros objetivos, utilizando adecuadamente y correctamente la autoridad que la posición le otorga.

A través de esta competencia, el trabajador logra:

- ✓ Que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen los objetivos.
- ✓ Evalúa necesidades de desarrollo y trayectoria.
- ✓ Mantener y contribuir al crecimiento de la unidad de la organización.
- ✓ Se preocupa por el desarrollo del sentido de responsabilidad de sus colaboradores, brinda asesoría para el mejoramiento continuo.

Para poder desarrollar esta competencia se necesita la capacidad para transmitir información, ideas y opiniones, de forma clara, precisa y concisa. Por lo tanto, la comunicación incluye la capacidad de saber escuchar, siendo receptivo a las ideas y opiniones de las personas, ya sean clientes, personal a cargo, usuarios, grupos de interés, entre otros. La información transmitida debe ser útil y además brindada en el momento oportuno.

Cabe recalcar que esta capacidad incluye la habilidad de comunicar tanto por escrito como de manera oral. Además, esta capacidad incluye saber utilizar el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, y utilizar de manera fluida las

diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Responsabilidad.
2. Delegación.
3. Proactividad e innovación.
4. Diplomacia.
5. Trabajo en equipo.
6. Creatividad.
7. Empatía.
8. Autocontrol.
9. Confiabilidad.
10. Apertura.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claro las necesidades y exigencias.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   Sistema de Gestión del Desempeño (resultado evaluación 360º).

   INDICADORES REFERENCIALES

   Si usted fuese promovido mañana, ¿cuenta con alguna persona de su equipo para reemplazarlo?

2. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.

   INDICADORES REFERENCIALES

   Si usted fuese promovido mañana, ¿cuenta con alguna persona de su equipo para reemplazarlo?

3. Realiza un seguimiento estricto y cuidadoso del rendimiento. Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Sistema de Gestión del Desempeño (frecuencia evaluaciones realizadas al trabajador a su cargo, informes de avance de objetivos).
   Plan de trabajo (objetivos y metas planteadas)
   Plan de desarrollo profesional (objetivos planteados).

   INDICADORES REFERENCIALES

   ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera de sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?
   Número de reuniones de revisión de avance de objetivos sostenidas con su subordinado (durante el año).

Frecuencia de evaluaciones realizadas a cada uno de sus subordinados.
Porcentaje de logro de objetivos del personal a su cargo.

4. Crea un plan de comunicación y define los medios oficiales de comunicación.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.

   INDICADORES REFERENCIALES
   ¿Qué estrategias de comunicación o qué acciones simbólicas ha utilizado para comunicar a los miembros de la organización la implementación de la norma referida a Seguridad y Salud en el trabajo?

5. Sabe escuchar.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.

   INDICADORES REFERENCIALES
   ¿Acostumbra usted a escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna situación.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Define necesidades y expectativas del personal, da soporte proporcionando experiencia y formación a largo plazo. Delega y reconoce el trabajo bien hecho. Utiliza técnicas para comprar el rendimiento con los estándares requeridos. Se preocupa para la motivación y buen clima de trabajo, muestra firmeza y cuida la imagen de equipo de trabajo. Comunica los objetivos generando entusiasmo y compromiso. Aporta información al Departamento de Gestión del Desempeño para establecer planes de mejora personal y profesional de los trabajadores.

Nivel 2: Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento. Aborda de manera abierta y directa problemas de rendimiento, es receptivo, explica de manera clara las consecuencias de problemas de rendimiento. Fomenta y promueve la cooperación entre distintos equipos de trabajo. Mantiene una relación próxima con el equipo y sabe lo que está pasando

Nivel 3: Valora el trabajo de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva. Impulsa las iniciativas para el desarrollo del equipo de trabajo. Ofrece retroalimentación y comparte información para generar oportunidades de mejora.

Nivel 4: Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración o prioritarios. Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo. Sabe escuchar al personal y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.

Nivel 5: Da a las personas instrucciones adecuadas dejando claro las necesidades y exigencias. Brinda información básica detallada y sugiere alternativas de trabajo a problemas y necesidades puntuales.

Relación con otras competencias

- ✓ Dominio del puesto.
- ✓ Planificación y organización.
- ✓ Pensamiento analítico y resolución de problemas.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Autocontrol y distensión.
- ✓ Formación integral de otros.
- ✓ Participación en la vida universitaria

4.1.7. Elementos de competencia del ámbito de comportamiento

A continuación se presenta la descripción y especificación de cada competencia:

4.1.7.1. Trabajo colaborativo (CCM01)

Descripción

Es la capacidad para ayudar, acompañar, patrocinar y asumir las acciones colectivas e individuales para materializar tareas u objetivos compartidos. Hace énfasis en el fomento de un trabajo en conjunto, opuesto al trabajo individual, y meramente competitivo. Se manifiesta en la capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluido sus pares y subordinados. Se corresponde con una actitud genuina que promueva el trabajo eficiente y responsable; favoreciendo a su vez un ambiente de trabajo amistoso con buen clima y espíritu de cooperación, incluyendo la resolución de conflictos que se puedan producir.

Conseguir que las personas trabajen juntas en forma adecuada, exige necesariamente, en primer lugar, una fijación de metas, motivación individual y colectiva, estrategias de apoyo y acciones que fomenten las relaciones informales.

Un saludable trabajo colaborativo requiere de un responsable capaz de orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del equipo, priorizando y secundando las decisiones de la organización. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Establece relaciones satisfactorias con los integrantes de la universidad.
2. Promueve la formación de grupos de trabajo para resolver problemas o iniciar algún proyecto o encontrar solución conjunta.
3. Facilita el reparto de tareas y responsabilidades, se preocupa porque haya un coordinador.
4. Fomenta la planificación del proceso, elaboración del cronograma de trabajo.

5. Promueve y facilita las reuniones de trabajo considerando agenda, el inicio, el aporte de todos y la puesta en común, y la valoración de resultados.
6. Colaboración con la dirección.
7. Dinámica de grupos.
8. Comunicación e integración.
9. Evaluación de perfiles personales.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
2. Propone maneras de solucionar problemas o desarrollar proyectos en equipo, definiendo cursos de acción con pasos específicos.
3. Dirige con éxito situaciones de trabajo en equipo de proyectos complejos.
4. Realiza un *"feedback"* sobre los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas para aplicación de futuros proyectos.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Preguntas realizadas en la evaluación de 360°.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Alienta y fomenta de manera constante el espíritu de servicio, expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos de otras áreas de la universidad.

Nivel 2: Anima y motiva a los demás, actúa para generar un ambiente de buen clima y cooperación, resuelve los conflictos de su equipo.

Nivel 3: Solicita opinión de los miembros, valora las ideas y experiencias ajenas.

Nivel 4: Coopera y participa con entusiasmo, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

Nivel 5: Coopera y participa, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

Relación con otras competencias

- ✓ Pensamiento analítico y resolución de problemas.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Participación en la vida universitaria.

Para docentes:
- ✓ Docencia.
- ✓ Investigación.

Para administrativos:
- ✓ Dominio del puesto.
- ✓ Planificación y organización.

4.1.7.2. Actitud abierta (CCM02)

Descripción

Es la capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo, la confianza, fiabilidad y coherencia entre acciones, conductas y palabras. Hacer que los demás se sientan animados a expresarse en un ambiente de diálogo y de convivencia entre todos, sin discriminación de ningún tipo.

Esta competencia involucra necesariamente la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, facilitando que se generen aportaciones, sugerencias, dudas y preocupaciones, dado que valora el conocimiento y la experiencia de los demás. Muestra disposición para reflexionar y expresar sobre los propios planteamientos, comparte información, silencio de oficio, y ~~"i~~mente abierta" sin prejuicios.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Acoger favorablemente la información que se recibe y opinar sobre el tema de conversación.
2. Crear ambiente de respeto mutuo, de confianza y fiabilidad.
3. Cercanía y accesibilidad.
4. Comunicación y desarrollo de relaciones interpersonales.
5. Aceptar opiniones de los otros y saber dar un punto de vista de forma constructiva.
6. Aprender de cada situación.
7. Flexibilidad, tolerancia y transparencia.
8. Dinámica de grupos.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Amplio conocimiento en materias afines y capacidad de adaptar su comunicación para ser comprensible por quienes la reciban.
2. Gestiona la colaboración, crea confianza, promueve una participación activa y muestra un optimismo realista.
3. Se acerca a los demás de forma activa y positiva, es accesible.
4. Desarrollar una actitud abierta, responsable y crítica ante las aportaciones de los demás.
5. Se adapta a los cambios prevaleciendo los intereses de su área.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Preguntas realizadas en la evaluación de 360°.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores, para que se sientan animados a expresarse y plantea soluciones a favor de los objetivos.

Nivel 2: Demuestra alta capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores, para que se sientan animados a expresarse.

Nivel 3: Demuestra capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores.

Nivel 4: Demuestra capacidad media para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores.

Nivel 5: Demuestra cierta capacidad para escuchar, genera un ambiente de confianza y respeto.

Relación con otras competencias

- ✓ Pensamiento analítico y resolución de problemas.
- ✓ Dirección de personas.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Participación en la vida universitaria.

Para docentes:

- ✓ Docencia.
- ✓ Investigación.

Para administrativos:

- ✓ Dominio del puesto.
- ✓ Planificación y organización.

4.1.7.3. Autocontrol y distensión (CCM03)

Descripción

Es la capacidad del dominio de sí mismo, es decir, mantener controladas las emociones y resistirse a acciones negativas al ser tentado, y evitar reacciones negativas ante posiciones contrarias de terceros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés; y responder constructivamente demostrando madurez. El autocontrol o auto dirección es un enfoque sistemático y disciplinado para hacer frente al trabajo diario, a los cambios en las condiciones y a situaciones estresantes. El estrés se puede gestionar de forma sistemática con el conocimiento, experiencia y métodos apropiados (humor, actitud positiva).

Asimismo, el uso efectivo de los propios recursos conduce a una dirección satisfactoria de la propia vida y a un equilibrio apropiado entre trabajo, familia y tiempo libre. Su conducta es estable en el trabajo con sus colaboradores; son predecibles.

La distensión (entendida como relajación) es la capacidad para aliviar la tensión en situaciones difíciles, mantener una colaboración provechosa entre las partes implicadas; elimina la tensión de una situación o aporta nuevas energías a las personas cuando se necesite. Relacionada con la determinación que se tenga en cierto instante para tomar una decisión, o reaccionar de alguna manera ante las eventualidades que se presenten. Como todo trabajo siempre habrá situaciones estresantes que ocasionan las diferencias o los roces que pueden volverse hostiles y ser amenazas para el clima laboral; sin embargo, se toma posturas positivas para anticipar dichas situaciones que surgirán y reducir al mínimo su impacto.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Actitud hacia el trabajo (enfoque sistémico y disciplinado para el trabajo diario).
2. Equilibrio y prioridades.
3. Dirección del tiempo.
4. Gestión del estrés.
5. Empatía.
6. Amabilidad y tolerancia.
7. Disciplina y determinación.
8. Prudencia (~~–s~~aber estar").
9. Contactos personales.
10. Humor e imaginación.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Controla las emociones, actúa y reacciona de forma relajada.
2. Presta atención a situaciones estresantes y alivia la tensión cuando es posible.
3. Es capaz de discutir asuntos del equipo, media y debate.
4. Presupuesta y planifica actividades para crear equipo, actos sociales y de tiempo libre para confraternizar (además de las relacionadas con el trabajo).
5. Aplica el humor y cuenta historias en beneficio de disminuir la tensión.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Preguntas realizadas en la evaluación de 360°.
Actividades realizadas en el centro.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Controla el estrés sostenido con efectividad y calma a otros en situaciones muy estresantes. Es capaz de distinguir distintos escenarios ante situaciones complejas. Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales.

Nivel 2: Responde constructivamente controlando las emociones fuertes y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. Utiliza técnicas apropiadas para hacer frente a la situación (actitud positiva, humor). Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.

Nivel 3: Controla el estrés sostenido con efectividad; evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue trabajando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Ocasionalmente, utiliza técnicas o planifica actividades para controlar el estrés y las emociones.

Nivel 4: Responde manteniendo la calma; aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Capacidad para ignorar las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.

Nivel 5: No se deja llevar por impulsos emocionales; aunque sienta un impulso de hacer algo inapropiado, resiste la tentación. No cae en el actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (ira, frustración, estrés) consigue controlarlas. Dominio de los sentimientos, sin embargo, no actúa para mejorar las cosas.

Relación con otras competencias

- ✓ Pensamiento analítico y resolución de problemas.
- ✓ Dirección de personas.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Formación integral de otros.
- ✓ Espíritu de servicio.

Para docentes:

- ✓ Docencia.
- ✓ Asesoramiento.

Para administrativos:

- ✓ Dominio del puesto.
- ✓ Planificación y organización.

4.1.8. Elementos de competencia del ámbito de contexto

A continuación se presenta la descripción y especificación de cada competencia:

4.1.8.1. Espíritu de servicio (CCX01)

Descripción

Este elemento de competencia permite a la persona reconocer el sentido de su trabajo, el "para qué" de lo que se hace y "para quién" lo realiza. Según esto se considera como valiosa la interrelación personal con otros a propósito del trabajo que realiza cada persona, llevándolo a cabo con alto sentido de responsabilidad y movido por el afán de contribuir al bien común.

Se corresponde con una actitud solidaria, que lleva a la persona a plantear con iniciativa sus posibilidades y afán de cooperar con otros en el logro de los objetivos organizativos, lo que suele dar lugar a una adecuada presencia en la propia institución contribuyendo a su eficacia.

Se puede manifestar también en la disponibilidad para asumir las tareas que se le encargan, en la realización de un trabajo bien acabado, hecho con visión de conjunto, así como en el establecimiento de relaciones intensas de ayuda mutua con los distintos miembros que conforman la comunidad universitaria (directivos, profesores, personal administrativo y de servicio, alumnos, padres de familia, graduados) y terceros vinculados con la institución.

En relación al personal docente, su preocupación se extiende hacia una gran sensibilidad a los problemas que se plantean en la sociedad, a través de diversas acciones que evidencian su presencia en el medio, gozando de reconocimiento.

En cuanto al personal administrativo, el ejercicio de esta competencia hacia el entorno se traduce en promover un servicio eficiente, diligente que refleje una adecuada atención y vocación de servicio hacia terceros.

Bajo una lógica de actuación basada en el afán de servir, la persona asume implícitamente el reconocimiento de la dimensión espiritual del ser humano y su sentido de trascendencia hacia los demás.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Centralidad de la persona.
2. Ética y liderazgo
3. Identificación y compromiso.
4. Visión de conjunto.
5. Generosidad, solidaridad, adhesión hacia alguien o hacia una causa común.
6. Madurez humana.
7. Autoridad y uso adecuado del poder formal.
8. Proyección y bienestar social. Responsabilidad social.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación aplicables según se trate de personal docente o administrativo

1. Promotor o colaborador de iniciativas integrales y/o específicas al área de trabajo, implementadas de forma exitosa, y orientadas a perfeccionar procesos o procedimientos que redundarán en una mejora de la calidad del servicio.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de iniciativas integrales y/o específicas presentadas
   Relación de iniciativas integrales y/o específicas implementadas

   INDICADOR REFERENCIAL
   Número de iniciativas y/o específicas presentadas
   Número de iniciativas y/o específicas implementadas

2. Disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos propios y/o que trascienden la labor de su Centro o Unidad, a través del logro de objetivos institucionales predeterminados.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de Proyectos o grupos de trabajo en los que ha participado.

   INDICADOR REFERENCIAL
   Número de proyectos o grupos de trabajo en las que ha participado

3. Para el caso del personal docente, se puede valorar su participación en el desarrollo de planes, proyectos o investigaciones científicas que contribuyen al desarrollo de la sociedad a través de asesorías técnicas, consultorías, planes formación, presencia en medios, votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social, entre otros.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de proyectos y/o acciones ad hoc.

INDICADOR REFERENCIAL
Número de proyectos y/o acciones ad hoc

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos que trascienden la labor de su Centro o Unidad. A propósito de su presencia en la institución y en el medio goza de reconocimiento y autoridad.

Nivel 2: Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargo al interior de su Centro o Unidad. En relación a la actividad docente, promueve planes, proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 3: Manifiesta disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad y realiza un trabajo bien hecho que redunda en la eficacia de la institución. En relación a la actividad docente, participa en proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 4: Su actuación refleja su conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio en la Universidad de Piura y en este sentido orienta su trabajo hacia procesos o procedimientos que redundarán en una mejora de la calidad del servicio.

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio en la Universidad de Piura y se esfuerza por vivirlo.

Relación con otras competencias

- ✓ Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
- ✓ Ética y apreciación de valores.
- ✓ Compromiso institucional y eficiencia.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Trabajo colaborativo y liderazgo.
- ✓ Formación integral de otros.
- ✓ Confianza y respeto mutuo.
- ✓ Fomento de la unidad.

4.1.8.2. Formación integral de otros (CCX02)

Descripción

Acciones sostenidas encaminadas a orientar y corregir (con claridad y benevolencia) la actuación de las personas con las que se vincula ordinariamente en su ámbito laboral (profesores, personal administrativo, de servicio y alumnos), procurando la adquisición de virtudes. Guarda correspondencia con el grado de ayuda para impulsar el desarrollo y mejora de las personas tanto en el plano intelectual como moral.

Comparte proactiva y positivamente su experiencia estimulando a las personas a aceptar desafíos, correr riesgos razonables y aprender de sus errores. Colabora para superar los obstáculos encontrados.

Implica un esfuerzo y preocupación constante para contribuir en la mejora de la formación y el desarrollo de las personas a partir de un análisis de sus potencialidades y limitaciones, en el marco de las necesidades correspondientes a la organización. Su campo de acción no se limita a diseñar y prever los planes de capacitación para una persona sino hacia un esfuerzo por impulsar su desarrollo integral.

De acuerdo a la posición directiva en la organización, deberá considerarse la capacidad de planificar y diseñar una secuencia ordenada de experiencias profesionales para el desarrollo de competencias de las personas *("coaching").* Contribuye directa o indirectamente en el despliegue de los procesos de comunicación, delegación y promoción (formal e informal).

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Dotes de liderazgo y Unidad de vida. Impacto e influencia positiva en otros.
2. Acompañamiento. Trabajo Colaborativo.
3. Capacidad para corregir con claridad y benevolencia.
4. Comunicación clara y oportuna. Realimentación efectiva.
5. Autoridad. Estilo directivo delegante (en contraposición a estilos directivos absorbente o abdicante).

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Asesora, forma y aconseja con éxito a directivos, profesores, personal administrativo y alumnos en la resolución de problemas tomando la iniciativa o respondiendo a lo que éstos le plantean.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Formación en temas de dirección y gobierno
   Experiencia dentro y fuera de la institución
   Preguntas realizadas por el jefe directo en la evaluación de 360°

   INDICADORES REFERENCIALES

   Número de alumnos no asignados atendidos en el asesoramiento académico.
   Número de asesorados atendidos / Número de asesorados asignados.

2. Autoridad reconocida en el Centro por su capacidad de formar a otros, entre otros.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de becarios a su cargo.
   Relación de trabajos de investigación que ha asesorado, tesis, entre otros.
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.
   Relación de al encargos o proyectos asociados al elemento de competencia.

3. Definición exitosa de líneas de carrera de la gente a su cargo.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de personas con las que ha trabajado directamente y que han sido promovidas en la institución.

4. Definición exitosa de acciones (ej. planes de capacitación) para con la gente a su cargo, para con otros colegas y alumnos (por ej. seguimiento en Programas de Intercambio).
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Acciones y programas de capacitación exitosos que ha puesto en marcha y que fomentan el desarrollo integral de miembros de la universidad (por ej. conferencias-coloquio para profesores, personal administrativo, alumnos).

5. Comunicación clara y oportuna realimentación a propósito del trabajo que realiza con y/o a través de otros
   Orienta y corrige a otros
   Preocupación por conocer, entender y dar testimonio de un desenvolvimiento personal apropiado a la axiología de la institución
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas por el jefe directo en la evaluación de 360°

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Ha dirigido con éxito la formación integral de directivos, profesores y/o de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo y los encamina hacia el mayor despliegue de su potencial. Organiza y participa de forma activa en actividades de formación dirigidas a directivos, profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 2: Ha dirigido con éxito la formación integral de profesores jóvenes y/o de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo y los encamina hacia el mayor despliegue de su potencial humano y profesional. Organiza y participa de forma activa en actividades de formación dirigidas a directivos, profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 3: Conoce con profundidad los temas vinculados a la formación integral de las personas y es capaz de explicarla a otros en los aspectos propios de la convivencia ordinaria en la institución. Tiene experiencia acompañando en la toma de decisiones y en su desarrollo pleno a los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo. Participa de forma activa y promueve la

participación de otros en actividades de formación dirigidas a profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 4: Tiene conocimiento más profundo acerca de la formación integral. Asesora en la toma de decisiones y en el desarrollo pleno de colegas, profesores y/o alumnos. Participa en actividades de formación que amplían el conocimiento de estos temas y que van dirigidas al personal y/o a los alumnos (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que es la formación integral y la procura en su trato con los distintos miembros de la comunidad universitaria.

Relación con otras competencias

- ✓ Dominio de contenido disciplinar.
- ✓ Planificación de la investigación y de la enseñanza.
- ✓ Ejecución y evaluación didáctica.
- ✓ Divulgación de la investigación y comunicabilidad de la enseñanza.
- ✓ Acción tutorial.
- ✓ Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
- ✓ Ética.
- ✓ Compromiso institucional y eficiencia.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Trabajo colaborativo y liderazgo.
- ✓ Confianza y respeto mutuo.
- ✓ Apreciación de valores.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Fomento de la unidad.

4.1.8.3. Participación en la vida universitaria (CCX03)

Descripción

Es el elemento de competencia que permite valorar y aplicar las políticas, sistemas formales y normas que se relacionan y conjugan con el logro del propósito institucional. Además, está referida a la contribución para que la convivencia culta se desenvuelva dentro de un régimen de libertad responsable y adecuada disciplina, de modo que se cree el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto, a fin de que la universidad pueda prestar un verdadero servicio a la sociedad.

Son rasgos propios de este principio un clima intenso de laboriosidad, un alto nivel de exigencia académica y profesional, de respeto a las diversas opiniones, del fomento de la honradez y entereza necesarias para asumir las consecuencias de sus actos y decisiones.

También abarca una saludable relación, basada en el respeto y la confianza, en la ejecución de un trabajo realizado por una persona y las instancias jerárquicas correspondientes, contribuyendo a la consecución de los fines institucionales.

Manifiesta un conocimiento y comprensión suficiente del Ideario, de la estructura formal (jerarquías, niveles de autoridad y ámbitos de responsabilidad) y las formas de trabajar en la institución. Sabe cómo están definidas las políticas, los sistemas y la normativa vigente, cómo se siguen y controlan, así como los resultados esperados de las operaciones a distintos niveles.

Fundamentan la vida universitaria la consideración del trabajo como uno de los más altos valores humanos y un medio para el progreso científico, cultural, social y moral. Otorga relevancia a la participación en las distintas actividades promovidas por la universidad.

Comprende el cumplimento de las políticas, sistemas y normativa institucional.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Laboriosidad, alto espíritu de responsabilidad e iniciativa personal, reconociéndose como un agente activo del desarrollo de la institución.
2. Centralidad de la persona. Fomento de la confianza
3. Fomento de la convivencia sin discriminaciones de ningún tipo; apertura al diálogo.
4. Valoración y cumplimiento del sistema formal
5. Gestión eficaz de la información
6. Comunicación y coordinación eficaz para la resolución de problemas
7. Mejoras estratégicas adicionales a los sistemas vigentes

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Contribuye activa y ejemplarmente en el desarrollo de la institución desde la posición que ocupa. Realiza un trabajo bien hecho por el que es reconocido; comparte su experiencia y conocimientos y los pone a disposición de las personas.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae. Buen desempeño en su función y/o trayectoria de su línea de carrera en la UDEP.
   Preguntas realizadas por su jefe directo en la evaluación de 360°

2. Conoce el Ideario, da testimonio de sus principios a partir de su actuación personal y es capaz de explicarlo a otros con rigurosidad y suficiencia.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Número de veces y actividades en las que ha participado la persona, y/o colaborado cuando se le ha requerido, ya sea como expositor u organizador, de actividades promovidas por la universidad con el objetivo de difundir el Ideario y otros.

3. Reconoce la importancia, participa y fomenta la asistencia de sus colegas y/o alumnos en las diversas actividades propias del plan de formación permanente para personal docente y administrativo de UDEP.
FUENTE DE VERIFICACIÓN
Record de asistencia a las actividades dirigidas a profesores, personal administrativo y/o alumnos en las diversas actividades que ofrece la universidad.

4. Participa en las actividades protocolares y formales promovidas por la institución para profundizar en su formación científica, humanística, en el conocimiento de la doctrina católica conforme al Magisterio de la Iglesia, entre otras.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Record de asistencia en las actividades organizadas por la Universidad, el Centro o la Unidad a la que pertenece.

5. Fomenta las relaciones y participa en sus labores ordinarias reforzando la unidad, un clima de respeto y de confianza con quienes gobiernan.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de acciones o proyectos interdisciplinares que ha emprendido o en los que ha participado activamente.
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa y/o colabora cuando se le pide en la organización de actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir. Valora y cumple eficientemente las políticas, los sistemas y la normativa institucional. Ha dirigido el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 2: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa y/o colabora cuando se le pide en la organización de actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir. Valora y cumple eficientemente las políticas, los sistemas y la normativa institucional. Ha participado el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 3: Contribuye a la edificación de una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa activamente en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones.

Nivel 4: Tiene un conocimiento más profundo de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades a las que se le convoca. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los

procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones y orienta los temas según la instancia correspondiente

Relación con otras competencias

- ✓ Planificación de la investigación y de la enseñanza.
- ✓ Divulgación de la investigación y comunicabilidad de la enseñanza.
- ✓ Acción tutorial.
- ✓ Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
- ✓ Ética y apreciación de valores.
- ✓ Compromiso institucional y eficiencia.
- ✓ Actitud abierta.
- ✓ Trabajo colaborativo y liderazgo.
- ✓ Autocontrol y distensión.
- ✓ Formación integral de otros.
- ✓ Confianza y respeto mutuo.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Fomento de la unidad.

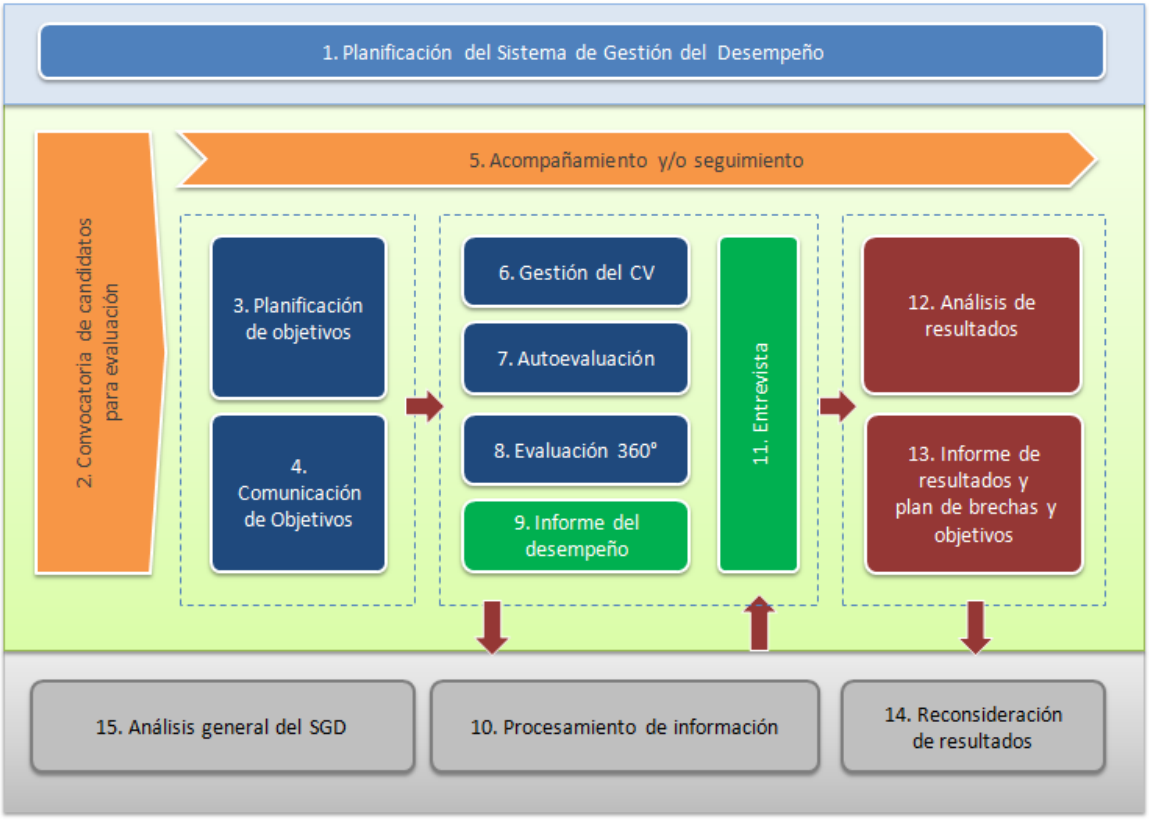
4.1.9. Proceso de evaluación

El proceso de evaluación para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura consiste en 15 pasos para lograr la evaluación completa del desempeño de cada trabajador, la cual incluye objetivos y competencias. Estas etapas y pasos se presentan en la figura 4.6 y se describen a continuación. Como se mencionó al principio, la evaluación de objetivos se realizará anualmente mientras que la evaluación de objetivos y competencias será evaluada de forma bianual. El plan de acompañamiento contempla reuniones cada 6 meses, con excepción de los casos de incorporaciones recientes que se muestran a continuación:

- ✓ En el caso de los docentes en formación (Nivel 5) o futuros docentes, la frecuencia de evaluación será cada 6 meses.
- ✓ En el caso de docentes nuevos pero con experiencia previa, la primera evaluación se hará a los 6 meses de iniciada su actividad docente y a partir de la segunda evaluación se regularizará con frecuencia anual como los demás docentes.
- ✓ En el caso de nuevo personal administrativo o reincorporaciones, la evaluación será cada 90 días para evaluar si la persona es adecuada al perfil que la Universidad busca.

Figura 4.6. Proceso de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.



1. Planificación del sistema de gestión del desempeño:

Como primer paso para el desarrollo del proceso de evaluación, el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) planifica, organiza y coordina las actividades que se desarrollarán durante el proceso de una determinada facultad o centro. Para ello, primero el DGDTH selecciona al personal que será evaluado en un determinado periodo en coordinación con las facultades y/o centros, planifica y organiza las actividades que se desarrollarán durante el proceso de evaluación, y coordina la disposición de los recursos, personas y ambientes necesarios para su realización. En caso que haya nuevos evaluadores el DGDTH se encargará de organizar y desarrollar talleres de capacitación para ellos.

Luego, de acuerdo a las actividades definidas el DGDTH elabora el cronograma para el periodo establecido, detallando plazos (duración), responsables, lista de trabajadores a evaluar y recursos disponibles. De acuerdo a los procesos de evaluación en curso y a la disponibilidad de los evaluadores, el DGDTH propone a los miembros del equipo responsable de todo el proceso. Por último, se procede a la comunicación de las actividades y fechas de evaluación, así como el personal que será evaluado, al Decano(a) de cada facultad o Gerente. Ellos revisarán el contenido de la propuesta (cronograma, actividades, etc.) y emitirán una respuesta aprobatoria o podrán solicitar cambios al DGDTH, si ellos están de acuerdo con la propuesta el DGDTH procederá a generar las cartas para la convocatoria del personal.

2. Convocatoria de candidatos para evaluación:

Con este proceso se inicia la evaluación del desempeño, en el cual se convoca al personal que será evaluado. El DGDTH se encargará de elaborar las cartas de invitación dirigidas a cada trabajador, en donde se incluyen las actividades y fechas del proceso de evaluación. Luego informará y enviará dichas cartas para la convocatoria al Decano(a) de cada facultad o al Gerente, quien es responsable de comunicar y entregar la carta a cada trabajador de manera personal, dándole a conocer la importancia del SGD y haciéndole saber que formará parte del grupo de trabajadores a ser evaluados.

3. Planificación de objetivos:

En este paso se inicia la planificación de objetivos, en donde el Jefe directo (para el personal administrativo) o Director (para el personal docente) deberá definir y formular los objetivos de cada área o departamento respectivamente. Esta planificación incluye la definición de objetivos y sus indicadores. Posterior a la definición de los objetivos del área, el Jefe directo o Director (según sea el caso), deberá formular los objetivos de cada una de las personas a evaluar que tiene a cargo. Estos objetivos deberán corresponder con los planteados para el área o departamento, y deben centrarse en el desarrollo del trabajador, así como en los lineamientos estratégicos de la Universidad.

4. Comunicación de objetivos:

Luego de la planificación y definición de objetivos se procede a la comunicación de estos mediante una reunión en donde se registran estos objetivos con la firma entre el Jefe directo y el trabajador a evaluar, quedando constancia de la aceptación de esos objetivos a cumplir durante el año o el plazo establecido.

5. Acompañamiento o seguimiento de los objetivos:

Una vez comunicados los objetivos y firmado el acuerdo de compromiso, luego de un periodo de tiempo corto se realizará una reunión de apoyo y seguimiento de los objetivos. La finalidad de esta reunión es que el Jefe directo converse con el trabajador acerca del logro progresivo de estos objetivos planteados y acompañarlo en la consecución de los mismos. Quizá se establezcan nuevos indicadores o nuevos objetivos. Deberá quedar constancia de esta reunión de seguimiento, para lo cual se llenará un formato para reuniones de seguimiento.

Para realizar un seguimiento y apoyo continuo de los objetivos, luego de un periodo de tiempo corto después de realizada la primera reunión de seguimiento, el sistema plantea una segunda reunión que tiene la misma finalidad de la primera. Este apoyo continuo permite una retroalimentación entre el Jefe directo y el trabajador acerca del logro de los objetivos planteados en el área. Asimismo, se pueden establecer nuevos indicadores o nuevos objetivos. Deberá quedar constancia de esta reunión de seguimiento, para lo cual se llenará un formato para reuniones de seguimiento.

6. Gestión del CV:

El primer paso para la recopilación de información y documentación que sirva para evaluar al personal en base a sus competencias, es el llenado del Currículum Vitae por parte del trabajador, el formato en el cual se trabajará es el Curriculum Vitae que se encuentra en el Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA). Lo que el evaluado tendrá que realizar es la búsqueda y registro de su información, incluyendo los documentos que la sustenten.

7. Autoevaluación:

El segundo paso es completar el formulario de autoevaluación, el cual se le brindará junto con las instrucciones correspondientes, y deberá enviarlo al DGDTH. Para ello, el evaluado tendrá que prepararse leyendo y estudiando la Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluado.

8. Evaluación 360°:

La evaluación 360° presenta la misma estructura del formulario que la autoevaluación, con la diferencia que este formulario debe ser completado y enviado por el(los) jefe(s), dos pares o compañeros y dos subordinados (si los tuviera) de cada evaluado. A los evaluadores de 360° se les entregará una carta de convocatoria para este proceso definiendo la fecha de envío del formulario al DGDTH.

9. Informe del desempeño:

El evaluado deberá realizar un informe del desempeño en el cual describirá, explicará y evidenciará su trabajo realizado, relacionándolo a los objetivos planteados por su área y a los elementos de competencia en los tres ámbitos. Para ello, se le hará entrega de las instrucciones para la elaboración del informe del desempeño, el mismo que deberá ser enviado al DGDTH según la fecha indicada en la carta de convocatoria.

10. Procesamiento de la Información:

La información obtenida mediante los herramientas de evaluación (CV, autoevaluación, evaluación 360° e informe de Desempeño), debe ser leída, analizada y organizada, por el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) con el soporte de un sistema informático diseñado para la realización del proceso de evaluación, con el fin de conocer como están desarrollas las competencias del evaluado y se pueda entregar esta síntesis a los evaluadores para utilizarla como base para la entrevista.

11. Entrevista:

Una vez procesada la información, se puede dar lugar a la entrevista, la cual será a cargo de 2 evaluadores y un supervisor, y tendrá una duración máxima de 1 hora. Los evaluadores analizarán previamente la información brindada por el DGDTH, y posteriormente se dará la sesión de la entrevista, utilizando esta información, centrándose en el informe del desempeño y en otras preguntas que permitan analizar los resultados manifestados por las demás herramientas de evaluación sobre competencias y objetivos.

12. Análisis de resultados:

Una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño, los evaluadores deberán calcular y analizar la puntuación final de cada uno de sus evaluados. Este análisis se hará por cada objetivo y por cada uno de los ámbitos de competencia y de manera global. Los puntajes son obtenidos de los siguientes instrumentos de evaluación: formato de evaluación de objetivos, evaluación 360°, informe del desempeño y entrevista, según estos resultados y la información analizada durante todo el proceso se elaborará un plan de brechas y objetivos diseñado a medida para el evaluado. Toda esta información será presentada en un informe al DGDTH.

La evaluación de objetivos y competencias se realizará en base a la calificación por porcentajes de logro en una escala del 0 al 100%, e inclusive se podrá obtener más del 100% si se superan los indicadores planteados. La calificación final obtenida por el evaluado, producto del promedio de los objetivos y las competencias, será considerada como: ―Excelente desempeño", ―Muy buen desempeño", ―Buen desempeño", ―Desempeño regular" y ―Desempeño deficiente" según el porcentaje final obtenido. Este punto se explicará con mayor detalle más adelante.

13. Informe de resultados y plan de brechas y objetivos:

Presentados los informes al DGDTH, estos serán remitidos a los Decanos de Facultad o Gerente General correspondiente al evaluado y al jefe directo de cada uno. El jefe directo será quien programará una reunión con el evaluado para comunicarle sus resultados y conversar sobre su plan de brechas y objetivos. Asimismo, se les mostrará el gráfico radial obtenido de la evaluación 360°. Dentro del plan de brechas y objetivos existe un apartado que es una observación, la cual se detallará si es que el evaluado obtiene como calificación ―Desempeño regular" o ―Desempeño deficiente". Cabe resaltar que puede ser el Decano o Gerente General quien sea el que convoque y presida la reunión con el evaluado.

Plan de acompañamiento:

Culminado el proceso de evaluación y comunicados los resultados, los evaluadores elaborarán un plan de acompañamiento que contempla plazos e indicadores de avance. Es importante que se hagan reuniones (cada 6 meses) entre los jefes directos y sus evaluados, para realizar un seguimiento al plan de brechas y objetivos y a los indicadores establecidos en el plan de acompañamiento, y ayudar o guiar al trabajador con su desarrollo. Para ello, este plan de acompañamiento es comunicado al trabajador mediante una carta que es enviada por el DGDTH.

14. Reconsideración de resultados:

Una vez finalizado el proceso y entregado el plan de brechas y objetivos, el trabajador evaluado tiene la posibilidad de presentar una solicitud de reconsideración de resultados debidamente justificada al Decano(a) o Gerente. Éstos lo comunican y remiten la solicitud al DGDTH, quienes proponen un equipo de evaluadores distintos a los evaluadores iniciales para que revisen la solicitud de reconsideración de resultados, elaboren un informe y lo envían al supervisor inicial. Este supervisor es quien decide si procede o no la reconsideración de acuerdo al informe remitido. Este resultado es

presentado al Decano(a) o Gerente, quien programa una reunión con el trabajador para comunicarle el resultado de su solicitud de reconsideración de resultados.

15. Análisis general del SGD:

En esta etapa se procede a evaluar los resultados obtenidos a mediano y largo plazo de la aplicación del sistema de gestión de desempeño. El primer paso es generar reportes de los diferentes procesos de evaluación realizados utilizando una función del sistema informático del SGD, esto lo realiza el DGDTH. Luego se da la evaluación de resultados, en donde se revisa y evalúa la información a fondo de los reportes emitidos por el sistema y luego haciendo uso de herramientas estadísticas analizan la información. Como resultado final se elaboran informes en base a los resultados del análisis estadístico, pueden ser parciales (por centro) y globales (a nivel de la Universidad) que muestran el impacto de la aplicación del sistema de gestión del desempeño en la organización. Estos informes se presentan a los Decanos y al Gerente General.

4.1.10. Criterios taxonómicos

Todos los elementos de competencia tienen el mismo peso y cada elemento de competencia se clasifica en una escala del 0 al 10 que valora tanto el conocimiento como la experiencia. La clasificación es:

- 0 significa que un trabajador no tiene ningún conocimiento y/o experiencia;
- 1 a 3 significa que un trabajador tiene un bajo nivel de conocimiento y/o experiencia;
- 4 a 6 significa que un trabajador tiene un nivel medio de conocimiento y/o experiencia;
- 7 a 9 significa que un trabajador tiene un alto nivel de conocimiento y/o experiencia;
- 10 significa que un trabajador debe tener el máximo absoluto de conocimiento y/o experiencia.

La tabla mostrada en el Anexo F explica con detalle la descripción de cada una de las escalas de valoración mencionadas.

El conocimiento y experiencia de la persona deben ser más profundos (desde conocer hechos hasta la capacidad para evaluar y aplicar métodos) y más amplios (de una a varias clases distintas de proyectos). Es por ello, que cada nivel de desempeño tiene una puntuación media de corte que valora el conocimiento y la experiencia que posee cada trabajador. Además, cada nivel de desempeño tiene asignados pesos ponderados por cada ámbito de competencia.

La puntuación media de corte se refiere a la puntuación mínima que cada nivel de desempeño debe obtener en el proceso de evaluación, pudiendo obtener mayor puntaje.

Los valores de la tabla 4.3 representan las puntuaciones medias de corte requeridas, tanto en conocimiento como en experiencia, en cada nivel de desempeño respecto a cada ámbito de competencia.

Tabla 4.3. Puntuaciones medias de corte en cada nivel de desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
C. Técnicas Docentes	7	6	5	4	3
C. Técnicas Administrativas	7	6	5	4	3
C. de Comportamiento	7	6	5	4	3
C. de Contexto	7	6	5	4	3

Estas puntuaciones medias de corte en cada nivel de desempeño aparecen en las tablas que se encuentran en el Anexo G, las cuales especifican a detalle cómo surgen estas puntuaciones.

Para facilitar el entendimiento de las puntuaciones medias de corte describiremos un ejemplo. Para el nivel de desempeño 3 (N3) del personal docente, el trabajador en el proceso de evaluación debe obtener como puntuación mínima requerida un 5.

Además, cada ámbito de competencia posee pesos ponderados distintos para cada nivel de desempeño como se muestran en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Pesos de cada ámbito de competencias.

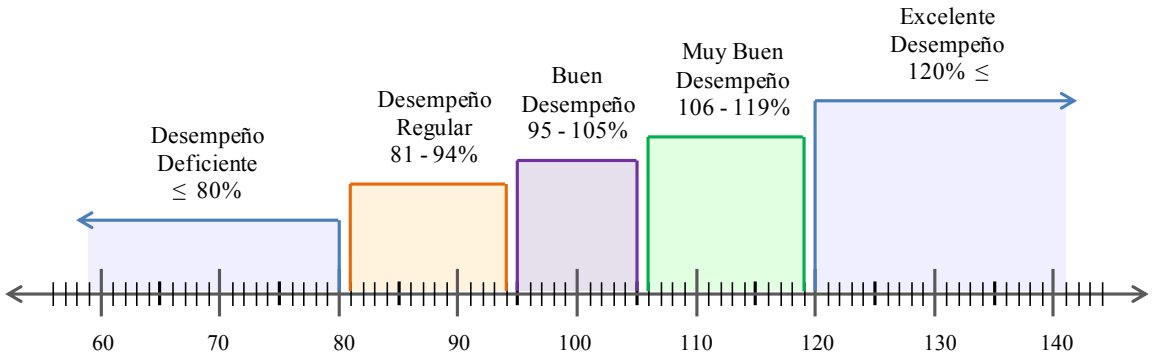
Fuente: Elaboración propia.

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
C. Técnicas	40%	50%	60%	65%	70%
C. de Comportamiento	30%	25%	20%	20%	15%
C. de Contexto	30%	25%	20%	15%	15%

Además de la escala numérica propuesta (escala del 0 al 10), la calificación de las herramientas de evaluación, tanto para objetivos como para competencias, también se realizará mediante la escala cualitativa siguiente: ~~D~~esempeño deficiente", ~~D~~esempeño regular", ~~B~~uen desempeño", ~~M~~uy buen desempeño" y ~~E~~xcelente desempeño". Cada una obedece a un rango de valores porcentuales como se muestra en la figura 4.7.

Figura 4.7. Rangos porcentuales de calificación.

Fuente: Elaboración propia.



Cada rango de calificación se fundamenta a continuación:

- ✓ "Desempeño deficiente" (≤ 80%): cuando el evaluado no satisface los requerimientos de desempeño, obteniendo resultados muy por debajo de la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y sin llegar a cumplir los objetivos plantados. Esto quiere decir que, el evaluado no cumple con los requisititos que solicita la evaluación de desempeño (ya sea docente o administrativo), y por lo tanto; no conoce sus obligaciones y las de su área, o las conoce pero no posee los conocimientos o las habilidades para cumplir con el rol que desempeña en la institución, ni demuestra deseos de aprender. Asimismo, no posee condiciones para trabajar en equipo, aceptar las opiniones y controlar sus emociones. Además, presenta escaso interés por la institución y se desentiende sobre su desarrollo, sobre la cultura de la misma y sobre el proceso de mejora de las personas de su entorno.

- ✓ "Desempeño regular" (81-94%): cuando el evaluado presente poco nivel de desempeño, logrando resultados por debajo de la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y sin llegar a cumplir los objetivos plantados. Esto quiere decir que, el evaluado no ha alcanzado las expectativas planteadas para su nivel (ya sea docente o administrativo), y por lo tanto; no conoce a la perfección sus obligaciones y las de su área, o las conoce pero no las domina, cometiendo errores en el desarrollo del rol que desempeña en la institución. Asimismo, puede presentar poca facilidad para trabajar en equipo, para aceptar las opiniones de los demás y controlar sus emociones. Tiene escaso interés por la institución y su desarrollo, puede llegar a ser indiferente con la cultura de la misma y con el proceso de mejora de las personas de su entorno.

- ✓ "Buen desempeño" (95-105%): cuando el evaluado presente un nivel estándar de desempeño, obteniendo resultados que alcanzan la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y logrando sus objetivos. Esto quiere decir que, el evaluado ha cumplido con las expectativas planteadas para su nivel (ya sea docente o administrativo), y por lo tanto; conoce sus obligaciones y las de su área, sin embargo puede seguir mejorando en el rol que desempeña en la institución. Asimismo, puede trabajar en equipo, acepta las opiniones de los demás y controla sus emociones. Además muestra interés con el desarrollo de la institución, tiene conocimientos sobre la cultura de la misma y suele participar en actividades relacionadas con la mejora de las personas de su entorno.

- ✓ "Muy buen desempeño" (106-119%): cuando el evaluado presente un muy buen nivel de desempeño, logrando resultados por encima de la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y cumpliendo correctamente sus objetivos. Esto quiere decir que, el evaluado ha superado las expectativas planteadas para su nivel (ya sea docente o administrativo), y por lo tanto; conoce bien sus obligaciones y las de su área, y busca mejorar en el rol que desempeña en la institución. Asimismo, tiene buenas aptitudes para trabajar en equipo, buena recepción de las opiniones de los demás y control de sus emociones. Además es entusiasta con el desarrollo de la institución, tiene buenos conocimientos sobre la cultura de la misma y se muestra preocupado y participativo con la mejora de las personas de su entorno.

- ✓ ~~"~~Excelente desempeño" (120% ≤): cuando el evaluado presente un nivel excelente de desempeño, logrando resultados muy por encima de la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y cumpliendo satisfactoriamente sus objetivos. Esto quiere decir que, el evaluado ha excedido las expectativas planteadas para su nivel (ya sea personal docente o administrativo), y por lo tanto; conoce a la perfección sus obligaciones y las de su área, y trata de mejorar constantemente en el rol que desempeña en la institución. Asimismo, presenta facilidad para trabajar en equipo, muy buena recepción de las opiniones de los demás, y muy buen control de sus emociones. Además se encuentra comprometido con la institución y su desarrollo, conoce la cultura de la misma y se preocupa y participa con constancia en la proceso de mejora de las personas de su entorno.

Entonces para evaluar objetivos y evaluar competencias se utilizarán estos rangos de calificación cualitativa, en donde el evaluador puede optar por calificar con un porcentaje específico (ejemplo 98%) y el sistema informático automáticamente lo ubica en el rango de calificación "Buen desempeño". Asimismo, el evaluador puede optar por calificar cualitativamente (ejemplo "Buen desempeño") entonces el sistema informático automáticamente le asigna un valor específico en porcentaje (100%) como se muestra en la tabla 4.5, donde se definen porcentajes promedio para cada calificación cualitativa en esta modalidad.

Tabla 4.5. Porcentajes asignados a cada calificación cualitativa.

Fuente: Elaboración propia.

Calificación cualitativa	Porcentaje asignado
Desempeño deficiente	80%
Desempeño regular	90%
Buen desempeño	100%
Muy buen desempeño	110%
Excelente desempeño	120%

El sistema informático procesará y guardará estas calificaciones en porcentajes y en valores numéricos. Para ello, convertirá los porcentajes establecidos a la escala numérica del 0 al 10 tomando como referencia que las puntuaciones de corte de cada nivel de desempeño equivalen al 100% del desempeño del evaluado. Siendo así, la relación que existe entre la calificación cualitativa y la calificación numérica se muestra en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Relación entre los valores numéricos y las calificaciones cualitativas.

Fuente: Elaboración propia.

	Desempeño deficiente ≤ 80%	**Desempeño regular 81% - 94%**		**Buen desempeño 95% -105%**		**Muy buen desempeño 106%-119%**		**Excelente desempeño 120% ≤**
N1	5.6	5.7	6.6	6.7	7.4	7.4	8.3	8.4
N2	4.8	4.9	5.6	5.7	6.3	6.4	7.1	7.2
N3	4.0	4.1	4.7	4.8	5.3	5.3	6.0	6.0
N4	3.2	3.2	3.8	3.8	4.2	4.2	4.8	4.8
N5	2.4	2.4	2.8	2.9	3.2	3.2	3.6	3.6

4.1.11. Evaluación de objetivos

Planificación y comunicación de los objetivos:

El proceso de evaluación de objetivos es anual. Este se inicia desde la etapa de planificación, con la definición de los objetivos, a cargo del Jefe o Director, para el área o departamento (o programa académico) respectivamente. Estos objetivos deberán estar alineados a las estrategias de la Universidad, y con las características expuestas en el punto 4.1.3 del presente documento.

Posterior a la definición de los objetivos del área, el Jefe directo (para el personal administrativo) o Director (para el personal docente), deberá formular los objetivos de las personas a evaluar que tiene a cargo. Estos objetivos deberán corresponder con los planteados para el área o departamento, y deben centrarse en el desarrollo del trabajador, así como en los lineamientos estratégicos de la Universidad. Además, cabe resaltar que estos objetivos deben presentar las características establecidas en el punto número 4.1.3. Estos objetivos deberán estar contemplados en el formato que se presenta en el Anexo H. A continuación, se describe como se debe realizar el llenado de dicho formato.

Sobre la Información inicial:

- ✓ Primero se colocará el nombre de la persona evaluada, el del jefe directo o director del departamento, así como los datos del área o departamento a la que pertenece el trabajador.
- ✓ Deberá también completarse el período en el cual se fijarán los objetivos y se realizará la evaluación, por ejemplo –Año 2014".
- ✓ Asimismo, aquí se recalca que los objetivos corresponden al 50% de la evaluación, dado que el otro 50% restante pertenece a las competencias. Estos porcentajes se deben mantener fijos, salvo nuevo acuerdo del DGDTH.

Sobre los objetivos a describir:

- ✓ Posteriormente, deberá completarse cada uno de los objetivos que se espera que el trabajador (docente o administrativo) alcance desde este momento hasta el final del periodo de evaluación.

- ✓ Cada objetivo se detallará en la columna correspondiente de forma clara y concreta, asegurándose que cumplan con las características indicadas anteriormente. Además se colocará en la columna –Peso" el valor en porcentaje correspondiente a cada objetivo, teniendo en cuenta que es posible que algunos objetivos tengan mayor relevancia que otros, o implique un mayor esfuerzo alcanzarlos. Cabe resaltar que la suma de los pesos que se les asigne a los objetivos, deberá ser igual al 100%.
- ✓ Por último, se colocarán los indicadores que informarán si los objetivos se consiguieron o no.

Se recomienda que el trabajador no tenga más de 4 ó 5 objetivos y cada objetivo podrá tener 1 ó 2 indicadores que permitan medir el resultado.

En la figura 4.8 se muestra un breve ejemplo de este formato, el cual se utilizará para presentar los objetivos al personal docente y administrativo.

Figura 4.8. Comunicación de objetivos para el personal docente y administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Comunicación de objetivos para el personal docente y administrativo**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	**Área o departamento:**
Nombre del Jefe Inmediato:	**Perdiodo de Evaluación:**

Evaluación	Peso
Objetivos	**50%**
Competencias	**50%**

B. OBJETIVOS		
Descripción del Objetivo	**Indicadores de Medición**	**Peso**
1. Objetivo		
2. Objetivo		
. . .		
N. Objetivo		
SUMA		

Una vez preparados los objetivos, el Jefe directo deberá organizar una sesión con su evaluado en donde le exponga los objetivos que se espera que cumpla para este periodo. Esta sesión debe generar compromiso por parte del trabajador docente o administrativo, para el logro de dichos objetivos, y para garantizar su buena disposición en las etapas posteriores de evaluación, tanto de competencias como de objetivos. Esta reunión se debe dar en un ambiente de confianza, dando espacios para que el evaluado opine, identificando

el apoyo que puede requerir y ofreciendo el suyo propio. Asimismo, se debe agendar la siguiente reunión para apoyo y seguimiento.

Es importante que desde esta etapa, tanto el evaluado como el evaluador, sepan qué actitudes deben tomar para que este sistema funcione adecuadamente y se consigan los objetivos planteados. Es por ello que se describen los roles que deben tener:

a) *Rol del Jefe directo*

- ✓ Identificar el aporte de su Facultad, Área o Departamento a los objetivos estratégicos y así como las principales funciones del cargo para poder formular objetivos correctos al propósito que se busca.
- ✓ Generar objetivos claros con relación a lo que se espera que se logre y relacionados con el área funcional o facultad a la que pertenece el evaluado y también con los objetivos de la Universidad de Piura.
- ✓ Promover el compromiso e incorporar las ideas del trabajador docente o administrativo.
- ✓ Discutir las expectativas de desempeño, ser flexible y llegar a acuerdos.
- ✓ Identificar y plantear alternativas a los principales obstáculos o dificultades para alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ Acordar reuniones de seguimiento, frecuencia, lugar.
- ✓ Proporcionar los recursos necesarios que faciliten el cumplimiento de los objetivos.

Es importante tener en cuenta que:

- ✓ El jefe directo no debe desentenderse de este proceso, pensar que no depende de él el desarrollo de sus subordinados, o entenderlo como un proceso impuesto.
- ✓ Debe demostrar entusiasmo por el logro de los resultados de sus evaluados, para motivarlos a seguir alcanzando sus objetivos.
- ✓ No debe hacer promesas de remuneración, promoción, u otras que no dependan absolutamente de su decisión. El evaluado podrá dar su máximo por su propio desarrollo y por el de la institución, teniendo en cuenta los distintos tipos de motivaciones.

b) Rol del personal evaluado

- ✓ Determinar cómo puede contribuir a los objetivos que le ha planteado su jefe directo, preparar una propuesta respecto a cómo poder cumplirlos en los plazos establecidos y proponer nuevos indicadores para la próxima medición de sus objetivos.
- ✓ Proponer ideas de forma proactiva y consciente.
- ✓ Comprender los objetivos fijados, su importancia y contribución al logro de los objetivos globales de la Universidad y/o del Área.
- ✓ Comprender las conductas específicas que se esperan de él y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales

Apoyo y Seguimiento:

La etapa siguiente consta de reuniones de apoyo y seguimiento, las cuales son 2 por periodo de evaluación. El jefe directo, deberá conversar con el trabajador acerca del apoyo que requiere de su parte para el logro de los objetivos y acompañarlo en la consecución de los mismos. Además, estas reuniones sirven para brindar retroalimentación sobre los

avances del trabajador en cuanto al logro de sus objetivos (así como de sus competencias). Dar retroalimentación implica reportar las acciones específicas y observables del evaluado, sin hacer acusaciones o generalizaciones sobre sus motivos, personalidad o rasgos de carácter.

A continuación, se describen ciertas pautas a tener en cuenta para la realización de dichas reuniones:

- ✓ Las reuniones de seguimiento se deben realizar de manera individual (solo un evaluado por reunión).
- ✓ El SGD propone 2 reuniones por periodo de evaluación como mínimo (una en mayo y otra en octubre), pero el evaluador puede programar más si lo considera necesario.
- ✓ Las dos reuniones que se deben realizar como mínimo deberán tener un ambiente formal. Si el evaluador considera tener más de dos reuniones éstas si podrán ser informales, pero siempre velando por la confidencialidad de la información y manteniendo la imparcialidad del evaluador.
- ✓ Se debe ofrecer apoyo y retroalimentación al trabajador, ayudándolo a identificar comportamientos efectivos y aquellos menos efectivos para el logro de los resultados.
- ✓ Asimismo, brindar motivación y estímulo al trabajador.
- ✓ No se deberá tratar temas personales, u otros, el tema central es el laboral y el que busca el desarrollo del evaluado.
- ✓ No se deberá tampoco perder el respeto por las personas, por lo tanto, no se puede recurrir a los gritos ni a las palabras ofensivas.
- ✓ Solicitar evidencias del cumplimiento o progreso de sus objetivos, para poder brindar retroalimentación.
- ✓ Por último, las apreciaciones y el desarrollo que observe de su evaluado, deberán quedar registradas en el formato para reuniones de seguimiento, que se muestra completo en el Anexo I, donde también se deberá registrar el avance de las competencias.

Evaluación final de los objetivos:

Finalmente, el proceso concluye con la etapa de evaluación de los objetivos en sí. Para este último paso, el jefe directo deberá evaluar el desempeño del trabajador, según los avances que este le ha presentado, según su desenvolvimiento en las reuniones de seguimiento, y cada dos años, podrá también recurrir a la entrevista, e informe de desempeño que el trabajador realiza, para evidenciar estos avances. Esta evaluación deberá ser íntegra, recolectando y consolidando la información brindada por el personal evaluado durante este periodo, es decir, sus logros, sus aspectos positivos, problemas presentados y deficiencias. Se debe recordar, que el fin de esta evaluación no es castigar, ni premiar al evaluado, sino buscar su desarrollo y el de la institución. Asimismo, deberá identificar las necesidades relativas a formación y desarrollo para el siguiente periodo.

Esta evaluación de los objetivos se realizará en el formato que se presenta en el Anexo J. A continuación se presenta la descripción del mismo:

- ✓ Las primeras columnas deberán mostrar la misma información que se contempló en el formato de comunicación de objetivos: la descripción de objetivos, los indicadores y los pesos asignados.

- ✓ Las columnas siguientes describirán la información acerca de la revisión final, que incluye: los resultados alcanzados, el porcentaje logrado para cada objetivo y el puntaje final.
- ✓ La columna de resultados alcanzados hace referencia al progreso que obtuvo el evaluador, según el indicador que se le propuso.
- ✓ El porcentaje logrado equivale al progreso descrito. Este porcentaje, podrá superar el 100% si el resultado del evaluado así lo amerita.
- ✓ Por último, el puntaje final se obtiene de multiplicar el porcentaje logrado, con el peso que tenía asignado dicho objetivo.
- ✓ Finalmente, calculados los puntajes para cada objetivo, se tendrá la calificación final del evaluado en cuanto a objetivos. Esta calificación equivale a la suma de objetivos, la cual también debe encontrarse entre el 0 y el 100% para que esté correctamente calculada.
- ✓ Además, cabe resaltar que la tabla cuenta con una columna opcional, llamada "Comentario u observación", donde el evaluador podrá explicarle a su evaluado porque alcanzó determinado puntaje en algún objetivo, o cualquier observación adicional, si lo considera necesario.

En la figura 4.9 se muestra parte del formato de evaluación de objetivos para una mejor comprensión.

Figura 4.9. Evaluación de Objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Evaluación de Objetivos**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	**Área o departamento:**
Nombre del Jefe Inmediato:	**Perdiodo de Evaluación:**

Evaluación	Peso
Objetivos	**50%**
Competencias	**50%**

B. OBJETIVOS						
Descripción del Objetivo	**Peso**	**Indicadores de Medición**	**REVISION FINAL**			
			Resultado Alcanzado	**Porcentaje de Logro**	**Puntaje Final**	**Comentario u Observación**
1. Objetivo						
2. Objetivo						
3. Objetivo						
SUMA						

4.1.12. Evaluación de competencias

En la evaluación de los elementos de competencia se tendrán en cuenta los procesos internacionales de certificación de personas, y la norma ISO/IEC 17024 –Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos que realizan la certificación de personas".

Para facilitar la evaluación del personal docente y administrativo se considera importante desarrollar instrumentos que sin ser intrusivos y respetando la ética profesional permitan acercar a la reflexión acerca de la función docente y administrativa. En este sentido se debe contar con unos requisitos que contribuyan al desarrollo de la cultura evaluativa del profesorado (CPR-CEUTA, 2012) y del personal administrativo:

- ✓ La formación de los equipos directivos en materia de evaluación del personal.
- ✓ Extensión de recursos temporales y funcionales que faciliten al personal docente y administrativo el análisis reflexivo de las buenas prácticas docentes y administrativas, el entendimiento de los elementos de competencias y los indicadores del sistema de evaluación.

Los instrumentos de evaluación de las competencias del personal docente y administrativo se pueden estructurar en: evaluación del Curriculum Vitae, autoevaluación, evaluación 360°, informe del desempeño y entrevista.

En la tabla 4.7 se indica la relación que existe entre los instrumentos de evaluación y qué personas son las que participan desarrollándolos.

Tabla 4.7. Instrumentos y responsables.

Fuente: Elaboración propia.

	Trabajador	Directivo	Pares Subordinados
1. Curriculum vitae	✓		
2. Autoevaluación	✓		
3. Evaluación 360°		✓	✓
4. Informe del desempeño	✓		
5. Entrevista	✓		

En la tabla 4.8 se indica cuáles son los instrumentos de evaluación que proporcionan únicamente información y cuáles son los que puntúan.

Tabla 4.8. Instrumentos que proporcionan únicamente información e instrumentos que puntúan.

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos	Información y calificación
Instrumentos que proporcionan únicamente información	Curriculum Vitae, autoevaluación y evaluación de usuarios (alumnos para el personal docente/usuario final para el personal administrativo).
Instrumentos que puntúan	Evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista.

4.1.12.1. Curriculum Vitae

El Curriculum Vitae requiere que abarque la educación, investigación, cualificaciones profesionales y detalles de la carrera del docente y personal administrativo en base a una serie de criterios cuantitativos y cualitativos que permitan valorar los resultados, analizando fortalezas y debilidades del quehacer académico (Consejo Técnico UNAM, 2010). Se trabajará directamente en el Curriculum Vitae que se encuentra en el Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA).

Esto permitirá cotejar las características del puesto del docente universitario o personal administrativo con el Currículum Vitae. Es decir, permitirá explorar las competencias del personal docente y administrativo como la formación académica y profesional, así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona.

Para la evaluación del Curriculum Vitae se elaborará una grilla de evaluación conformado por ítems enfocados en calificar la formación académica; los estudios complementarios; la actividad profesional, académica y de investigación; las publicaciones, la experiencia docente o profesional; las asociaciones y redes a las que pertenece; idiomas; honores, premios y becas. Con esta grilla de evaluación se valorará sólo las competencias técnicas mediante porcentajes o bien mediante la escala del 0 al 10, como elija el evaluador. Cabe resaltar que si bien se ponen puntajes, estos no se consideran en la calificación final del trabajador evaluado, sólo son una guía para que el evaluador pueda analizar la información.

En el Anexo K se muestra la relación entre ítems del CV y las competencias técnicas del personal docente y la relación entre ítems del CV y las competencias técnicas administrativas.

4.1.12.2. Autoevaluación

El instrumento tiene por objeto establecer propuestas de mejora y desarrollo profesional, por tanto los resultados deben interpretarse con cautela.

Se plantea la autoevaluación como instrumento de autonomía y de capacidad crítica del ejercicio de profesión del propio docente y personal administrativo. Para eso es importante tener un claro conocimiento de las competencias en las que son evaluados (Daoud, 2007) (CPR-CEUTA, 2012).

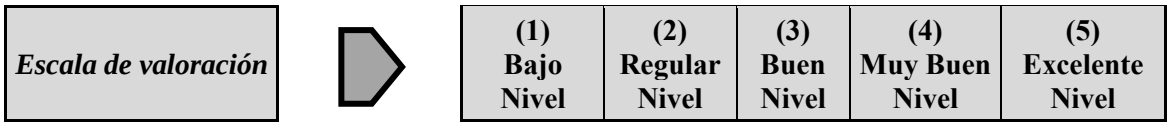
El instrumento de autoevaluación es un cuestionario que está estructurado en tres bloques: competencias técnicas, de comportamiento y de contexto. Cada bloque configura un conjunto de elementos de competencias interrelacionadas utilizados como procedimiento para obtener un perfil global (International Project Management Association (IPMA), 2006) del personal docente y administrativo. Este cuestionario es el mismo para la evaluación de 360°, que se describirá a continuación.

En los cuestionarios cada uno de los elementos de competencias se divide en enunciados, donde los evaluadores otorgan una puntuación a cada enunciado basándose en

sus propias observaciones (Thomas, 2010), según la escala siguiente que se muestra en la figura 4.10.

Figura 4.10. Escala de valoración para autoevaluación y evaluación 360°

Fuente: Elaboración propia.



Este instrumento se muestra en el Anexo L para el personal docente y en el Anexo M para el personal administrativo.

4.1.12.3. Evaluación 360°

Este instrumento de evaluación consiste en valorar las competencias del personal docente y administrativo a partir de la información que aportan las personas que se encuentran en su entorno: superiores, compañeros, subordinados y estudiantes (Gil Flores, 2007) (International Project Management Association (IPMA), 2006).

La evaluación de 360º consiste en un cuestionario que facilita la valoración de las competencias que requiere llegar a consensuar en una evaluación única las distintas opiniones de los evaluadores permitiendo derivar un plan de formación para desarrollar las competencias que así lo requieran. (Pereira, Gutiérrez, Sardi, & Villamil, 2008)

Es importante indicar que, la estructura de la evaluación de 360º es igual a la estructura de la autoevaluación. Es decir, utilizan el mismo formulario de llenado, excepto por el título y la información general que recoge los datos de quién completa el formulario.

La evaluación de 360° se complementa con la autoevaluación permitiendo comparar la percepción propia de las competencias con el resto de personas, proporcionando *"feedback"* al docente interesado y al personal administrativo.

Por último, las personas que serán los evaluadores de 360° serán los superiores, los colegas o pares y los subordinados (para quien los tenga, en el caso del personal de nivel 5 que no posee subordinados, se tratará de una evaluación de 90° debido a que sólo el jefe directo evaluará). Para el desarrollo de esta herramienta la elección de los evaluadores se dará por parte del mismo interesado (el evaluado), a excepción de los jefes que no se pueden escoger porque ya vienen dados.

Este instrumento se muestra en el Anexo N para el personal docente y en el Anexo O para el personal administrativo, y la forma de procesar la información es la siguiente:

El evaluador 360° tendrá que calificar al evaluado eligiendo una de las 5 opciones de la escala de valoración mencionada anteriormente en la autoevaluación, cuyo equivalente en porcentajes es como se muestra en la tabla 4.9. Es decir, que el evaluador 360° elegirá una de estas 5 opciones de la escala y el sistema informático transformará

automáticamente estas escalas a los porcentajes definidos en los criterios taxonómicos y a la escala del 0 al 10.

Tabla 4.9. Escala de valoración para autoevaluación y evaluación 360°

Fuente: Elaboración propia

Escala de evaluación 360°		Valor equivalente	
1	Bajo Nivel	80%	Desempeño Deficiente
2	Regular Nivel	90%	Desempeño Regular
3	Buen Nivel	100%	Buen Desempeño
4	Muy Buen Nivel	110%	Muy Buen Desempeño
5	Excelente Nivel	120%	Excelente Desempeño

Este proceso se realizará para cada uno de los enunciados y lo deberá realizar la aplicación informática donde se ejecuta esta herramienta de evaluación, asimismo esta aplicación deberá proporcionar los resultados y un gráfico radial con las valoraciones de cada uno de los evaluadores 360°, que el evaluador deberá analizar para la entrevista.

4.1.12.4. Informe del desempeño

El informe del desempeño es una herramienta de información directa, elaborada por el trabajador. La estructura del informe responde a la naturaleza del trabajo realizado, lo que implica describir y explicar el desempeño relacionándolo con los elementos de competencia técnica, de comportamiento y de contexto. Asimismo, deberán incluir el progreso y los logros alcanzados en cuanto a los objetivos estipulados para el año de evaluación en curso.

En la tabla 4.10 se indica el número de elementos de competencia establecido para cada nivel que el trabajador debe describir y explicar en el informe del desempeño.

Se recomienda para la elaboración del informe del desempeño tomar en cuenta la descripción y la competencia clave según el nivel de desempeño de cada elemento de competencia. El informe debe ser redactado en forma precisa y sintética, además de anexar información o documentación que lo respalde.

La extensión del informe es variable, sin embargo no debe superar los parámetros señalados en la tabla 4.10. Lo importante del informe es beneficiar la eficacia de la evaluación al facilitar la perspectiva orientada hacia resultados sobre la base de qué hizo el trabajador y cómo lo realizó.

Tabla 4.8. Elementos de competencia a describir en el informe del desempeño

Fuente: Elaboración propia.

	Nivel 1	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4***	**Nivel 5***
Número de evaluadores	3	3	3	3	3
Extensión	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable
Cuerpo (máximo de páginas)	10	10	10	10	10
Anexos (máximo de páginas)	20	20	20	20	20
Número mínimo de elementos de competencias:					
Técnicas	4	4	4	4	4
De comportamiento	3	3	2	2	1
De contexto	3	2	2	1	1
Número de elementos de competencia	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**

*Nota: para los puestos operativos del nivel 5 y nivel 4 del personal administrativo la realización del informe de desempeño no será obligatoria sino opcional, debido a la carga administrativa que poseen. Cabe resaltar que si el trabajador del N4 o N5 entrega el informe del desempeño no se le evaluará mejor que el que no entrega, sino que será un material de apoyo para corroborar las competencias que posee. Por lo tanto, si el trabajador no lo entrega, no será perjudicado.

Este instrumento se muestra en el Anexo P para el personal docente y en el Anexo Q para el personal administrativo.

4.1.12.5. Entrevista

La entrevista deberá estar centrada en competencias, pero también debe contemplar los objetivos planteados para el evaluado. Esta entrevista consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse con el objetivo de obtener ejemplos conductuales la vida laboral, académica y personal del entrevistado y de esta manera predecir el comportamiento futuro en el trabajo (Diaz, 2000) (Pereda & Berrocal, 2011). Además, permite obtener información sobre el desempeño del evaluado en ciertas situaciones vinculadas con las competencias analizadas, así como su desempeño para alcanzar los objetivos trazados, las dificultades que se presentaron y que hizo para lograrlos.

La sesión de la entrevista contemplaría la sustentación del informe del desempeño del evaluado basado en una situación seleccionada por él mismo y en preguntas que permitan valorar y analizar los resultados proporcionados por los demás instrumentos de evaluación. Esta sesión la realizan tres personas: dos evaluadores (un evaluador principal y un co-evaluador) y un supervisor (encargado de velar por el rigor y transparencia del proceso y de supervisar el desempeño de los evaluadores). A continuación se presenta quienes deben cumplir con estos roles, según sea personal docente o personal administrativo:

- ✓ Para el personal docente: el evaluador principal será el Director del Departamento, el co-evaluador deberá ser el Director del Programa y la supervisión estará a cargo del Decano de la facultad a la que pertenece el evaluado.
- ✓ Para el personal administrativo: el evaluador principal será el Jefe Directo, el co-evaluador deberá ser un colega del Jefe Directo o un Sub Gerente y la supervisión estará a cargo del Gerente General.

Cabe resaltar que los Decanos o el Gerente General, pueden delegar su rol a los Vicedecanos o a los subgerentes respectivamente, si lo consideran necesario.

La validez de este método mejora cuando se utiliza en conjunto con otros instrumentos: Curriculum Vitae, autoevaluaciones, informes, etc. (Diaz, 2000).

En la tabla 4.11 se indica el número de elementos de competencia establecido para cada nivel que el evaluador deberá preguntar durante la entrevista. Además se define la duración de la entrevista, que será de máximo una hora, y el número de evaluadores, que serán dos.

Tabla 4.11. Elementos de competencia a evaluar durante la entrevista.

Fuente: Elaboración propia.

	Nivel 1	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**	**Nivel 5**
Número de evaluadores	2	2	2	2	2
Duración máxima (horas)	1	1	1	1	1
Número elementos de competencia					
Técnicas	4	4	4	4	4
De comportamiento	3	3	3	2	2
De contexto	3	2	2	2	2
Número total elementos de comp.	**10**	**9**	**9**	**8**	**8**

4.1.13. Análisis de resultados

Luego de haber realizado la evaluación del desempeño que contempla la evaluación de objetivos y competencias, cada uno con sus herramientas respectivas, se procede a realizar el cálculo y el análisis de los resultados para luego establecer el plan de brechas y objetivos. Este análisis se hará por cada objetivo y por cada uno de los ámbitos de competencia y de manera global.

Cálculo de objetivos:

Para el cálculo de los objetivos, se designa un porcentaje equivalente al resultado logrado en cada objetivo, según los indicadores de medición propuestos. Este porcentaje va del 0 al 100%, e incluso el evaluado podrá obtener más del 100% si supera los indicadores planteados. Luego, se multiplica el porcentaje logrado de cada objetivo con el peso que tiene para obtener el puntaje final de cada uno, como se ha explicado en el punto 4.1.11 de evaluación de objetivos de la presente tesis con su respectivo formato de evaluación. Finalmente, calculados los puntajes para cada objetivo, se tendrá la calificación de objetivos final del evaluado que equivale a la suma de objetivos.

Cálculo de competencias:

Para el cálculo de las competencias, se mencionó anteriormente que solo puntuarán la evaluación de 360°, el informe del desempeño y la entrevista. Estas herramientas se puntúan con una escala cualitativa que se ha definido en los 5 rangos porcentuales explicados en el punto 4.1.10 que corresponde a los criterios taxonómicos de SGD. Estos porcentajes, al igual que los objetivos, van del 0 al 100% y el evaluado podrá obtener más del 100%.

El evaluador calificará cada elemento de competencia de las 3 herramientas de evaluación, obteniendo así los porcentajes para luego multiplicarlos por el peso ponderado de cada ámbito de competencia definidos para cada nivel de desempeño y promediarlos para obtener la calificación final de la evaluación de competencias. Este procedimiento se ilustra mejor con la figura 4.11, en donde se muestra el formato para realizar la evaluación de competencias y obtener así la calificación final.

Figura 4.11. Evaluación de competencias.

Fuente: Elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Evaluación de Compertencias**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	**Área o departamento:**
Nombre del Jefe Inmediato:	**Perdiodo de Evaluación:**

Evaluación	Peso
Objetivos	**50%**
Competencias	**50%**

B. COMPETENCIAS								
Ámbito	**Competencia**	**Evaluación 360°**		**Informe del desempeño**		**Entrevista**		**Calificación Final**
		Calificación Cualitativa	Calificación obtenida (%)	Calificación Cualitativa	Calificación obtenida (%)	Calificación Cualitativa	Calificación obtenida (%)	
Comp. Técnicas	**CTD01**	**Buen desempeño**	**100%**	**Muy Buen desempeño**	**110%**	**Desempeño regular**	**90%**	**100%**
	CTD02		**%**		**%**		**%**	**%**
	CTD03		**%**		**%**		**%**	**%**
	CTD04		**%**		**%**		**%**	**%**
Comp. De Comportamiento	**CCM01**		**%**		**%**		**%**	**%**
	CCM02		**%**		**%**		**%**	**%**
	CCM03		**%**		**%**		**%**	**%**
Comp. De Contexto	**CCX01**		**%**		**%**		**%**	**%**
	CCX02		**%**		**%**		**%**	**%**
	CCX03		**%**		**%**		**%**	**%**
		Total Evaluación 360º	**%**	**Total Informe del Des.**	**%**	**Total Entrevista**	**%**	**%**

Este formato completo de la evaluación de competencias se presenta en el Anexo R.

Cálculo global:

Una vez que se obtiene el puntaje final de los objetivos y el puntaje final de las competencias (cada una en porcentajes), se realiza un promedio simple dado que cada uno tiene un peso de 50%. Esta calificación final obtenida por el trabajador evaluado será considerada como:

- ✓ ―Desempeño deficiente": si resulta menor o igual al 80%.
- ✓ ―Desempeño regular": si resulta mayor o igual a 81% y menor o igual a 94%.
- ✓ ―Buen desempeño": si resulta mayor o igual a 95% y menor o igual a 105%.
- ✓ ―Muy buen desempeño": si resulta mayor o igual a 106% y menor o igual a 119%.
- ✓ ―Excelente desempeño": si resulta mayor o igual al 120%.

Cabe resaltar que si el evaluado obtiene un ―Desempeño regular", este resultado deberá ser comunicado en el plan de brechas y objetivos, a modo de advertencia debido a que el sistema considera que con tres resultados así el docente o administrativo deberá ser separado de la institución. Además si el evaluado obtiene un ―Desempeño deficiente",

también será comunicado en el plan de brechas y objetivos, a modo de advertencia debido a que el sistema considera que con dos resultados así el docente o administrativo deberá ser separado de la institución.

En la figura 4.12 se muestra el formato que se completará para la evaluación global de objetivos y competencias. El cual también se presenta en el Anexo S para su mejor visualización.

Figura 4.12. Revisión global.

Fuente: Elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Revisión Global de Resultados**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	**Área o departamento:**
Nombre del Jefe Inmediato:	**Perdiodo de Evaluación:**

Evaluación	Peso
Objetivos	**50%**
Competencias	**50%**

B. REVISIÓN GLOBAL			
Tipo de evaluaciòn	**Calificación obtenida**	**Peso**	**Calificación Final**
Objetivos		**50%**	**%**
Competencias		**50%**	

C. DESEMPEÑO FINAL				
Marca con una X el desempeño correspondiente de acuerdo a la calificación FINAL obtenida:				
Desempeño Deficiente ≤ 80%	**Desempeño Regular 81% - 94%**	**Buen Desempeño 95% - 105%**	**Muy Buen Desempeño 106% - 119%**	**Excelente Desempeño 120% ≤**

4.1.14. Descripción de la entrega de resultados y del plan de brechas y objetivos

Luego del procesamiento de la información obtenida del proceso de evaluación del trabajador, los Jefes directos correspondiente al evaluado programarán una reunión con el trabajador para conversar y exponer sus resultados obtenidos en el proceso. Anualmente se le presentará su plan, contemplando únicamente su desempeño en el logro de objetivos, y bianualmente se deberá mostrar el resultado de la evaluación de 360°, utilizando para ello un gráfico tipo radial y el plan de brechas y objetivos.

El plan de brechas y objetivos es un plan de mejora por cada elemento de competencia que incluye objetivos concretos, como se muestra en el Anexo T para el personal docente y en el Anexo U para el personal administrativo. Este es el mismo formato que se utilizará para el plan que contempla únicamente objetivos, y que se presenta anualmente al evaluado, con la diferencia que en este no se describen las competencias a trabajar y desarrollar.

A continuación se describe el proceso para la realización de la reunión en donde se comunicarán los resultados.

4.1.14.1. Reunión entre el evaluado y el jefe directo

a) Objetivo de la reunión

Lo que busca esta reunión (realizada al final del proceso de evaluación anual y bianual) es comunicar los resultados obtenidos en la evaluación de competencias, mostrando al trabajador su plan de brechas, así como los objetivos que deberá cumplir para su propio desarrollo. Además el jefe directo debe lograr generar compromiso por parte del evaluado para trabajar en las brechas que presenta.

b) *Estructura de la reunión*

- ✓ La reunión se debe dar en un ambiente de confianza.
- ✓ Se le debe explicar al evaluado el motivo de la reunión (el objetivo).
- ✓ Conversar y mostrarle sus resultados sobre este proceso de evaluación, presentándole su plan de brechas y objetivos, y su gráfico radial de la evaluación 360°.
- ✓ Presentar los objetivos que se espera que alcance, y explicar al detalle cada uno de estos, así como las competencias a mejorar
- ✓ Explicarle al evaluado cómo estos objetivos están vinculados con su crecimiento personal y profesional, así como con las aspiraciones de la Universidad de Piura.
- ✓ Buscar el compromiso de la persona y permitir que opine, darle la confianza suficiente para que manifieste su punto de vista.
- ✓ Registrar por escrito los acuerdos o comentarios de la sesión.
- ✓ Estimar cual fue la aptitud de la persona durante y al finalizar la sesión, si es que refleja un compromiso sincero, o por el contrario demostró aversión, para buscar mejorar esto en sesiones futuras.

c) Preparación de la sesión

- ✓ El Jefe Directo debe tener claro entendimiento de lo que se busca con el Sistema de Gestión de Desempeño, cual es estrategia de la Universidad de Piura, y las metas de su

área o facultad, para relacionarlos con los objetivos personales de cada uno de sus evaluados.
- ✓ Revisar para consulta el Documento completo del SGD, o en todo caso la Guía para el evaluador, se debe tener gran familiaridad con estos documentos.
- ✓ Pensar en las personas con la que tendrá las sesiones (sus evaluados): cómo ha sido su desempeño, qué fortalezas poseen, cuáles son sus focos de desarrollo, etc., para poder valorar sus objetivos particulares y las competencias a mejorar.
- ✓ Agendar la reunión de comunicación de plan de brechas y objetivos: fecha, lugar y duración.

4.1.14.2. Roles

a) Jefe directo (evaluador):

- ✓ Debe ser hábil en la comunicación con sus evaluados, de modo que se muestre motivador, sensible y brinde confianza.
- ✓ Escuchar con atención los comentarios que quiera hacer el evaluado.
- ✓ Debe mantener un interés legítimo por sus evaluados, además para esta etapa ya debe conocer las características individuales de sus evaluados.
- ✓ La motivación se debe resaltar en esta reunión, para que el docente o administrativo para que pueda pasar a la acción, según lo que le solicita su plan de brechas y objetivos.
- ✓ El jefe directo también debe brindar retroalimentación sobre cómo se ha desempeñado el trabajador en el último periodo de evaluación, para que el docente o administrativo sepa que aspectos debe mejorar, por lo tanto debe buscar previamente evidencias del desempeño del trabajador que sustenten su retroalimentación.
- ✓ Debe ser oportuno con sus comentarios, y realizar la reunión en un ambiente privado, debido a que se trata de información confidencial.
- ✓ Debe evitar comunicar el plan de brechas y objetivos, cuando el evaluado o el evaluador estén emocionalmente alterados.
- ✓ Evitar absolutos tales como ―nunca‖ o ―siempre‖.

Lo que no debe hacer el evaluador es:

- ✓ No debe divulgar los errores, brechas, o dificultades que haya presentado el evaluado, y mucho menos sus resultados.
- ✓ No debe profundizar en temas personales, u otros, el tema laboral es el que prima.
- ✓ No debe perder respeto por los trabajadores evaluados, por lo tanto gritos y palabras ofensivas no forman parte del SGD.
- ✓ No debe regañar ni desestimar.
- ✓ No tratar al evaluado como su hijo. Por lo tanto, no regañe
- ✓ No realizar la sesión como si fuese un monólogo, por lo tanto no interrumpa.

Recuerde que se trata de brindar retroalimentación mediante un diálogo entre adultos, no como una interacción padre e hijo, ni tampoco asumiendo el rol de juez.

b) Evaluado:

- ✓ Durante la sesión debe reflexionar sobre su desempeño en el año, y sobre los resultados que le están brindando en esta retroalimentación.
- ✓ Antes de la sesión, deberá establecer que temas desea discutir con su evaluador durante la sesión, para mejorarlos, mantenerlos o solucionarlos.
- ✓ Asimismo, durante la sesión debe aclarar las dudas o desacuerdos que se presente en base a su desempeño, a los resultados y a la retroalimentación que está recibiendo.
- ✓ Por último, debe comunicar la necesidad de formación y desarrollo que requerirá para el siguiente periodo de evaluación.

4.1.14.3. Comentarios adicionales

Se tendrá también un apartado en el plan de brechas y objetivos (el cual se debe explicar en la reunión final del proceso de evaluación) en donde se puede incluir información relevante que no corresponda con ninguna competencia específica ni objetivo, pero se vea necesario comentarla para el desarrollo de su evaluado. Esto, deberá describirse de forma breve y clara.

Existe además un apartado llamado ―Observación", el cual se utilizará cuando el evaluado ha obtenido una calificación de ―Desempeño regular" o ―Desempeño deficiente", estas calificaciones se mostrarán en dicho apartado y se pondrá un aviso a modo de advertencia. Asimismo se deberá describir, si obtuvo una calificación de ―Desempeño regular", un aviso en el que se advierta que si obtiene 3 evaluaciones seguidas con esta calificación, se procederá a finalizar su contrato. Lo mismo sucede si se obtuviera una calificación de ―Desempeño deficiente", en este caso se deberá advertir que si obtiene en 2 evaluaciones seguidas esta calificación, se procederá a finalizar su contrato.

Como medida de control el SGD sugiere que se programe como mínimo cada seis meses un breve despacho entre el jefe directo y el trabajador con la finalidad de realizar el seguimiento del plan de brechas y objetivos.

Consideraciones:

- ✓ Con la finalidad de reducir el riesgo de subjetividad, el trabajador tiene la opción de apelar el resultado del proceso de evaluación dirigiendo su solicitud al jefe de centro. El jefe de centro, junto con el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) convocarán un comité ad hoc que se encargará de analizar el caso y de emitir un dictamen.
- ✓ El trabajador puede solicitar una evaluación adelantada. Es decir, si un trabajador desea ser evaluado antes de su fecha programada, podría enviar una solicitud a su jefe de centro para que sea considerado.

4.1.15. Glosario

Actitud: forma de actuar o comportamiento de una persona frente a determinadas situaciones o problemas.

Actitud abierta: capacidad para hacer que los demás se sientan animados a expresar, ya sean sus aportaciones, sugerencias, dudas y preocupaciones. La actitud abierta está basada en el muto respeto y no acepta discriminaciones de ningún tipo (edad, género, religión, entre otras).

Adhesión: unión a una idea o causa y defensa que se hace de ellas.

Alfabetización informacional: capacidad de saber cuándo y por qué se necesita información. Asimismo, saber dónde encontrarla, como evaluarla, utilizarla y comunicarla de manera ética.

Ambiente de diálogo y convivencia: contexto en donde los procesos comunicativos son constitutivos de la armonía y de la concordia, con el fin de generar un entorno más propicio para la formación integral de las personas y para la construcción de una sociedad más civilizada.

Apertura: tendencia favorable a la comprensión de actitudes ideológicas, laborales, políticas, etc.

Aprendizaje autónomo: es la facultad para dirigir, controlar, regular, evaluar la propia forma de aprender, de manera consciente e intencionada y haciendo uso de estrategias de aprendizaje.

Aprendizaje continuo: capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Está relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales.

Autoconfianza: es la habilidad de poder desarrollarse y mejorar a nivel personal. Asimismo, se trata de quererse a uno mismo y aceptarse tal y como se es. Por otro lado, la autoconfianza requiere de conocer muy bien las propias debilidades y al mismo tiempo buscar fortalecerlas.

Autocontrol: es la capacidad consciente y voluntaria de poder manejar los impulsos propios con el fin de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

Autoridad: es la característica del líder. Cualidad que va asociada a la persona, con independencia de la posición jerárquica que ocupe y del poder que disponga. El jefe con autoridad influye en el comportamiento de los subordinados por el respeto que infunde como persona y como profesional. Los subordinados confían en la rectitud de sus motivos que los mueven a ellos y en la calidad de su competencia (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Campus virtuales: plataformas informativas que pueden ser libres o de uso exclusivo para un grupo de personas (alumnos y docentes) al que se accede mediante internet o mediante un software especial. El objetivo de esta plataforma es brindar ciertos

accesos a información relevante, documentos, libros, información de contacto entre alumnos y docentes y material educativo.

Cercanía y accesibilidad: grado con el que un servicio u objeto puede ser usado, visitado o accedido por todas las personas, independientemente de sus capacidades técnicas o físicas.

Coaching: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. En el *"coaching"* se intenta enseñar o tutelar el desarrollo profesional de una o varias personas y la esencia del mismo descansan fundamentalmente, en la intención de desarrollar a otro y en el efecto que se consigue, más que en asumir formalmente el rol de persona preocupada por la formación (Dirube Mañueco J. L., 2004).

Coherencia: cohesión o relación entre una cosa y otra. Se hace referencia al término coherencia para nombrar algo que resulta lógico y consecuente con respecto a un antecedente.

Colaboración: trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos (Universidad de Granada).

Compromiso con la organización: esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo de la organización, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, en beneficio de la misma.

Comunicación: capacidad para intercambiar con efectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2002).

Comunicación verbal y escrita: comunicación básica humana que responde al proceso comunicativo. Es la capacidad para transmitir conocimientos y expresar ideas y argumentos de manera clara, rigurosa y convincente, tanto de forma oral, como escrita, utilizando los recursos gráficos y los medios necesarios adecuadamente y adaptándose a las características de la situación y de la audiencia.

Confiabilidad: es la capacidad de un trabajador de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas.

Confianza: convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de seguridad en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista (Confederación de Entidades Para la Economía Social).

Conflicto y crisis: es la forma de saber cómo gestionar posibles problemas que pueden surgir entre las personas o las partes implicadas de una actividad o proceso.

Conocimiento del área de negocio: capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional o al área del trabajo, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, re-direccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes u otros involucrados.

Conocimiento del puesto: es cuando un trabajador sabe exactamente lo que debe realizar y en qué medida es valioso su trabajo para la institución y sabe también lo que la institución realiza en todo su conjunto y si es verdaderamente consciente de su puesto su producción será mayor.

Contenido disciplinar: grupo de conocimientos específicos de un área de conocimiento en concreto, los cuales se trabajan únicamente desde esa materia.

Cooperación: consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo.

Creatividad: es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad y poder originar una idea, concepto o conexión de ideas para poder actuar sobre el mismo y obtener resultados positivos con soluciones originales. La creatividad supone estudio y reflexión más que acción.

Delegación: Cesión de un poder, una función o una responsabilidad a una persona para que los ejerza (Larousse Editorial, 2007).

Desarrollo de otros: capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Determinación: Valor o firmeza en la manera de actuar. Decisión.

Dinámica de grupos: son medios, métodos o herramientas, empleados al trabajar con grupos para lograr la acción del grupo. Las dinámicas de grupo tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo (Educando. El portal de la educación dominicana, 2008).

Disciplina: es la capacidad de enfocar los propios esfuerzos y controlar los impulsos y la propia conducta para lograr la consecución de una meta.

Disponibilidad: capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

Divulgación investigativa: constituye la etapa de culminación de la actividad investigativa. En ella los investigadores hacen públicos los resultados de sus propuestas y

el conocimiento alcanzado se socializa y pasa a ser patrimonio de la comunidad científica y del público en general.

Dominio del puesto: factor de crecimiento profesional y personal donde el colaborador desempeña su rol o trabajo correctamente, teniendo pleno dominio de las actividades que realiza. Está muy ligado a la experiencia, el liderazgo y la organización que tenga el trabajador en su puesto de trabajo.

Eficacia: es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizar una acción, es decir, el valor de los resultados externos producidos por la acción, comparado con el esfuerzo desplegado (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Eficiencia: para la persona que actúa, es el valor que tienen los resultados internos producidos por la acción (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Ejemplaridad: conjunto de acciones basadas en un código ético y que brindan coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y que sirven o pueden servir de modelo a los demás.

Empatía: Capacidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos o intereses de otras personas, aun cuando los expresen parcialmente o no lleguen a formularlos. La empatía implica el deseo positivo de querer entender a los otros (Dirube Mañueco J. L., 2004).

Enfoques metodológicos de investigación: son los que determinan una primera aproximación general al diseño metodológico, representando el posicionamiento del investigador frente a la realidad a investigar. Usualmente se trabajan tres enfoques: el cualitativo, el cuantitativo y el de triangulación.

Entusiasmo: es la exaltación del ánimo que se produce por algo que cautiva o que es admirado y por ello mueve a realizar una acción, favorecer una causa o desarrollar un proyecto. Asimismo puede entenderse como el motor del comportamiento.

Equipo de trabajo: conjunto de personas que interactúan y comparten ciertos objetivos para alcanzar resultados. Además existen normas internas que gobiernan su conducta y una organización interna de trabajo (Ayala, 2005).

Ética: Es un saber específico dentro de las disciplinas humanas que tiene como objeto la fundamentación racional de lo que debe ser la responsabilidad del ser humano para alcanzar "lo bueno" o ~~lo~~ recto" (França-Tarragó, 2002).

Evaluación de perfiles personales: conjunto de herramientas que se utilizan para la toma de decisiones, que permiten evaluar rasgos de personalidad, valores de las personas con las que se trabaja o se va a trabajar y los asocia a competencias del comportamiento clases para la gestión de la institución.

Evaluación procesual: es aquella que consiste en la valoración continua del aprendizaje del alumnado y de la enseñanza del profesor. Se realiza mediante la recogida sistemática de datos, análisis de los mismos y toma de decisiones oportunas, mientras tiene lugar el propio proceso a lo largo de un periodo de tiempo prefijado para la consecución de

las metas propuestas. Esta evaluación sirve como estrategia de mejora para ajustar y regular la forma en que se llevan a cabo los procesos educativos.

Fiabilidad: probabilidad de buen funcionamiento de algo, es decir ofrece seguridad o buenos resultados. En las personas el término se aplica cuando se habla de alguien en quien se puede confiar.

Flexibilidad: Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica (Universidad de Granada).

Gestión del cambio: es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.

Gestión de la comunicación: capacidad para que los miembros de un equipo puedan transmitir información y opiniones y a la vez incluye la capacidad de escuchar, siendo receptivo a las ideas de los miembros del equipo, clientes, usuarios, grupos de interés, entre otros. Cabe recalcar que esta capacidad incluye la habilidad de comunicar tanto por escrito como de manera oral, y lo que se comunique debe ser útil y oportuno.

Gestión grupos de interés (stakeholders): son quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Herramientas TIC: son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, recuperan, y presentan información representada de la más variada forma.

Honestidad profesional: es el actuar con rectitud y veracidad, cumpliendo con el correcto proceder del cargo que se desempeña. Involucra por ejemplo: utilizar el tiempo laboral para realizar tareas propias del trabajo con el mejor esfuerzo, hacer buen uso de los recursos y protección de los bienes de la institución, y actuar de forma veraz y honrada en el trato y comunicación con los demás en el ambiente laboral (no mentir, no generar discordias, cuentos o relaciones de desconfianza).

Influencia: deseo de producir un efecto sobre los demás, impactar en ellos o impresionarles, a fin de conseguir que sigan un plan o una línea de acción determinada (Dirube Mañueco J. L., 2004).

Iniciativa: predisposición para emprender acciones, tomar la palabra, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de algún requerimiento externo que lo motive. En la iniciativa no basta tener la voluntad de hacerlo sino dar paso a la acción.

Innovación: significa literalmente novedad o renovación. Se utiliza de manera inespecífica en el sentido de nuevas ideas e inventos. El término innovación es utilizado generalmente para referirse a nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado, a través de la difusión.

Instrumento de evaluación: constituyen el soporte físico que se emplea para recoger la información sobre los aprendizajes esperados de los estudiantes. Todo instrumento de evaluación provoca o estimula la presencia o manifestación de lo que se pretende evaluar.

Integración: proceso que posibilita a las personas la participación activa dentro de un grupo o de una sociedad. Supone la aceptación por parte de los miembros de ese grupo de más personas.

Integridad: obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos (Confederación de Entidades Para la Economía Social).

Lealtad: tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que nos inspiran las personas, instituciones, o ideas con las que nos identificamos. La lealtad posee un alto sentido del compromiso y ello les permite ser constantes en sus afectos, acciones y cumplidores de su palabra (Planeta de Agostini, 2002).

Lenguaje corporal: forma de expresión no verbal a través del cuerpo o expresiones faciales. Es decir, una forma de comunicación mediante gestos.

Liderazgo: capacidad para comunicarse e influir en un grupo de personas, incentivándolas para que trabajen de manera entusiasta para lograr un objetivo común.

Líneas de investigación: es el resultado de la unión de las áreas de interés, los trabajos y artículos publicados, las investigaciones realizadas y divulgadas, las ponencias desarrolladas y la vinculación con grupos de trabajo. Todos estos puntos desarrollados en un mismo eje temático van constituyendo una perspectiva de trabajo investigativo o línea de investigación.

Mejora continua: es la capacidad de reciclarse con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de los sistemas y métodos del trabajo, perfeccionando el desempeño en el puesto. Incluye la capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora, adaptando y modernizando la metodología y procesos por medio del aprendizaje y la investigación continua.

Metodologías activas e interactivas: son procesos de aprendizaje que involucran tanto a los profesores, como alumnos u otros participantes, en un marco participativo de análisis y discusión, destinado a producir resultados tangibles. Este tipo de metodologías estimula a los participantes a generar sus propias soluciones, aplicando conceptos y teorías a situaciones del mundo real.

Motivación: Actitud positiva y proactiva en el trabajo y capacidad para encontrar satisfacción personal en las actividades a desarrollar, que redunda en la mejora continua del Servicio (Universidad de Granada).

Networking: es la actividad a través de la cual un individuo establece contactos personales y profesionales con personas que comparten un interés común, combinando elementos en línea (como redes sociales) y del mundo real (como relaciones cara a cara).

Normativa: es el conjunto de leyes y de reglas que rigen el funcionamiento de la organización, institución o grupo en cuestión. Se puede referir a la implementación, la aplicación de un conjunto de reglas establecidas en una organización, institución u otros.

Oportunidad: instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción. La oportunidad puede darse o estar constituida por factores que pueden ser intrínsecos o extrínsecos al sujeto.

Optimismo: Propensión a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable (Real Academia Española).

Orientación educativa: proceso que está estrechamente vinculado a la educación, pero en tanto que favorece el desarrollo coherente e integral de la persona, ya sean alumnos, padres y profesores.

Orientación estratégica: es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Pensamiento crítico: capacidad para identificar un problema o situación global utilizando reglas básicas el sentido común o la experiencia. Incluye la conexión entre situaciones o la identificación de aspectos que nos evidentes.

Persuasión: proceso destinado a cambiar de una persona (o un grupo de personas) la actitud o comportamiento hacia algún evento, idea, objeto o persona, mediante el uso de palabras escritas o habladas para transmitir información.

Plan de investigación: es una herramienta fundamental que reúne las fuentes de datos, métodos de investigación para recopilar información, instrumentos de investigación y métodos de contacto que posibilitaran la forma de recabar información. Asimismo, esta herramienta debe apoyar, promover, facilitar, premiar y sobretodo estimular la investigación.

Plan de comunicación: herramienta que permite plantear objetivos, definir el público al que se busca llegar y pronosticar el impacto de las comunicaciones. Su buena gestión permite una comunicación efectiva entre el organismo que diseña el plan y su entorno.

Política: es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Políticas organizacionales: es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización (Medina, 2012).

Preocupación por el orden y la calidad: disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

Presencia: apariencia o aspecto externo de una persona.

Presentación personal: es aquella imagen que proyectamos como persona para con los demás y que refleja nuestra confianza. Es un factor importante y determinante para nuestra relación con los demás, porque mediante ella se puede impresionar favorablemente, caracterizar la manera de ser y el rol laboral y profesional.

Problema de investigación: situación propia de un objeto o fenómeno que provoca la necesidad en una persona de darle explicación, el cuál desarrollará una actividad de indagación y exploración con ese objetivo.

Proceso de investigación: significa el estudio de algún hecho o elemento desde su comienzo para llegar a una conclusión exacta y definitiva que conteste a todas las preguntas que derivan de dicha situación u objeto.

Procesos cognitivos: aquellos procesos psicológicos relacionados con el atender, percibir, memorizar, recordar y pensar.

Promoción: es uno de los procedimientos más usuales para incrementar la motivación de la persona a seguir formando parte de la empresa. Significa el incremento de su nivel de gobierno, en otras palabras, el incremento de su poder para configurar el actuar de la organización de acuerdo con lo que dicha persona juzga conveniente. (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Recursos y materiales didácticos: herramientas que en un contexto educativo determinado son utilizadas con finalidades didácticas para facilitar el desarrollo de las actividades formativas.

Rectitud: Carácter de aquello que es recto y justo en el sentido ético o moral.

Rectitud de vida: es la verdad en nuestros hechos, en nuestras palabras, en nuestros pensamientos, en nuestras relaciones con Dios y con los hombres: excluye la hipocresía, la mentira, el engaño, la astucia y la lisonja.

Relación interpersonal: asociación de largo plazo entre dos o más personas, basadas en sentimientos (como el amor), aficiones, negocios y actividades sociales. Se producen en gran variedad de contextos como la familia, amigos, trabajo, vecindario, entre otras. En las relaciones interpersonales surge la capacidad para trabajar juntos para la consecución de objetivos comunes.

Responsabilidad: hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Resolución de problemas: es la capacidad para resolver problemas que se pueden presentar durante el desarrollo de una actividad. Si surgen obstáculos durante el proceso de

resolución de un problema, este se puede superar mediante negociación, escalada hasta una parte interesada para la toma de decisiones, resolución del conflicto o dirección de la crisis.

Retroalimentación: elemento utilizado constantemente en la comunicación y que permite favorecer u obstaculizar el aprendizaje. Consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño, con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias. Asimismo, esta herramienta es fundamental en el proceso de formar hábitos, actitudes y destrezas.

Riesgo y oportunidad: proceso continuo que tiene lugar durante todas las fases de una actividad, desde el inicio hasta su cierre. Las situaciones que se presentan durante todo el proceso son una contribución importante al éxito de la actividad. El equipo o los miembros responsables de la actividad deben trabajar activamente, atentos a los riesgos y oportunidades, para comunicar a aquellos involucrados en la actividad o a quienes esperan los resultados, y poder solicitar apoyo a expertos en caso fuese necesario.

Seguridad: es la confianza o tranquilidad que tiene el ser humano hacia uno mismo frente a cualquier evento.

Sentido de trascendencia: se busca servir, beneficiar a otras personas. Sólo dejará de actuar cuando haya resuelto el problema o satisfecho las necesidades de otras personas (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Servicio: es la acción y efecto de servir (Real Academia Española).

Sistemas: son conjuntos de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Sistema formal: es el sistema de una organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Solidaridad: adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros (Real Academia Española). El término se utiliza en forma habitual para denominar una acción de perfil dadivoso o bienintencionado. Solidaridad es ayudar a alguien sin recibir nada a cambio. Ser solidario es, en su esencia, ser desinteresado. La solidaridad se mueve sólo por la convicción de justicia e igualdad.

Técnicas de documentación científica: metodologías que a partir de un método sistemático y científico organiza la documentación y fuentes de información que son de utilidad para la investigación o fines experimentales que otras ciencias tratan de resolver.

Técnicas de evaluación: cualquier instrumento, situación, recurso o procedimiento para obtener información adecuada sobre el desempeño de los alumnos en un proceso de enseñanza y aprendizaje y con ello saber si se están alcanzando los objetivos o finalidades

que se persiguen. Algunos ejemplos son: trabajo teóricos, trabajos prácticos, exámenes escritos, exámenes orales, ejercicios, observación, entre otros.

Tolerancia: respeto de los diversos modos de pensar y sus manifestaciones, que conviven dentro de una misma sociedad o grupo de personas (Planeta de Agostini, 2002).

Toma de decisiones: es la acción de seleccionar bajo ciertos criterios entre dos o más alternativas para solucionar un problema o para resolver diferentes situaciones.

Trabajo bien hecho: aquel que por su propia naturaleza nos brinda satisfacción personal cuando lo realizamos y ese sentimiento se comparte con quien es el beneficiario de esa labor.

Transparencia: se dice de las acciones realizadas de forma honesta, veraz, clara, justa y abierta a la sociedad.

Unidad: es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. Una medida de esto es la confianza mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y los modos de operar de la empresa (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Unidad de vida: «La unidad de vida —enseña san Josemaría— es una condición esencial, para los que intentan santificarse en medio de las circunstancias ordinarias de su trabajo, de sus relaciones familiares y sociales». Como explicaba el fundador del Opus Dei, el cristiano que trabaja en medio del mundo no debe «llevar como una doble vida: la vida interior, la vida de relación con Dios, de una parte; y de otra, distinta y separada, la vida familiar, profesional y social». Por el contrario, «hay una única vida, hecha de carne y espíritu, y ésa es la que tiene que ser —en el alma y en el cuerpo— santa y llena de Dios» (Opus Dei).

Visión: Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en su futro (Dirección General de Investigación y Acreditación Universitaria, 2005).

Visión de conjunto: es tener una panorámica amplia y mantenerla, puede ser utilizada como disparador de los cambios y ayudar a reinventar el modo de hacer las cosas. La única manera de lograr cambios, menores y focalizados o mayores y estratégicos, es a través del lente de visión de conjunto. Es necesaria desde el punto de vista gerencial, y es posible, a costos razonables, desde el punto de vista tecnológico.

4.2 Manual de organización y funciones

Para una mejor comprensión del diseño del Sistema de Gestión del Desempeño, se ha creído conveniente la elaboración de un *Manual de organización y funciones* que permita describir las principales actividades que realizará el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH), debido a que será el organismo indicado para ser el que gestione y vele por una correcta implementación del SGD.

El *Manual de organización y funciones*, conocido como MOF por sus siglas, es un documento elaborado para plasmar parte de la organización (o la organización en su totalidad), como su estructura, roles y funciones. La finalidad de contar con un MOF es que sirva de guía para todo el personal, debido a que delimita las responsabilidades personales y grupales, divide el trabajo y fomenta la organización dentro del área o departamento que lo aplica.

Para la elaboración del presente manual, hemos decidido centrarnos específicamente en el área de Evaluación del Desempeño y Capacitación debido a que es la única área del DGDTH directamente relacionada con la gestión del desempeño del personal docente y administrativo, así como en las funciones generales que recaigan sobre el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano relacionas a la gestión del desempeño.

Lo que contempla este manual a nivel de departamento es: la descripción de la estructura del DGDTH, el organigrama correspondientes a ambos campus: Campus Piura y Campus Lima, así como la composición (miembros que conforman el departamento y las distintas áreas). Asimismo, se describe la misión y las funciones generales del departamento. A nivel de áreas, como se mencionó previamente, sólo se desarrolló el manual en función al área de Evaluación del Desempeño y Capacitación. Se ha elaborado también un cuadro orgánico de cargos. Además se describen la misión y las funciones específicas del área de Evaluación del Desempeño y Capacitación. Se han diseñado también las funciones a nivel de cargos, esta sección contiene: las funciones específicas a realizar, la línea de autoridad y los requisitos mínimos que cada cargo contempla. Por último, se ha incluido un apartado que da a conocer cuándo y quién puede aprobar y actualizar el *Manual de organización y funciones.*

- ✓ ***Requisitos para el correcto cumplimiento de los lineamientos descritos en el MOF:***

- ❖ Se necesitará la colaboración y el compromiso de aquellos miembros del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, específicamente del área de Evaluación del desempeño y Capacitación para cumplir aquello que el MOF describe.

- ❖ El manual deberá estar disponible para todo el personal del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano.

El *Manual de organización y funciones* se muestra en el Anexo V.

4.3. Manual de calidad

Como base para desarrollar un sistema de calidad que asegure el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión del Desempeño, se ha creído conveniente elaborar un Manual de Calidad. Este es un documento que tiene por objeto administrar, describir y clarificar el sistema de calidad del SGD; además de ser guía y referencia para alcanzar y asegurar la calidad del mismo.

El Manual de Calidad, al cual llamaremos en adelante MC por sus siglas, tiene la finalidad de garantizar la calidad en el entendimiento, aplicación e implementación del SGD. Asimismo, permite prevenir la aparición de no conformidades y alcanzar la mejora continua del sistema, así como el desarrollo y satisfacción del personal docente y administrativos durante el proceso de evaluación.

Para la elaboración del presente manual, hemos tomado como referencia la Guía del Sistema de Gestión de Desempeño, así como la norma ISO 9001 y la norma ISO 17024.

Lo que contempla este manual es la descripción de los lineamientos generales del Sistema de la Calidad, la Política de Calidad, cuyo énfasis es la garantía de la calidad, la eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos de evaluación y la mejora continua del desempeño del personal de la Universidad de Piura. Asimismo, se describen los siguientes puntos:

- ✓ ***Sistema de la calidad:***

El Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) tiene establecido un Sistema de la Calidad, cuyo alcance queda definido por la descripción de dos documentos que lo integran: el manual de calidad y los instrumentos de evaluación, en donde se define cómo es su elaboración, revisión, difusión y actualización.

- ✓ ***Estructura del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH):***

Se presenta la estructura de todo el DGDTH, así como los organigramas y su composición, tanto para Campus Piura como para Campus Lima. Este DGDTH está formado por 3 dependencias: Planillas y Remuneración, Selección y Reclutamiento, y Evaluación del Desempeño y Capacitación.

- ✓ ***Personal dedicado a la evaluación del desempeño:***

Esta sección describe las funciones del personal que tiene a cargo la función de evaluación del desempeño, así como los requisitos y las competencias que deben presentar. Además, para el desarrollo de una buena evaluación se incluyen algunos errores comunes que los evaluadores deben evitar.

- ✓ ***Control de documentos:***

Es parte fundamental del sistema de calidad que esté definida la manera en que se debe proceder para la emisión, distribución, control y modificación de documentos. Por ello, esta sección desarrolla estos aspectos y se definen también las correspondientes

responsabilidades para el control de cambios y las correspondientes actualizaciones del manual.

- ✓ ***Registros de calidad:***

Esta sección busca asegurar que los registros que proporcionan evidencia objetiva de la conformidad del SGD, se encuentren debidamente identificados, almacenados, protegidos y que sean fácilmente recuperables.

- ✓ ***Procedimientos de evaluación y seguimiento:***

Se describen cuáles son los procedimientos de evaluación y seguimiento que conforman el SGD, cuáles son las herramientas necesarias para la evaluación y otras consideraciones al respecto, lo cual se detalla con más precisión en el SGD.

- ✓ ***Confidencialidad e imparcialidad:***

Se describen cuáles son las acciones y se detallan los aspectos a tener en cuenta para garantizar la confiabilidad e imparcialidad por parte de los evaluados como de los evaluadores.

- ✓ ***Apelaciones y reclamaciones:***

En esta sección se describe cómo es el proceso de apelación que debe seguir el evaluado si no está conforme con los resultados obtenidos del proceso de evaluación, así como el plazo máximo de reclamación.

- ✓ ***Revisión del sistema:***

Comprende la descripción del proceso para la realización de revisiones internas para verificar la implantación del Sistema de Gestión del Desempeño, con el objeto de corregir posibles desviaciones, hacer modificaciones buscando la mejora del sistema o aumentando los estándares iniciales.

Por último, cabe resaltar que el personal dedicado a la evaluación junto con el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano asumirá y se ajustará a las previsiones de este Manual de Calidad.

El *Manual de calidad* se muestra en el Anexo W.

4.4. Guías del sistema de gestión del desempeño

Para el presente Sistema de Gestión de Desempeño se ha dispuesto la elaboración de dos guías que sirvan de manuales o instructivos para facilitar la comprensión del SGD, así como el uso de los instrumentos de evaluación. Estas guías son:

- ✓ Guía del sistema de gestión de desempeño para el evaluador.
- ✓ Guía del sistema de gestión de desempeño para el evaluado:
  - ❖ Guía del sistema de gestión de desempeño para el personal docente.
  - ❖ Guía del sistema de gestión de desempeño para el personal administrativo.

La guía para el evaluado se descompone en: la Guía para el personal docente y la Guía para el personal administrativo, siendo la única diferencia entre estas, las competencias del ámbito técnico.

La guía del evaluador no se descompone a pesar de que existen dos tipos de evaluadores: los evaluadores360° y los evaluadores principales del SGD completo. Esto se ha considerado así porque los evaluadores 360° contarán también con la guía del evaluado debido a que en algún momento tendrán que participar con dicho rol.

4.4.1. Guía del sistema de gestión de desempeño para el evaluador

La ejecución de los procesos de evaluación del Sistema de Gestión del Desempeño en la Universidad de Piura se debe llevar a cabo de la manera más objetiva posible, para poder contribuir de forma adecuada con el desarrollo del personal. Es por ello que, se ha diseñado esta Guía con el objetivo de tener un instrumento que oriente, enseñe y permita resolver dudas a aquellos miembros de la UDEP en los que recae la labor de evaluadores.

Básicamente el contenido de la guía puede agruparse en 4 aspectos: introducción, objetivos, aspectos de desempeño y finalmente etapas de la gestión del desempeño.

- ✓ ***Introducción:***

Aquí se incluye una breve introducción sobre el SGD, explicando que es lo que se busca alcanzar con una futura implementación del mismo.

- ✓ ***Objetivos:***

Es importante que los jefes directos conozcan cuales son los objetivos del SGD, y que como evaluadores contribuyan a la consecución de los mismos, debido a que el sistema contempla una gestión, y no solo una evaluación del personal.

- ✓ ***Aspectos de desempeño:***

Este apartado se divide en tres secciones:

- Niveles de desempeño: La guía explica los 5 niveles de clasificación tanto para el personal docente, como administrativo, debido a que el valor de experiencia o conocimiento requerido es distinto según el nivel al que pertenece el trabajador.

- Dimensiones del SGD: esta sección trata de los dos pilares fundamentales del SGD, los cuales son las competencias y los objetivos. Por ello, se da también una breve definición de los mismos. Además, se explican las principales características que deben tener los objetivos, y se describen los 14 elementos de competencia: 4 elementos técnicos para el personal docente, 4 elementos técnicos para el personal administrativo, 3 elementos de competencia del ámbito contextual y 3 elementos de competencia del ámbito de comportamiento.

- Criterios taxonómicos: aquí se explicará las escalas de valoración que contempla el SGD. La primera, es la escala que puntúa del 0 al 10 con las características de conocimiento y de experiencia para dicha taxonomía, y la segunda, es la escala cualitativa y porcentual que puntúa del 0 al 100% en rangos definidos. Estas escalas se relacionan entre sí. Además, se dan a conocer los pesos de los tres ámbitos de competencias para cada nivel de desempeño y las puntuaciones medias de corte.

✓ ***Etapas de la Gestión del desempeño***

En esta sección se incluye la descripción del proceso que sigue este sistema de gestión del desempeño, explicando dentro del mismo la forma en cómo se fijarán, comunicarán y evaluarán los objetivos, así como se explican también las herramientas de evaluación seleccionadas con el fin de facilitar y homogeneizar el proceso de evaluación del personal docente y administrativo. Los instrumentos seleccionados buscan conocer y calificar la labor que desempeñan los evaluados, sin llegar a ser intrusivos y respetando la ética profesional. Estos instrumentos son: currículum vitae, autoevaluación, evaluación 360°, informe del desempeño y entrevista.

Asimismo, se explicará aquí cómo se evalúan y califican las herramientas de evaluación de las competencias: la autoevaluación, evaluación 360°, el informe del desempeño y la entrevista.

Esta sección incluye también, la comunicación entre el Jefe evaluador y el trabajador evaluado. Esta comunicación, se debe dar en una reunión entre ambos, donde se le dará a conocer el plan de brechas y los objetivos a alcanzar.

La *Guía del sistema de gestión de desempeño para el evaluador* se muestra en el Anexo X.

4.4.2. Guía del sistema de gestión de desempeño para el evaluado

Como se mencionó previamente, existen dos tipos de Guías para el evaluado: "Guía del sistema de gestión de desempeño para el personal docente" (la cual se encuentra en el Anexo Y) y la "Guía del sistema de gestión de desempeño para el personal administrativo" (la cual se encuentra en el Anexo Z), debido a que las competencias técnicas seleccionadas para estos dos tipos de trabajadores son distintas por la labor que realizan, siendo así las competencias del ámbito técnico la única diferencia para estas Guías.

La Guía del sistema de gestión de desempeño para el evaluado es un documento de contenido más breve, debido a que sólo se incluyen 3 aspectos que son los necesarios para cumplir con su rol de evaluados, estos son: aspectos generales, aspectos de desempeño y etapas de la gestión del desempeño.

Sin embargo, la finalidad que cumple esta guía es la misma: ser un instrumento que oriente, enseñe y permita resolver dudas a aquellos miembros que laboran en la Universidad de Piura, en los que recae la labor de evaluados.

La descripción de cada uno de estos 3 aspectos es muy similar a la que se dio para la Guía del evaluador, puesto que el objetivo es el mismo.

- ✓ ***Aspectos generales:***

Se incluye una introducción concreta sobre el SGD, lo que se busca alcanzar con la implementación y los objetivos del mismo.

- ✓ ***Aspectos de desempeño:***

Esta guía contiene una concisa definición de lo que se entiende por competencias y por objetivos. Además, se hace una breve descripción de los 10 elementos de competencia que incluye el SGD, para que el personal docente o administrativo conozca a que se refiere cada uno de ellos, sepa qué competencias tiene desarrolladas o cuáles le faltan aún desarrollar.

- ✓ ***Etapas de las Gestión del Desempeño:***

En esta sección se incluye la descripción del proceso que sigue este sistema de gestión del desempeño, explicando brevemente los pasos que se siguen para comunicar y evaluar los objetivos, así como una explicación breve de las herramientas de evaluación seleccionadas, con el fin de que el evaluado tenga a su alcance un instrumento que le permita resolver dudas sobre cómo desarrollar su currículum vitae, la autoevaluación, el informe del desempeño y la entrevista, además de los talleres que se dictarán.

Capítulo 5
Evaluación y aplicación del sistema de gestión del desempeño

Una vez concluida la primera etapa de diseño del Sistema de Gestión del Desempeño, se procedió al uso de herramientas y técnicas para evaluar el sistema, el juicio y la experiencia se aplican a cualquier detalle técnico y de gestión. Esta experiencia es proporcionada por todo grupo o individuo con conocimiento o capacitación especializada. La primera fue mediante la consulta a juicio de expertos y la segunda mediante una reunión con los representantes de los grupos de interés. Además, la aplicación del sistema se realizó a un grupo piloto conformado por miembros de la Universidad de Piura.

5.1. Herramientas y técnicas de evaluación

5.1.1. Juicio de expertos

El juicio de expertos consiste en recopilar un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando. Este tipo de información puede ser obtenida dentro o fuera de la organización, en forma gratuita o por medio de una contratación, en asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones gubernamentales, universidades, entre otras. (IAAP , 2008)

Para validar la propuesta que se presenta, los expertos se basan en sus conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos, etc. Asimismo se debe dar la posibilidad a los expertos de analizar el tema con tiempo, sobre todo si no hay posibilidades de que lo hagan de manera conjunta. Esta vía se caracteriza por permitir el análisis de un problema complejo dando independencia y tranquilidad a los expertos. (Mendoza, s.f)

El procedimiento que se sigue en un juicio de expertos es el siguiente: seleccionar los expertos; entregar a cada uno de ellos una carta de presentación como invitación a participar del juicio de expertos, explicar los objetivos generales, los objetivos específicos, y otras variables o indicadores del sistema que deberán evaluar, además se deberá entregar una carta de validación firmada por el experto al final del proceso. Posteriormente se deberá calcular los resultados generales del juicio de expertos por aspecto, elaborar gráficos e interpretar datos. Finalmente, se realizarán los cambios necesarios al instrumento atendiendo las opiniones de los expertos. (Romero, Alfonzo, Colucci, Durán, González, & Viera, 2011)

Juicio de expertos para el SGD

El SGD requiere ser analizado y comentado por personas externas al desarrollo del mismo, debido a que es una propuesta novedosa para la institución. Es por ello que se ha recurrido a esta técnica de juicio de expertos, debido a que se requiere de la experiencia de un grupo de personas con conocimientos y formación especializada en la Universidad de Piura.

Para la validación de nuestro sistema, la selección de los expertos consistió en escoger a cuatro miembros valiosos de la Universidad de Piura que reunían las siguientes características: conocimiento profundo de la cultura de la universidad, amplia experiencia en el gobierno de la organización, reconocida carrera profesional y líderes de opinión dentro de la Universidad.

Estos expertos fueron:

- ✓ Dr. Antonio Abruña Puyol
  Past Rector de la Universidad de Piura y docente de la Facultad de Derecho

- ✓ Dr. Antonio Mabres Torello
  Post Rector y Prorrector de la Universidad de Piura

- ✓ Dr. Paúl Corcuera García
  Post Vicerector de la Universidad de Piura y docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

- ✓ Mgtr. Beatriz Vegas Chiyon
  Gerente General de la Universidad de Piura

Una vez seleccionados los expertos, se les envió formalmente la carta con la invitación a ser parte del juicio de expertos para el sistema por parte de la Dra. Mariela García, Vicerrectora de Profesores. En esta carta estaba definida la fecha de la reunión del equipo del proyecto y los expertos.

Esta reunión se realizó el día 02 de julio de 2013 en donde se presentó el Sistema de Gestión del Desempeño por parte del equipo del proyecto a los expertos y contando con la presencia del Dr. Sergio Balarezo Saldaña, Rector de la Universidad de Piura, como invitado. Luego de ello, el día 05 de julio de 2013 se procedió al envío del documento que contiene el *Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura* al Rector y a los expertos. Con ello se pretendió contar con su valiosa retroalimentación de forma más precisa, luego de la presentación realizada.

Los expertos tuvieron un periodo establecido para estudiar y analizar el sistema y emitir sus observaciones y/o comentarios respecto del mismo. Estas observaciones y/o comentarios fueron revisados y analizados para proceder con los cambios del diseño preliminar del sistema, los cuales se muestran en el diseño final del mismo.

5.1.2. Grupos de Interés

Además del juicio de expertos, se consideró necesario aplicar la herramienta y técnica del grupo de interés. Esta herramienta consiste en la identificación de todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto a presentar. Asimismo, debe documentarse información relevante a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. (Project Management Institute (PMI), 2004)

Por ello, dado que es importante contar con la opinión de aquellos en los que posiblemente podría influir la evaluación del desempeño, se realizó una reunión con los representantes de los grupos de interés.

El objetivo de esta reunión era contar con opiniones válidas y oportunas que puedan enriquecer el diseño del sistema y que ayuden a mejorar la toma de decisiones para el desarrollo del mismo.

La selección de estos representantes consistió en escoger a dos empleadores sénior, dos graduados jóvenes, dos alumnos, y seis representantes de la Universidad de Piura (Campus Piura y Campus Lima). Estos representantes de los grupos de interés fueron:

Empleadores

- ✓ Luis Alberto Suárez
  Gerente General de Operaciones
  Operaciones Oleoducto PetroPerú

- ✓ Manuel Maeda
  Gerente de Administración y Operaciones
  Multimercados Zonales S.A.

Graduados Junior

- ✓ Miguel Ángel Saldarriaga
  Especialista en Políticas de Crecimiento Económico
  Banco Central de Reserva del Perú

- ✓ Cynthia Barragán
  Especialista de Marketing Sénior
  Banco Financiero

Alumnos

- ✓ Daniela Gamboa
  Facultad de Educación – Campus Piura

- ✓ Piero Delgado
  Facultad de Ingeniería – Campus Lima

Universidad de Piura

- ✓ Mariela García
  Vicerrectora de Profesores

- ✓ Beatriz Vegas
  Gerente General

- ✓ Sandra Beoutis
  Gerente de Administración y Finanzas – Campus Lima

- ✓ Susana Vegas
  Decana de la Facultad de Ingeniería

- ✓ Álvaro Tresierra
  Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

- ✓ Pilar García
  Vicedecana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Una vez seleccionados los representantes de los grupos de interés se les envió formalmente la carta con la invitación para ser parte de la reunión por parte de la Dra. Mariela García, Vicerrectora de Profesores. En la dicha carta se definió la fecha de la reunión del equipo del proyecto y los representantes de los grupos de interés.

Esta reunión se realizó el día 13 de agosto de 2013 en donde se presentó y se expuso el *Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura* por parte del equipo del proyecto. El programa que se siguió en la reunión se muestra en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Programa de la reunión con los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

Hora	Actividad
9:00	Presentación del Instructivo para la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño (Competencias del Personal Docente y Administrativo de la Universidad de Piura) – Julio 2013". Equipo de Trabajo responsable del Proyecto.
10:45	Intermedio
11:00	Preguntas e inquietudes de los miembros del Grupo de Interés
12:45	Redacción de conclusiones
02:00	Almuerzo en la Cafetería del Edificio de Gobierno
03:30	Lectura del Acta por el Relator (Mgtr. Juan Quinde)
03:45	Saludo y agradecimiento del Rector
04:00	Fin de la jornada

Luego de escuchar las preguntas e inquietudes de los miembros del grupo de interés y la redacción de las conclusiones, se procedió a elaborar el Acta de la reunión en donde quedó constancia de la realización de la misma y las conclusiones y recomendaciones que se generaron.

5.2. Aplicación del sistema de gestión del desempeño

5.2.1. Grupo piloto

Para la aplicación y validación del Sistema de Gestión del Desempeño y sus herramientas de evaluación se escogió a un grupo piloto, conformado por miembros de la Universidad de Piura.

La elección del grupo piloto, quienes son los sujetos de estudio, se realizó bajo lo que Hernández et.al (2003) menciona como elección de sujetos tipo, en consideración a que al enfoque cualitativo no le interesa tanto la posibilidad de generalizar los resultados, por lo que permite obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. Además, permite enriquecer y profundizar la información.

Entonces, para la conformación del grupo piloto fueron escogidos 13 trabajadores docentes y 5 trabajadores administrativos de Campus Piura y Campus Lima por niveles de desempeño. El grupo piloto se presenta a continuación en la Tabla 5.2:

Tabla 5.2. Miembros del grupo piloto.

Fuente: Elaboración propia.

Tipo	Centro	Campus	Evaluado	Nivel
Administrativo	Contabilidad	Lima	Patricia Sánchez Llerena	Nivel 4
Administrativo	Personal	Lima	Gloria Mendoza Ramos	Nivel 1
Docente	CC.EE.EE.	Lima	Berenice Ramírez Hart	Nivel 5
Docente	Derecho	Lima	Guillermo Chang Chuyes	Nivel 4
Docente	Humanidades	Lima	Eliana Gonzales Cruz	Nivel 2
Docente	Humanidades	Lima	Marta Mensa Torras	Nivel 3
Docente	Ingeniería	Lima	Eliodoro Carrera Chinga	Nivel 1
Docente	Ingeniería	Piura	Gerardo Chang Recavarren	Nivel 1
Docente	Comunicación	Piura	Rosa Zeta de Pozo	Nivel 1
Docente	Ingeniería	Piura	Martín Palma Lama	Nivel 2
Docente	Ingeniería	Piura	Nora Grados Quezada	Nivel 2
Docente	Humanidades	Piura	Karent Urizar Gonzales	Nivel 3
Docente	CC.EE.EE.	Piura	Yulliana Llauce Ontaneda	Nivel 4
Administrativo	Contabilidad	Piura	Juan Valle Benites	Nivel 2
Administrativo	Innovación y Calidad Educativa	Piura	Fabiola Flores Correa	Nivel 3
Administrativo	Portería	Piura	Martín Carrillo Estrada	Nivel 5
Docente	Ingeniería	Piura	José Barranzuela Queneche	Nivel 1
Docente	Derecho	Piura	Ana María Becerra Gómez	Nivel 5

Una vez seleccionados los miembros del grupo piloto se les envió formalmente la carta de convocatoria con la invitación a ser parte del grupo piloto. Esta carta fue enviada por parte de la Dra. Mariela García, Vicerrectora de Profesores a los Decanos de Facultad y a la Gerente General, para que ellos informen y envíen las cartas a cada miembro bajo su responsabilidad. En dicha carta se incluyen las actividades a realizar y fechas del proceso de evaluación.

La primera actividad realizada fue reunir a los miembros del grupo piloto para la presentación del *Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.* Esto se realizó el día 26 de Junio de 2013 a cargo del equipo del proyecto.

Luego la segunda actividad fue convocar al grupo piloto a un taller de capacitación respecto a las herramientas de evaluación. Se presentaron los formatos e indicaciones de las 5 herramientas de evaluación: Curriculum Vitae, autoevaluación, evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista. Al finalizar el taller se entregó una encuesta para recoger los comentarios sobre el taller, el instructivo que se les dio, las herramientas de evaluación y la escala de valoración, instrumento clave para realizar cambios y brindar retroalimentación para el diseño final del sistema. Este instrumento se muestra en el Anexo AA.

Además del taller de capacitación para el grupo piloto, también se realizó un taller de capacitación para los evaluadores de 360° del grupo piloto. En dicho taller se les presentó brevemente el *Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura* y se centró en la explicación del formulario de la Evaluación de 360°, sus instrucciones y se resolvieron algunas dudas por parte de los participantes. Al finalizar el taller también se les entregó una encuesta para recoger los comentarios sobre el taller, el instructivo que se les dio, la evaluación de 360° y la escala de valoración. Esta encuesta es clave porque nos brinda una retroalimentación para considerar algunos cambios en el diseño final del sistema. Se muestra la estructura de la encuesta en el Anexo BB.

Luego, como parte del programa del grupo piloto, el día 15 de agosto de 2013 se realizó la entrega de las primeras 4 herramientas de evaluación por parte de los evaluados y de los evaluadores de 360°. Una vez recogida toda la información, el equipo de evaluadores del proyecto procedió al análisis y revisión de esta información para proceder con la etapa final, la cual consistió en la realización de las entrevistas personales con cada miembro del grupo piloto. Al finalizar la entrevista a cada evaluado se le entregó una encuesta que permite valorar la entrevista, a los evaluadores y las preguntas realizadas. Este instrumento se muestra en el Anexo YY.

Una vez concluidas las entrevistas, los evaluadores calculan y analizan la puntuación final de cada uno de sus evaluados. Según estos resultados y la información analizada durante todo el proceso, los evaluadores elaboraron el plan de brechas y objetivos para cada trabajador evaluado. Estos informes se entregaron al DGDTH y remitidos a los Decanos de Facultad y Gerente General correspondiente al evaluado y al jefe directo de cada uno. El jefe directo se encargó de programar una reunión con el evaluado para comunicarle sus resultados y conversar sobre su plan de brechas y objetivos. Además de mostrarle el gráfico radial obtenido de la evaluación 360°.

5.3. Análisis de la evaluación y aplicación del sistema

En esta sección presentaremos las apreciaciones y las sugerencias que hicieron los expertos escogidos sobre la primera versión del SGD (versión que se encuentra en el Anexo ZZ). Asimismo, explicaremos cuál era la situación actual del sistema frente al comentario que expone el experto, y una posible propuesta de los cambios que se podrían efectuar para una nueva versión del documento que contiene al SGD.

El análisis de los comentarios será presentado en tablas de doble entrada, asignando una tabla por cada experto, y agrupando los comentarios similares de cada experto en temas que puedan contenerlos, con el objetivo de facilitar la comprensión y simplificar el contenido de las tablas.

Cabe resaltar que por temas de confidencialidad del sistema, y de los autores de estos comentarios, sus nombres permanecerán anónimos. Así como la aplicación al grupo piloto.

5.3.1 Juicio de Expertos

Experto 1:

a) Apreciación positiva del sistema:

Me parecen muy bueno, pues no se trata de la evaluación del personal cara a la promoción, sino también su desarrollo y crecimiento profesional, su reconocimiento y motivación. Esos objetivos de procurar el desarrollo y crecimiento profesional, así como su motivación y reconocimiento son parte del papel de los directivos, y en el caso de la Universidad también de los "maestros" o formadores (no necesariamente directivos), es decir, de los profesores mayores.

b) Los siguientes comentarios han sido brindados en calidad de sugerencias, para que se puedan tener en cuenta si se consideran convenientes, y se muestran en la taba 5.3.

Tabla 5.3. Análisis de comentarios del experto 1.
Fuente: Elaboración propia.

Tema	Comentario	Sistema actual	Posible modificación
Enfoque de Competencias: número y selección de los elementos de competencia	1. A mi modo de ver el que sean tantas competencias las que analiza el sistema no juega a favor, sino que "diluye" lo esencial.	Actualmente el sistema cuenta con 22 competencias (8 técnicas, 7 de contexto y 7 de comportamiento)	➢ Analizar si todas las competencias propuestas son las necesarias: Eliminar algunas o agrupar varias en una.
Destinatarios de la evaluación	1. Pienso que los niveles menores del personal administrativo no es preciso que entren en este SGD, e incluso tengo duda de si mejor no incluir a ninguno.	Los 5 niveles de evaluación (tanto para personal docente como administrativo) siguen la misma metodología de evaluación, pero con distintos parámetros, cómo: porcentajes diferentes para cada ámbito de competencia, o distintos valores de corte.	➢ Se considera necesario evaluar también al personal administrativo de la UDEP, porque lo que se busca es el desarrollo y crecimiento profesional y humano de sus miembros. Asimismo, también son partícipes del nivel de calidad que la institución brinda y de la consecución de objetivos, por lo tanto se piensa importante y necesario evaluarlos.
	2. Para los que están en la etapa de formación docente (futuros docentes) y también los contratados, sugiero una evaluación distinta, más simple, pero más frecuente (anual) y hecha por sus jefes (con algún refuerzo de vicerrector o director de estudios) encaminada a definir la continuidad en UDEP y/o aprobar su paso a nombrados.		➢ Se plantea para los docentes en formación, así como los docentes recién incorporados, hacer una evaluación más frecuente, posiblemente semestral. ➢ Para el personal administrativo, lo que se plantea como sugerencia en los distintos comentarios de los expertos, es realizar una evaluación de plazos más cortos en los primero niveles (cada 30, 60 ó 90 días), para identificar si es el perfil que se busca.
El SGD debe ser más simple y específico para las necesidades de UDEP	1. Sí que incluya las competencias directivas (necesarias para quienes tengan cargos y para todo formador). No creo que sea preciso extenderlo al personal técnico-administrativo.	Actualmente el Sistema evalúa tanto al personal docente, como al administrativo, pero no considera ambas tareas a la vez.	➢ Analizar si es adecuado y posible enfocar los elementos de competencia desde un punto en el que se busque desarrollar tanto la actividad docente, como las tareas administrativas para aquellos que cumplan este doble rol.

Tema	Comentario	Sistema actual	Posible modificación
El SGD debe ser más simple y específico para las necesidades de UDEP	2. Sugiero reducir mucho el número de elementos de competencia evaluados. Centrarse en lo esencial: docencia, asesoramiento de alumnos, investigación y publicaciones, y formación o dirección de personas.	Como se mencionó el sistema inicial posee 22 elementos de competencia.	➢ Analizar si todas las competencias propuestas son las necesarias: Eliminar algunas o agrupar varias en una.
	3. También, simplificar el procedimiento y por tanto los documentos de trabajo. Que se vaya enriqueciendo con la experiencia. Para la promoción quizá es preferible criterios objetivos basados en "resultados".	El sistema actual no tiene como objetivo, buscar la promoción de los miembros de la institución en base a los resultados obtenidos, sino buscar su desarrollo, pero se puede considerar para una posterior versión de este documento.	➢ Analizar las herramientas de evaluación. Por lo pronto, reducir el número de preguntas de la evaluación 360° y autoevaluación, para no tener un documento exhaustivo, y reducir la posibilidad de sesgo. Asimismo analizar la posibilidad de que el informe de Desempeño sea opcional para los primeros niveles del personal administrativo. Para los criterios basados en resultados el Sistema plantea objetivos propuestos por el evaluador, con indicadores para medir el progreso.
Aplicación del sistema	1. Estudiar el modo de aplicarlo teniendo en cuenta los cambios periódicos de autoridades: quizá debe haber algunos profesores sénior que aunque no tengan un cargo sean responsables de analizar la evaluación y del seguimiento de colegas jóvenes.	El SGD contempla una evaluación cada 3 años para todos los niveles del personal docente y administrativo.	➢ Se analizarán los periodos entre evaluación y evaluación, con el objetivo de no contar con evaluadores distintos para un mismo periodo.

Experto 2:

a) Apreciación positiva del sistema:

Felicitaciones por el trabajo exhaustivo que se ha realizado, y la revisión metodológica y bibliográfica para plantear un sistema que permita promover la mejora del trabajo de los profesores y personal administrativo en consonancia con la misión institucional.

b) Los siguientes comentarios han sido brindados en calidad de sugerencias, para que se puedan tener en cuenta si se consideran convenientes:

Tabla 5.4. Análisis de comentarios del experto 2.
Fuente: Elaboración propia.

Tema	Comentario	Sistema actual	Posible modificación
El sistema debe adaptarse a las características específicas de la UDEP y su forma de gobierno	1. Por características particulares, los encargos y tareas directivas (asumidos por muchos profesores en la institución) deben suponer una debida capacitación y "evaluación" *ad hoc* (en cuanto a competencias directivas) que no están del todo contempladas en las competencias consideradas en la propuesta.	El sistema sólo contempla la evaluación de la tarea docente o de las tareas directiva/administrativa pero no ambas.	➢Como se explicó en la tabla para el experto 1 se analizará si es adecuado y posible enfocar los elementos de competencia de manera que se pueda desarrollar tanto la labor docente, como la administrativa para aquellos que cumplan este doble rol.
	2. Los evaluadores —y los que después deben hacer el trabajo de "*coaching"* — son los que tienen cargos de gobierno y éstos son rotativos (cada 3 años). Es decir la figura entre evaluadores y evaluados se irá intercambiando con frecuencia.	El SGD contempla una evaluación cada 3 años para todos los niveles del personal docente y administrativo.	Existen dos opciones: ➢ Los comentarios propuestos por otros expertos sugieren que la evaluación sea anual para los niveles superiores, y para aquellos que recién ingresan, sea cada 60 o 90 días (administrativos) y semestral (docentes recién incorporados), para evaluar si la persona es adecuada al perfil que se busca. ➢ La segunda opción es mantener los 3 años, debido a que es un proceso que implica desarrollar distintas herramientas y evaluar desde diversos ángulos, siendo complejo estar constantemente evaluando y siendo evaluado, por lo que se sugiere hacer un seguimiento semestral para garantizar el desarrollo de la persona, y una evaluación parcial cada año.
Metodología de evaluación	1. Parece relevante desarrollar junto a la medición de competencias lo relativo a "objetivos" previsto por el sistema.	El sistema actual sí contempla medir tanto las competencias, como los objetivos. Sin embargo, para el diseño preliminar aún no se tenía esa sección desarrollada.	➢ La versión final ya contemplará el desarrollo de los objetivos para los evaluados.

Tema	Comentario	Sistema actual	Posible modificación
Metodología de evaluación	2. Por otra parte, se puede complicar mucho la gestión de un directivo que deba evaluar todas las competencias propuestas en una escala de 0 a 10, sin tener mayor experiencia.	El sistema presenta una escala del 0 al 10 con la que trabajará el evaluador en las 5 herramientas de evaluación.	➢ Para fines prácticos, la escala de la evaluación 360° y autoevaluación será modificada, a una escala cualitativa. Por otro lado, el informe de desempeño y la entrevista calificarán ahora en porcentajes o en escala cualitativa, siendo posible convertir estos resultados a la escala numérica inicial.
El SGD debe ser más simple y específico para las necesidades de UDEP	1. El sistema debe fijarse en aquellos aspectos que sean imprescindibles y más objetivos para el seguimiento. Tendría mucho cuidado con las competencias de comportamiento y contextuales (las reduciría, al menos inicialmente a las estrictamente necesarias).	Actualmente las competencias de comportamiento y de contexto son 7 c/u.	➢ Analizar si todas las competencias de comportamiento y contexto propuestas son las necesarias para buscar el desarrollo de habilidades y destrezas del personal docente y administrativo, así como su desarrollo relacionarse dentro de la organización funcional y la cultura organizacional.
	2. El sistema, debe simplificarse mucho: menos competencias, menos rango en la escalas para facilitar la evaluación, fijándose más en aquellos comportamientos en los que haya mayor objetividad, aunque reconociendo que toda evaluación tiene carácter subjetivo.	El sistema cuenta con 22 competencias para docentes, y 22 para administrativos. La escala de valoración con la que se trabaja es del 0 al 10.	➢ Todo SGD tiene un carácter cualitativo y cuantitativo al momento de evaluar el desempeño de un individuo, por lo cual existe cierto grado de subjetividad. Asimismo, es inevitable que se produzca un solapamiento entre las competencias, sin embargo; las mismas se volverán a analizar para reducirlas y/o fusionarlas si se presenta el caso.
Evaluadores	1. Debe prepararse de manera muy especial el plan de capacitación de evaluadores.	Actualmente el sistema propone la realización de talleres para explicar la metodología a los evaluadores, así como brindarles un Instructivo para consultas.	➢ El Instructivo será reemplazado por una Guía para evaluadores, en la que desarrollará de una manera más concisa los elementos de competencia, porque se centrará en la explicación de cómo aplicar los instrumentos de evaluación y las escalas taxonómicas.
Aplicación del Sistema	**1.** Que se revise los requerimientos del soporte necesario a nivel central y las capacidades reales para atender y seguir la implementación. Así, cabría pensar en hacerlo de manera progresiva por centros (no todos al mismo tiempo).	El sistema propone que una vez implementado, el uso de las herramientas de evaluación se hará por medio de la plataforma SIGA, de esta manera será menos complejo atender al personal docente y administrativo.	➢ No hay modificación posible, se mantiene la idea de utilizar un plataforma virtual como el SIGA para reducir la complejidad al procesar la información, pero siempre con el apoyo y la supervisión del DGDTH.

Experto 3:

a) Apreciación positiva del sistema:

No se mencionaron aspectos positivos al sistema.

b) Los siguientes comentarios han sido brindados en calidad de sugerencias, para que se puedan tener en cuenta si se consideran convenientes:

Tabla 5.5. Análisis de comentarios del experto 3.
Fuente: Elaboración propia.

Tema	Comentario	Sistema actual	Posible modificación
Diseño del Sistema	1. El sistema que estamos diseñando se trata de un sistema de evaluación por objetivos y competencias, que el peso de cada aspecto es 50% cada uno; asimismo pensamos que el proceso para la consolidación de la evaluación de objetivos y de competencias puede ser el mismo que planteaba el documento de HayGroup.	La evaluación del SGD es 50% de objetivos y 50% de competencias. No se ha tomado la evaluación por objetivos de HG.	➢ El SGD seguirá así. No hay modificación (50% de objetivos y 50% de competencias). Se tomará de referencia el documento de HG para la evaluación de los objetivos.
	2. Coincidimos en no comunicar puntajes solo el plan de brechas. Pero animamos a pensar si deberíamos contemplar una calificación (relacionada al puntaje) por ejemplo: muy bueno, bueno, suficiente y deficiente. Esto con la finalidad de facilitar que a futuro se asocie a un incentivo económico o a una "sanción".	Al evaluado en el SGD actual sí se le comunica los puntajes y el plan de brechas y objetivos. No existe calificación final del evaluado como: muy bueno, bueno, suficiente o deficiente.	➢ Al evaluado no se le comunicará la calificación final ni los puntajes, sólo el plan de brechas y objetivos, en el cual se le informará si obtuvo un desempeño deficiente o un desempeño regular.
	3. Las competencias de contexto y comportamiento están enfocadas básicamente al personal docente por lo que no aplicaría en el caso del personal administrativo. P. Ejemplo: o Participa en acciones encaminadas a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria (labores asistenciales o de proyección social). o Contribuye a la mejora y el desarrollo de la sociedad a través de proyectos o investigaciones científicas. o Anima la formación de docentes y seguimiento y *"coaching"*.	El SGD busca que tanto las competencias de comportamiento como las de contexto se apliquen sin diferencia para el personal docente y administrativo, aunque pueden existir errores.	➢ Se modificaría o adaptarían los enunciados para el personal administrativo en cuanto a competencias de comportamiento y contextuales (además de las mencionadas).

Tema	Comentario	Sistema actual	Posible modificación
Diseño del Sistema	4. Se plantea ajustar las definiciones que puedan ser aplicables distinguiendo dos grupos: los del nivel 1, 2 y 3 y los del nivel 4 al 7. Al final se evalúa lo mismo pero ajustando descripciones.	La descripción de las competencias son las mismas para todos los niveles.	➢ Se evaluarán las descripciones de cada competencia y si es necesario se ajustará dependiendo de si es personal docente o administrativo. Diferenciando claramente cada nivel y qué es lo que se evalúa en cada uno.
Metodología de evaluación	1. La escala de evaluación de 0 a 10 nos parece muy amplia. No se percibe una diferencia dentro de un mismo rango de evaluación (de 4 a 6, de 7 a 9). Pensamos que se podrían manejar 5 niveles.	En el SGD actual se sigue la escala de 0 a 10. La escala de 5 niveles se maneja en la autoevaluación y evaluación 360°.	➢ Se seguirá con la escala (0 a 10) pero ésta sólo será informada a los evaluadores para fines cuantitativos, puesto que para aliviar la carga del mismo, este dispondrá de una escala cualitativa y una de porcentajes (de 5 niveles ambas) con las que podrá calificar. Los evaluados usarán para la autoevaluación una escala cualitativa de 5 niveles, lo mismo sucede con la evaluación 360°.
	2. El informe, sugerimos que se aplique en los niveles del 4 al 7. Los niveles 1 al 3 son muy operativos y más bien la herramienta debe estar enfocada a recoger datos de ese trabajo operativo. Para los niveles que se requiera el informe debe ser simple, solo colocar extensión máxima y adicionalmente deben ser preguntas enfocadas a recoger datos relevantes. Se podría evaluar el espaciar el periodo en el que se requiere el informe.	2. El informe es obligatorio para todos los niveles. Para los niveles 1 al 3 se exige igual estructura de informe del desempeño pero con diferente número de competencias a describir. La extensión del informe tiene límite inferior y superior, así como los anexos. El periodo desde que se informó hasta su entrega fue más de un mes. El periodo entre el taller y la entrega de informes ha sido de 20 días.	➢ El informe de desempeño será opcional para los niveles más bajos del personal administrativo, dado que son muy operativos. ➢ Se cambiará la extensión del informe del desempeño para todos los niveles, así como de los anexos y el número de competencias. ➢ La entrega del informe se planeará y será comunicada con anticipación a los evaluados.
	3. La evaluación 360º, parecería poco conveniente aplicarla a los niveles más bajos del personal administrativo.	Actualmente se aplica a todos los niveles del personal docente y administrativo.	➢ No procede. Es necesario evaluar a todos los trabajadores mediante la herramienta de evaluación de 360° para su desarrollo, para comparar cómo se ve él mismo y cómo lo ve su entorno.
Aplicación del Sistema	1. El sistema propone que la evaluación sea cada 3 años, para el personal administrativo debe ser anual. Un sistema que evalúe cada 3 años supone una dificultad para el personal administrativo a quien interesa en un horizonte corto tener claridad si los aspectos de mejora son superables o es mejor identificar otro perfil.	El SGD contempla una evaluación cada 3 años para todos los niveles del personal docente y administrativo.	➢ La modificación será realizar la evaluación o seguimiento de objetivos semestralmente y la evaluación completa de objetivos y competencias se hará posiblemente de manera anual. Existirá un seguimiento de competencias semestralmente.

Experto 4:

a) Apreciación positiva del sistema:

Leyéndolo veo que es, por su contenido, exhaustivo, para entendidos, un trabajo excelente. Mis felicitaciones. Es un índice también, me parece, para la formación de nuestros "colaboradores" y "clientes": profesores, administrativos, obreros y alumnos.

b) Los siguientes comentarios han sido brindados en calidad de sugerencias, para que se puedan tener en cuenta si se consideran convenientes:

Tabla 5.6. Análisis de comentarios del experto 3.
Fuente: Elaboración propia.

Tema	Comentario	Sistema actual	Posible modificación
Diseño del Sistema	1. Surgen dudas: ¿será manual de referencia? ¿Hay que sabérselo para aplicarlo?: si fuera lo que hay que poner en práctica lo veo excesivo, desbordante, pasamos de no haber evaluado nada, a una evaluación que abre (o cierra) las puertas de la gloria.	El sistema actual está contemplado en un documento formal, pero además se cuentan con instructivos para los evaluados y evaluadores, a modo de resumen de la versión total para facilitar la comprensión del sistema.	➢ El sistema sufrirá cambios para que sea más breve. Los instructivos serán cambiados por Guías (para los evaluados y evaluadores), en donde se describe el sistema de forma concisa y se dan los lineamientos necesarios según el rol que cumplen. Se pretende que en un inicio solo se presenten las Guías a los evaluados y evaluadores, debido a que son más amigables, pero que en un futuro puedan conocer el documento original.
	2. Insisto, sólo he leído y me he agotado. Le veo un valor grande como referencia, especialmente para el no especialista. El que no sabe encontrará una buena referencia, un esquema riguroso y acertado de en qué consiste determinada competencia.	No se pretende que los evaluados conozcan en un principio el SGD en su totalidad, pero sí que lo entiendan, por ello hay instructivos, así como la realización de talleres para ayudar a la comprensión.	➢ Lo que se pretende es que los participantes conozcan primero las Guías, y para posteriores evaluaciones, cuando ya tengan una mayor relación con el SGD, puedan conocer el documento en su totalidad. Asimismo, se mantendrán los talleres para evaluados y evaluadores, así como la disponibilidad del DGDTH para que se pueda realizar cualquier consulta.
	3. Aparentemente no deja nada a la iniciativa personal, a la espontaneidad, a la intuición, se convierte en un cuadriculamiento excesivo. Es poco amigable.	El SGD tiene 5 herramientas de evaluación definidas, para que los evaluados pasen por el mismo proceso, bajo circunstancias y oportunidades iguales y se reduzca la subjetividad.	➢ No procede plantear otras formas espontaneas de evaluar dentro de este SGD. Sin embargo, el otro 50% que se evalúa son los objetivos, y estos si son formulados bajo iniciativa del evaluador, y basados en los resultados obtenidos por su evaluado.

5.3.2 Grupo de interés

a) Apreciación positiva del sistema:

- ✓ El documento tiene un excelente contenido. La implementación es crítica.
- ✓ El personal de Ingeniería estaría deseoso de que lo evalúen. La mayoría desea saber en qué cosas quiere mejorar. Se está a la espera de algo claro y uniforme.

b) Los siguientes comentarios han sido brindados en calidad de sugerencias, para que se puedan tener en cuenta si se consideran convenientes:

Tabla 5.7. Análisis de comentarios del experto 3.
Fuente: Elaboración propia.

Tema	Comentario y/o propuesta	Sistema actual	Modificación
Conclusiones acerca de la implementación del sistema	1. Preparar y ejecutar un plan de comunicación el jefe es clave en la difusión.	Para la primera versión aún no se tenía desarrollado el plan de comunicación de resultados, pero si se hará para el diseño final	➢ El sistema contará con una sección en donde se explique cómo debe ser la reunión entre el jefe directo (evaluador) y el evaluado, para la comunicación del plan de brechas y de los objetivos.
	2. Dimensionar el departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) considerando los sistemas de soporte.	Es otro tema que se tenía pendiente para la primera versión.	➢ Para el diseño final se plantea desarrollar un MOF en donde se detallen las funciones y los roles del DGDTH.
	3. Es deseable que la periodicidad deba ser anual. En caso se complique la operatividad se podría tener una periodicidad no mayor a 2 años.	El SGD contempla una evaluación de objetivos y competencias cada 3 años para todos los niveles del personal.	➢ La modificación será realizar la evaluación o seguimiento de objetivos semestralmente y la evaluación completa de objetivos y competencias anualmente.
	4. Reducir la escala de valoración (por ejemplo de 0 a 5) y facilitar qué métricas suponen para cada competencia.	El SGD contempla una escala del 0 a 10 para todos los instrumentos de evaluación.	➢ Los evaluadores podrán calificar en una escala menos compleja, que involucre solo 5 niveles, ya sea en porcentajes o cualitativamente. Asimismo, para la evaluación de 360° y autoevaluación la escala será cualitativa, la cual puede ser también convertida a porcentajes.
	5. La relación Competencias - Objetivos debe ser 50% - 50%.	El sistema se ha elaborado de esa manera.	➢ Ya está diseñado así.

Tema	Comentario y/o propuesta	Sistema actual	Modificación
Conclusiones acerca de la implementación del sistema	6. La necesidad de elaborar algo más sencillo para administrativos de niveles menores y obreros.	No se hace diferencia en los procedimientos de evaluación en los distintos niveles, pero si tienen distintas puntuaciones de corte.	➢ La única modificación posible es no solicitar el informe de desempeño como instrumento de evaluación obligatoria al personal administrativo de nivel 5 y nivel 4.
Conclusiones acerca de los instrumentos	1. El sistema se puede complementar con otras fuentes de información, por ejemplo, encuestas de fin de curso, el plan de trabajo del profesor (PTP), observación, filmaciones, entre otras. Estas fuentes de información podrían considerarse como Sintomáticas (encuesta a alumnos).	Actualmente el sistema contempla 5 instrumentos de evaluación: autoevaluación, evaluación 360°, CV, Informe de Desempeño y Entrevista.	➢ Para la primera implementación no se están considerando otro tipo de instrumentos. Aumentan el número de los mismo llevaría a tener un sistema más complejo y que demandaría un mayor tiempo para evaluar. ➢ Sin embargo, para próximas versiones podrían ser consideradas las encuestas a los alumnos, sugerencia que también ha sido resaltada por el equipo de validación.
	2. Se debe evaluar el número de páginas del informe. Ello podría simplificar el tiempo del proceso. Utilizar esta herramienta para los niveles de 3, 2 y 1, en el caso del personal administrativo	Actualmente el informe ofrece límites de mínimos y máximos para el número de páginas que el informe de Desempeño debe presentar, con un rango para cada nivel.	➢ Se reducirá el número de páginas de los informes para cada nivel. Asimismo, se debe evaluar si es recomendable solicitar un mínimo, o sólo establecer un máximo número de páginas. Por otro lado, será opcional para el personal administrativo de niveles 4 y 5.
	3. Existe un riesgo potencial en la libre selección de pares y subordinados.	El sistema permite para la evaluación 360° que el evaluado escoja a: los superiores, pares y subordinados, que calificarán su desempeño.	➢ La metodología de una evaluación 360° señala que los evaluadores tienen que ser seleccionados por el mismo evaluado: escogiendo sus superiores, pares, subordinados y clientes externos si es el caso, no con el fin de sesgar u obtener mejor calificación, sino con el fin de tener información profunda y objetiva.
	4. Sobre la escala de valoración: ¿Por qué no del 1 al 5? Cómo garantizar que todos se evalúan con el mismo criterio. Exigencia y rigurosidad. Reducir la escala y con claridad ayudaría mucho.	La escala que se maneja es del 0 al 10.	➢ La escala ha cambiado para evaluación y autoevaluación. ➢ Sin embargo, para el resto de herramientas se mantendrá.

Tema	Comentario y/o propuesta	Sistema actual	Modificación
Conclusiones acerca de los instrumentos	5. Proceso de evaluación de los directivos.	Están considerados dentro del sistema como el nivel 1 del personal administrativo.	➢ No hay modificación que realizar.
Anexo 3: Registro de consultas y comentarios	1. Si no se formaliza la evaluación docente/administrativo podría quedar suspendida por tres años.	El SGD actual evalúa tanto al personal docente, como al administrativo, pero no considera ambas tareas a la vez.	➢ No procede.
	2. El sistema puede funcionar para el personal docentes. Pero para ciertas categorías para el personal administrativo y personal obrero. ¿El informe es necesario en todos los niveles?	El informe es obligatorio en todos los niveles tanto del personal docente como administrativo.	➢ Se podría establecer una modificación, en la cual el informe sería obligatorio para el personal administrativo de los niveles mayores. Haciendo algunas excepciones para el personal de servicios.
	3. Dentro de las competencias: ¿se ha considerado la innovación?	En este primer diseño ha sido considerado dentro de flexibilidad y gestión del cambio.	➢ Se evaluarán las competencias, de acuerdo a eso se verá si es necesario añadir otra de "innovación" o se dejan tal cual están planteadas.
	4. Encuesta de fin de curso. Podría ser un complemento a la evaluación 360°. Se puede hacer a través del Siga. Podría ser de manera sistemática.	No se contempla este tipo de instrumento dentro del SGD. Pero en las facultades, algunos cursos aplican esta encuesta.	➢ Podría ser considerado para futuras versiones, sin embargo no está dentro del alcance del SGD actual y lo complicaría, debido a que un docente puede dictar más de un curso, y dictar cursos distintos en semestres distintos dentro de un mismo año.

5.3.3 Grupo Piloto

De la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño al grupo piloto y según los resultados y la información analizada durante todo el proceso, los evaluadores elaboraron el plan de brechas y objetivos para cada trabajador evaluado, así como también se realizó la tabulación de resultados obtenidos de la evaluación 360° y los gráficos radiales correspondientes a cada evaluado.

Este plan de brechas y objetivos tuvo el mismo formato que el mencionado en el diseño del Sistema de Gestión del Desempeño, el cual se muestra en el Anexo T para el personal docente y en el Anexo U para el personal administrativo. A continuación se mostrará un ejemplo del gráfico radial, figura 5.1, el cual fue obtenido de la tabulación de

los resultados de uno de los evaluados. Sin embargo, para respetar la confidencialidad no se mostrarán los datos personales del evaluado ni el cargo que ocupa. Asimismo, los comentarios expuestos por el grupo piloto durante los talleres de aplicación, así como las encuestas, serán analizados en el capítulo 6 de la presente tesis. Este es el gráfico que se mostrará como resultado para los evaluadores.

Figura 5.1. Gráfico radial para evaluadores.

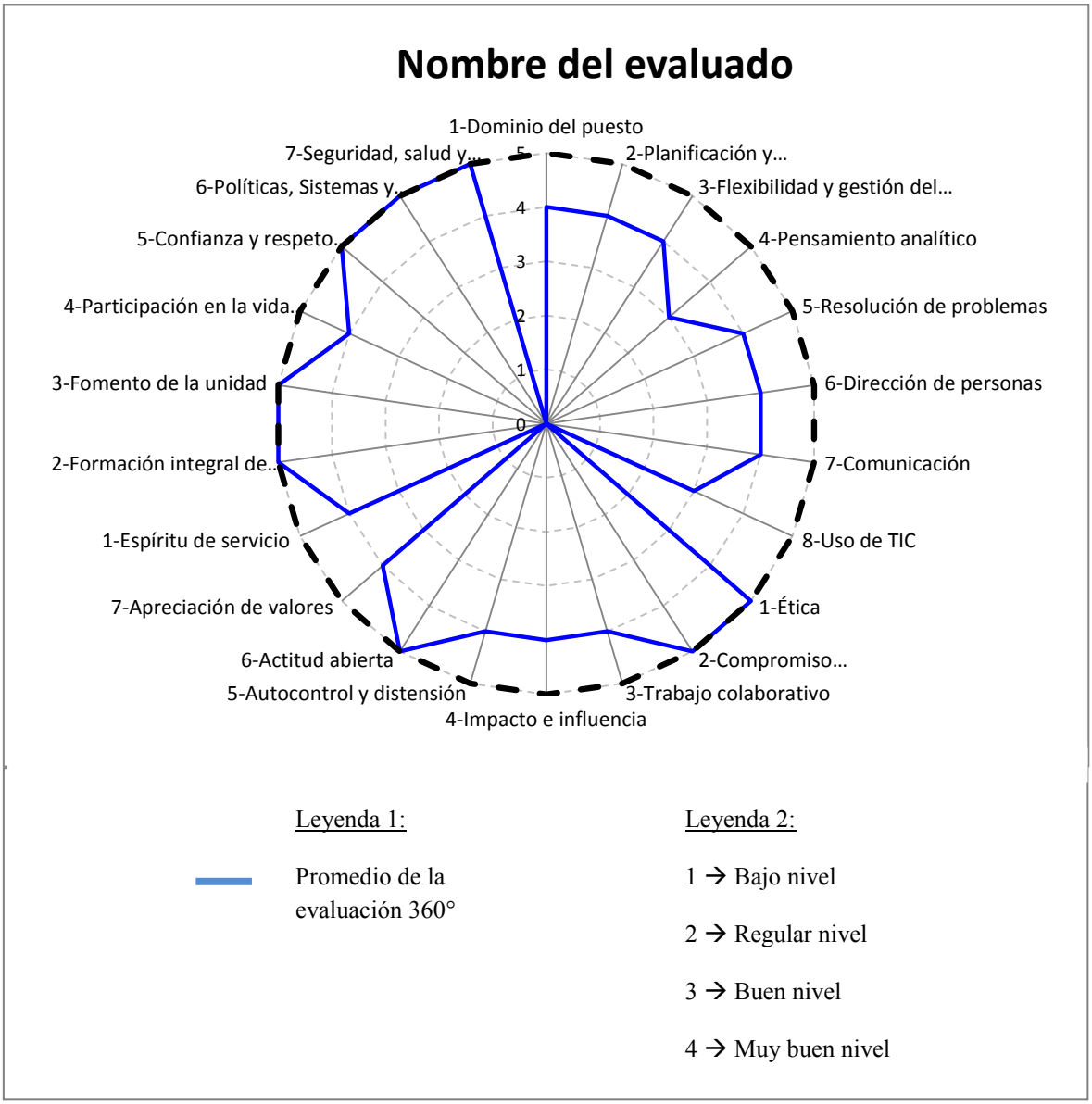
Fuente: Elaboración propia.



Por otro lado, el gráfico que se mostrará al evaluado, es un promedio obtenido de los resultados entregados por sus evaluados 360°, para evitar incomodidades por parte del evaluado al saber de qué manera lo calificaron sus jefes, subordinados, o pares. Este gráfico se muestra en la figura 5.2.

Figura 5.2. Gráfico radial para evaluadores.

Fuente: Elaboración propia



Capítulo 6
Resultados y discusión

Este capítulo refleja el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del juicio de expertos, comunicación con los representantes de los grupos de interés y la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño al grupo piloto. Con los cuales se elabora la discusión de los mismos y se presentan los cambios que son necesarios realizarse en el diseño final del sistema.

6.1. Resultados

Existen tres tipos de resultados analizados durante la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño: de la encuesta realizada al finalizar el taller de capacitación del grupo piloto, de la encuesta realizada al finalizar el taller de los evaluadores de 360° y de la encuesta realizada al grupo piloto después de la entrevista. Estos resultados se muestran a continuación, desarrollando cada una de las preguntas, así como la representación gráfica, el análisis y la interpretación de cada una de ellas.

6.1.1. Sobre la encuesta del taller de capacitación del grupo piloto

El grupo piloto está conformado por 18 trabajadores, de los cuales sólo fueron encuestados los 16 que asistieron al taller de capacitación. De estos 16, 9 de ellos pertenecen a Campus Piura y 7 a Campus Lima.

La encuesta tiene 8 secciones y cada una se desglosa en enunciados, los cuales tienen la siguiente escala de valoración: ☹☹, ☹, 😐, ☺, ☺☺. La cual se interpreta siendo ☹☹ la escala más baja y ☺☺ la escala más alta.

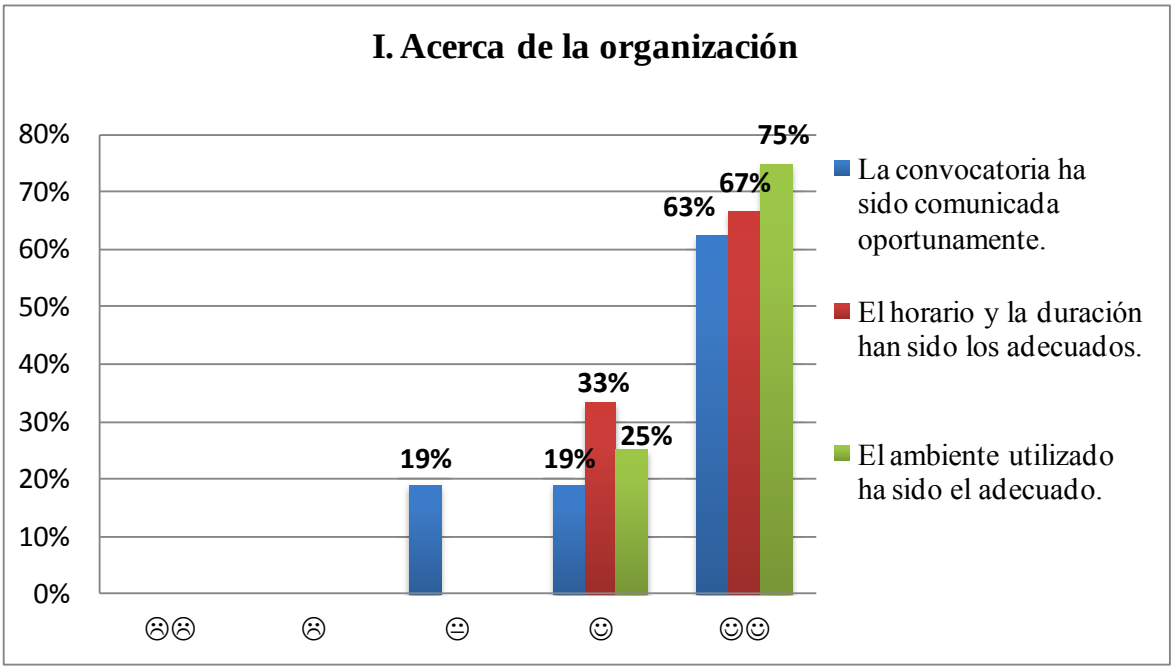
Además se establecen 4 preguntas abiertas que permiten al evaluado exponer de una mejor manera su percepción acerca del sistema, del taller y de sus herramientas de evaluación.

I. Acerca de la organización

En general la organización del taller ha sido aceptada favorablemente por la mayoría de los miembros del grupo piloto, como se muestra en el gráfico 6.1.

Gráfico 6.1. Acerca de la organización.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.1 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.1. Datos acerca de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

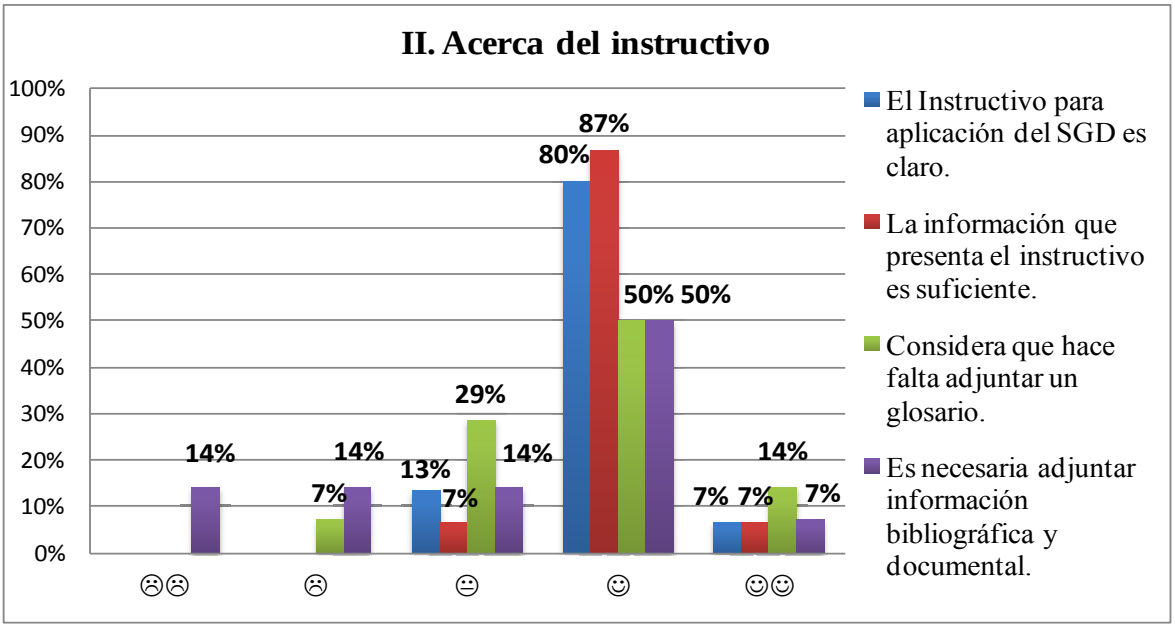
	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
1- La convocatoria ha sido comunicada oportunamente.	**0%**	**0%**	**19%**	**19%**	**63%**
2- El horario y la duración han sido los adecuados.	**0%**	**0%**	**0%**	**33%**	**67%**
3- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	**0%**	**0%**	**0%**	**25%**	**75%**
Piura					
1- La convocatoria ha sido comunicada oportunamente.	*0%*	*0%*	*22%*	*11%*	*67%*
2- El horario y la duración han sido los adecuados.	*0%*	*0%*	*0%*	*38%*	*63%*
3- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	*0%*	*0%*	*0%*	*33%*	*67%*
Lima					
1- La convocatoria ha sido comunicada oportunamente.	*0%*	*0%*	*14%*	*29%*	*57%*
2- El horario y la duración han sido los adecuados.	*0%*	*0%*	*0%*	*29%*	*71%*
3- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	*0%*	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*

II. Acerca del instructivo

El 87% de los evaluados, considera que el instructivo es claro y el 94% que presenta la información suficiente. Sin embargo, el 64% considera que sí se debe adjuntar un glosario y el 57% que se debe adjuntar información bibliográfica y documental. Estos datos se presentan en el gráfico 6.3.

Gráfico 6.2. Acerca del instructivo.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.2 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.2. Datos acerca del instructivo.

Fuente: Elaboración propia.

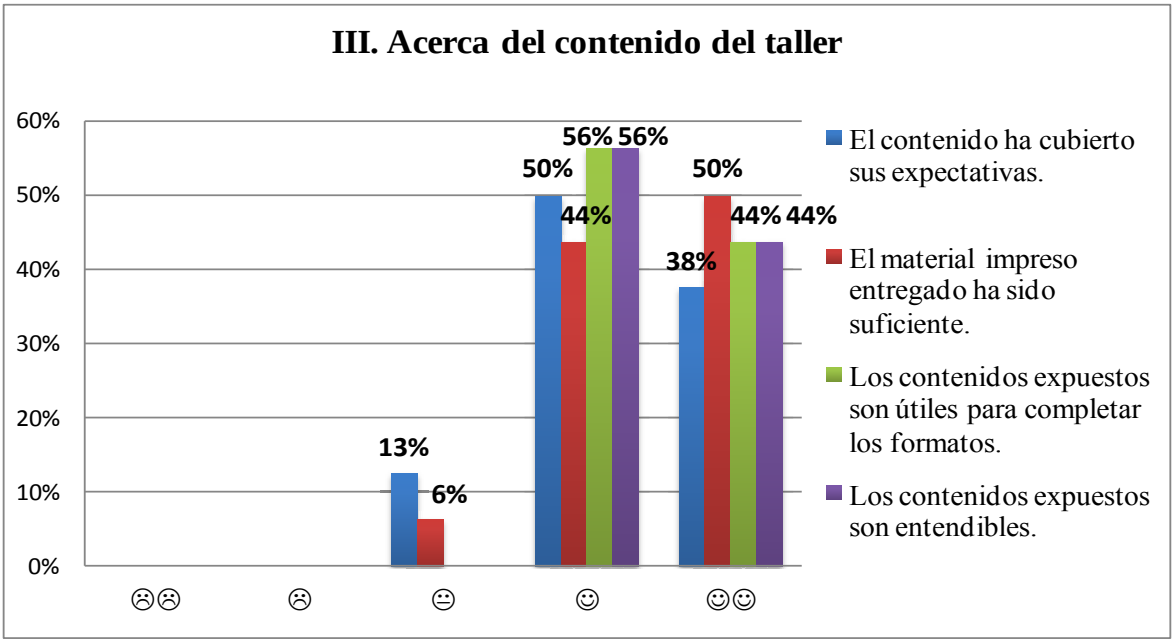
	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
4- El Instructivo para aplicación del SGD es claro.	**0%**	**0%**	**13%**	**80%**	**7%**
5- La información que presenta el instructivo es suficiente.	**0%**	**0%**	**7%**	**87%**	**7%**
6- Considera que hace falta adjuntar un glosario.	**0%**	**7%**	**29%**	**50%**	**14%**
7- Es necesaria adjuntar información bibliográfica y documer	**14%**	**14%**	**14%**	**50%**	**7%**
Piura					
4- El Instructivo para aplicación del SGD es claro.	*0%*	*0%*	*13%*	*75%*	*13%*
5- La información que presenta el instructivo es suficiente.	*0%*	*0%*	*13%*	*88%*	*0%*
6- Considera que hace falta adjuntar un glosario.	*0%*	*0%*	*29%*	*57%*	*14%*
7- Es necesaria adjuntar información bibliográfica y docun	*14%*	*0%*	*29%*	*57%*	*0%*
Lima					
4- El Instructivo para aplicación del SGD es claro.	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*	*0%*
5- La información que presenta el instructivo es suficiente.	*0%*	*0%*	*0%*	*86%*	*14%*
6- Considera que hace falta adjuntar un glosario.	*0%*	*14%*	*29%*	*43%*	*14%*
7- Es necesaria adjuntar información bibliográfica y docun	*14%*	*29%*	*0%*	*43%*	*14%*

III. Acerca del contenido del taller

El contenido del taller ha cubierto las expectativas del 88% de los evaluados y ha sido suficiente para el 94%. Sin embargo, existe una minoría que no le ha parecido que ha cubierto con sus expectativas (13%) y que el material impreso no ha sido suficiente (6%). En cuanto a los contenidos expuestos les han parecido útiles y entendibles a todos los evaluados, como se muestra en el gráfico 6.3.

Gráfico 6.3. Acerca del contenido del taller.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.3 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.3. Datos acerca del contenido del taller.

Fuente: Elaboración propia.

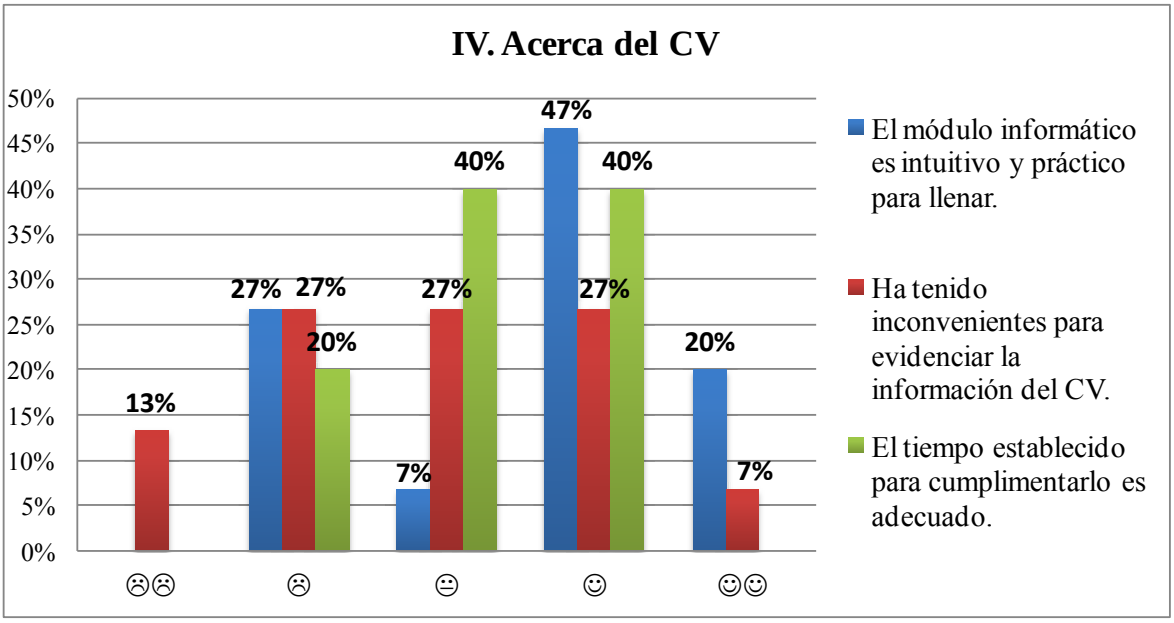
	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
8- El contenido ha cubierto sus expectativas.	**0%**	**0%**	**13%**	**50%**	**38%**
9- El material impreso entregado ha sido suficiente.	**0%**	**0%**	**6%**	**44%**	**50%**
10- Los contenidos expuestos son útiles para completar los f	**0%**	**0%**	**0%**	**56%**	**44%**
11- Los contenidos expuestos son entendibles.	**0%**	**0%**	**0%**	**56%**	**44%**
Piura					
8- El contenido ha cubierto sus expectativas.	*0%*	*0%*	*22%*	*56%*	*22%*
9- El material impreso entregado ha sido suficiente.	*0%*	*0%*	*11%*	*56%*	*33%*
10- Los contenidos expuestos son útiles para completar los	*0%*	*0%*	*0%*	*78%*	*22%*
11- Los contenidos expuestos son entendibles.	*0%*	*0%*	*0%*	*78%*	*22%*
Lima					
8- El contenido ha cubierto sus expectativas.	*0%*	*0%*	*0%*	*43%*	*57%*
9- El material impreso entregado ha sido suficiente.	*0%*	*0%*	*0%*	*29%*	*71%*
10- Los contenidos expuestos son útiles para completar los	*0%*	*0%*	*0%*	*29%*	*71%*
11- Los contenidos expuestos son entendibles.	*0%*	*0%*	*0%*	*29%*	*71%*

IV. Acerca del CV

En general, el módulo informático es intuitivo y práctico de llenar para el 67% de los evaluados. Sin embargo, el 40% ha tenido inconvenientes para evidenciar la información. En cuanto al tiempo establecido para cumplimentarlo, algunos se muestran favorables (40%) mientras que otros no les parece adecuado (20%). Esto se muestra en el gráfico 6.4.

Gráfico 6.4. Acerca del CV.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.4 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.4. Datos acerca del CV.

Fuente: Elaboración propia.

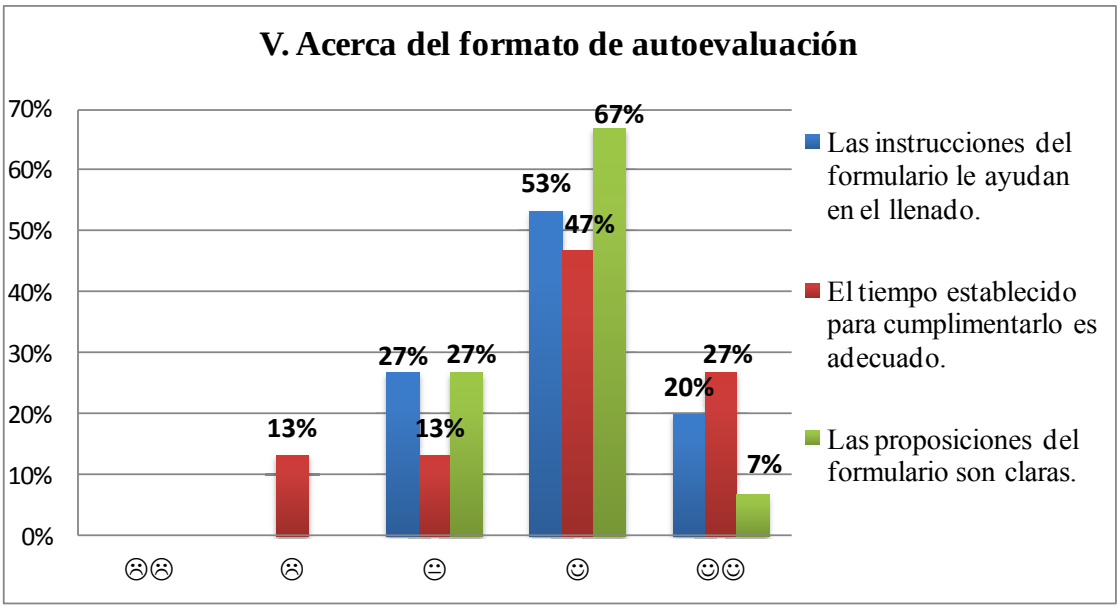
	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
12- El módulo informático es intuitivo y práctico para llenar.	**0%**	**27%**	**7%**	**47%**	**20%**
13- Ha tenido inconvenientes para evidenciar la información	**13%**	**27%**	**27%**	**27%**	**7%**
14- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuado.	**0%**	**20%**	**40%**	**40%**	**0%**
Piura					
12- El módulo informático es intuitivo y práctico para llena	*0%*	*25%*	*13%*	*50%*	*13%*
13- Ha tenido inconvenientes para evidenciar la informacic	*0%*	*50%*	*25%*	*25%*	*0%*
14- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuad	*0%*	*13%*	*50%*	*38%*	*0%*
Lima					
12- El módulo informático es intuitivo y práctico para llena	*0%*	*29%*	*0%*	*43%*	*29%*
13- Ha tenido inconvenientes para evidenciar la informacic	*29%*	*0%*	*29%*	*29%*	*14%*
14- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuad	*0%*	*29%*	*29%*	*43%*	*0%*

V. Acerca del formato de autoevaluación

El 73% de los evaluados afirman que las instrucciones sí le ayudan y el 74% que las proposiciones son claras. Como también han aceptado favorablemente el 74% de los evaluados el tiempo para cumplimentar la autoevaluación. Esto se presenta en el gráfico 6.5.

Gráfico 6.5. Acerca del formato de autoevaluación.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.5 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Figura 6.5. Datos acerca del formato de autoevaluación.

Fuente: Elaboración propia.

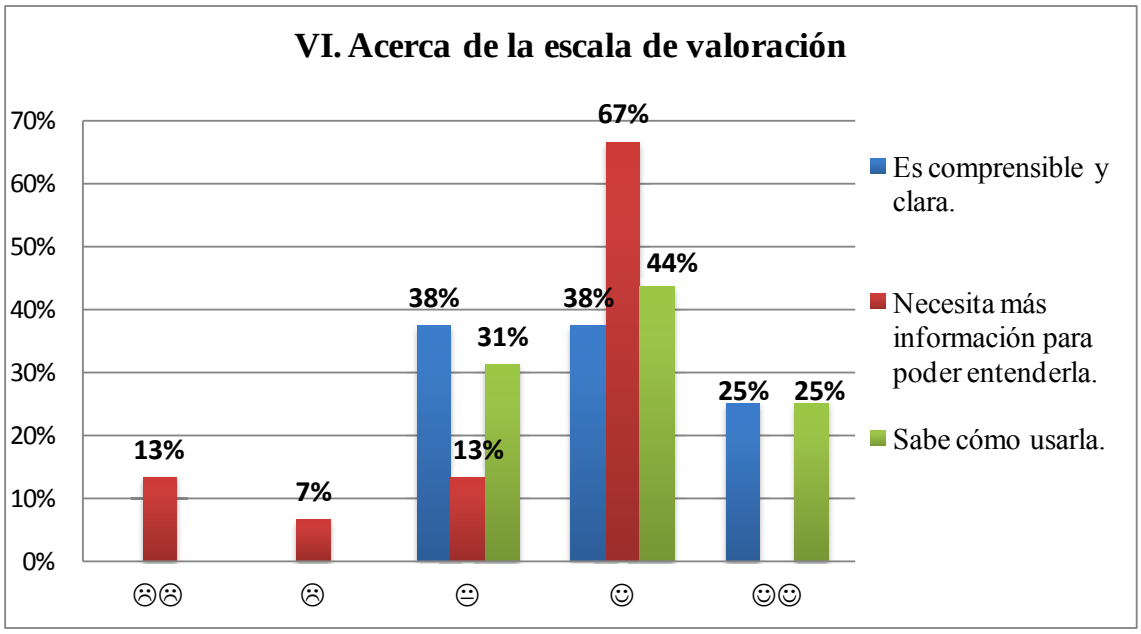
	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
15- Las instrucciones del formulario le ayudan en el llenado.	**0%**	**0%**	**27%**	**53%**	**20%**
16- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuado.	**0%**	**13%**	**13%**	**47%**	**27%**
17- Las proposiciones del formulario son claras.	**0%**	**0%**	**27%**	**67%**	**7%**
Piura					
15- Las instrucciones del formulario le ayudan en el llenado	*0%*	*0%*	*13%*	*75%*	*13%*
16- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuad	*0%*	*25%*	*25%*	*38%*	*13%*
17- Las proposiciones del formulario son claras.	*0%*	*0%*	*25%*	*75%*	*0%*
Lima					
15- Las instrucciones del formulario le ayudan en el llenado	*0%*	*0%*	*43%*	*29%*	*29%*
16- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuad	*0%*	*0%*	*0%*	*57%*	*43%*
17- Las proposiciones del formulario son claras.	*0%*	*0%*	*29%*	*57%*	*14%*

VI. Acerca de la escala de valoración

La escala de valoración ha sido comprensible y clara para el 63% (la cual se debería explicar más a detalle). Además, el 67% de evaluados manifestó que requieren de más información para poder entenderla. En contraste con esto, el 69% expresó que sabe cómo usarla. Esto se evidencia en el gráfico 6.6.

Gráfico 6.6. Acerca de la escala de valoración.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.6 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.6. Datos acerca de la escala de valoración.

Fuente: Elaboración propia.

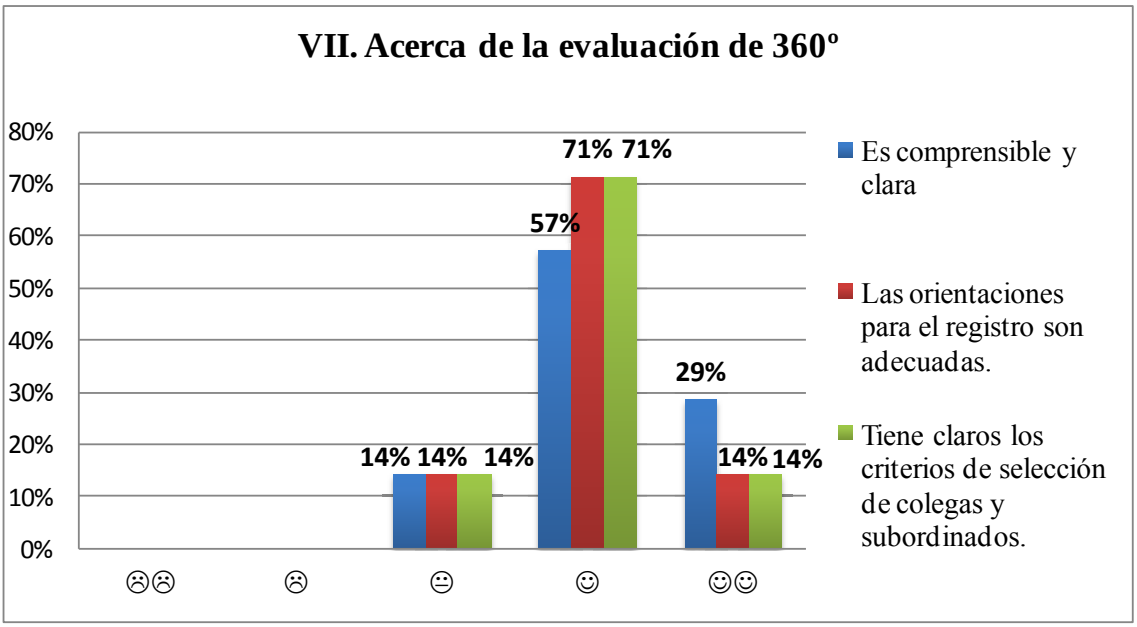
	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
18- Es comprensible y clara.	**0%**	**0%**	**38%**	**38%**	**25%**
19- Necesita más información para poder entenderla.	**13%**	**7%**	**13%**	**67%**	**0%**
20- Sabe cómo usarla.	**0%**	**0%**	**31%**	**44%**	**25%**
Piura					
18- Es comprensible y clara.	*0%*	*0%*	*33%*	*56%*	*11%*
19- Necesita más información para poder entenderla.	*11%*	*0%*	*22%*	*67%*	*0%*
20- Sabe cómo usarla.	*0%*	*0%*	*33%*	*56%*	*11%*
Lima					
18- Es comprensible y clara.	*0%*	*0%*	*43%*	*14%*	*43%*
19- Necesita más información para poder entenderla.	*17%*	*17%*	*0%*	*67%*	*0%*
20- Sabe cómo usarla.	*0%*	*0%*	*29%*	*29%*	*43%*

VII. Acerca de la evaluación de 360º

La evaluación de 360° en su mayoría (86%) ha sido aceptada como comprensible y clara por los evaluados, también afirmaron que sus orientaciones son adecuadas (85%). Además, gracias al taller, el 85% de los evaluados tienen claros los criterios de selección de colegas y subordinados. Lo cual se evidencia en el gráfico 6.7.

Gráfico 6.7. Acerca de la evaluación de 360º.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.7 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.7. Datos acerca de la evaluación de 360º.

Fuente: Elaboración propia.

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
21- Es comprensible y clara	**0%**	**0%**	**14%**	**57%**	**29%**
22- Las orientaciones para el registro son adecuadas.	**0%**	**0%**	**14%**	**71%**	**14%**
23- Tiene claros los criterios de selección de colegas y subor	**0%**	**0%**	**14%**	**71%**	**14%**
Piura					
21- Es comprensible y clara	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*	*0%*
22- Las orientaciones para el registro son adecuadas.	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*	*0%*
23- Tiene claros los criterios de selección de colegas y subor	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*	*0%*
Lima					
21- Es comprensible y clara	*0%*	*0%*	*14%*	*29%*	*57%*
22- Las orientaciones para el registro son adecuadas.	*0%*	*0%*	*14%*	*57%*	*29%*
23- Tiene claros los criterios de selección de colegas y subor	*0%*	*0%*	*14%*	*57%*	*29%*

VIII. Acerca del informe

Como se muestra en el gráfico 6.8 a la mayoría de evaluados (85%) les ha parecido que son claras las instrucciones. Sin embargo, la mitad (50%) expresó que sabe cómo aplicar la tabla 1 del informe del desempeño que se muestra en la tabla 6.8 y el resto se muestra indiferente respecto a la aplicación de la tabla 1. Pero el 64% manifestó que tiene claro cómo elaborar el informe.

Gráfico 6.8. Acerca del informe.

Fuente: Elaboración propia.

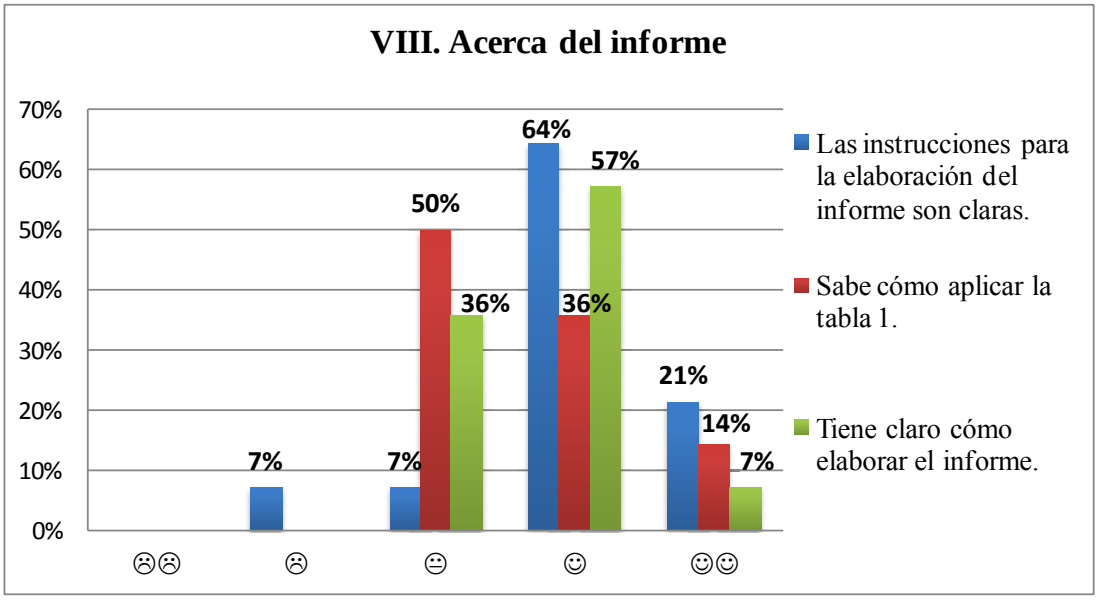


Tabla 6.8. Tabla 1 del informe del desempeño.

Fuente: Extraída del Anexo Y del capítulo 5 de la presente tesis.

	Nivel 1	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**	**Nivel 5***
Número de evaluadores	2	2	2	2	2
Extensión	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable
Cuerpo (páginas)	20-30	20-30	15-15	15-25	10-20
Anexos (páginas)	10-20	10-20	10-15	10-15	10-15
Número mínimo de elementos de competencias:					
Técnicas	6	6	6	6	5
De comportamiento	6	6	5	5	5
De contexto	6	5	5	4	4
Número de elementos de competencia	**18**	**17**	**16**	**15**	**14**

En la tabla 6.9 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.9. Datos acerca del informe.

Fuente: Elaboración propia.

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
24- Las instrucciones para la elaboración del informe son clar	**0%**	**7%**	**7%**	**64%**	**21%**
25- Sabe cómo aplicar la tabla 1.	**0%**	**0%**	**50%**	**36%**	**14%**
26- Tiene claro cómo elaborar el informe.	**0%**	**0%**	**36%**	**57%**	**7%**
Piura					
24- Las instrucciones para la elaboración del informe son c	*0%*	*14%*	*0%*	*86%*	*0%*
25- Sabe cómo aplicar la tabla 1.	*0%*	*0%*	*43%*	*57%*	*0%*
26- Tiene claro cómo elaborar el informe.	*0%*	*0%*	*29%*	*71%*	*0%*
Lima					
24- Las instrucciones para la elaboración del informe son c	*0%*	*0%*	*14%*	*43%*	*43%*
25- Sabe cómo aplicar la tabla 1.	*0%*	*0%*	*57%*	*14%*	*29%*
26- Tiene claro cómo elaborar el informe.	*0%*	*0%*	*43%*	*43%*	*14%*

IX. Pregunta: ¿Necesita ayuda para completar el CV?, comente brevemente.

La mayoría tuvo problemas al completar el CV, de los cuales gran parte de las dudas fueron resueltas por el taller. Sin embargo, estos fueron los temas más resaltantes:

1. Cómo registrar los estudios técnicos.
2. Ayuda para completar datos de fechas y horas de los cursos complementarios.
3. Problemas al obtener los certificados, no cuenta con ellos.
4. No hay posibilidad de subir los fascículos y los textos auto-instructivos que ha publicado.

X. Pregunta: Tal como están descritas las competencias en el instructivo ¿le ayudan a realizar su autoevaluación?, comente brevemente.

Para esta pregunta la mayoría de las personas respondió afirmativamente y que el taller ayudó mucho en comprender las competencias mejor y cómo realizar la autoevaluación. Sin embargo, estos fueron los temas más resaltantes:

1. Una persona pidió realizar un ensayo de autoevaluación.
2. Se comentó "Me parece que el detalle del instructivo es muy amplio. Preferiría algo más conciso".
3. Se comentó "Me parece que son muchas. Creo que se ha querido abarcar demasiado".
4. Otro comentario fue "Más o menos. Pienso que en el aparatado II. DESCRIPCION DEL DESEMPEÑO DOCENTE, los ítems deberían ser más claros y específicos. El informe es muy largo y laborioso. Debería ser más corto y preciso".

XI. Pregunta: Es importante para usted recibir información sobre sus superiores, pares y subordinados, ¿Por qué?, comente brevemente.

Esta pregunta tuvo respuestas afirmativas en su mayoría. A las personas les parece bueno que sean sus superiores, pares y subordinados ya que los conocen y conocen su labor. Además eso les ayudará para conocer aspectos en los cuales mejorar, establecer mejoras, lograr mayor objetividad en la evaluación, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, mejorar como persona.

Sin embargo, también hubo un comentario el cual decía que deben ser informados convenientemente del sistema de evaluación para que puedan hacerlo de manera idónea.

XII. Pregunta: Es consciente de la importancia que tiene el informe en el sistema de gestión del desempeño, ¿Por qué?, explique brevemente.

El informe del desempeño tuvo buena acogida, las personas contestaron afirmativamente dado que la realización de éste les ayudará en varias formas. Estos son algunos de los comentarios más resaltantes:

1. Describirá a detalle la labor nuestra.
2. Sí, pues es la base para la realización de la entrevista y es el que brinda la información necesaria para la evaluación.
3. Sí, será una línea base a partir de la cual hay que mejorar en el futuro. Para ello se requiere esfuerzos personales, pero también institucionales.
4. Porque es la herramienta que contiene toda la información del puesto y cómo la persona manifiesta sus especialidades ante él.
5. El informe es importante porque permite evidenciar a que le doy más importancia y sobre todo adjuntar documentos que respaldan lo que allí se describe que da muestras de mi actuación.
6. Porque la universidad podrá motivar en forma particular el crecimiento de cada uno de su personal.
7. Sí, porque dará una visión general de mi desempeño profesional. Además, la universidad podrá identificar las fortalezas y debilidades de sus profesores y su personal administrativo y a partir de ello podrá impulsar las mejoras para alcanzar el nivel de excelencia educativa.
8. La universidad de Piura no es solo una persona sino un grupo de personas. Por lo tanto, no va a mejorar si no mejoramos todos.

6.1.2. Sobre la encuesta del taller de capacitación de evaluadores de 360°

El grupo de evaluadores de 360° está conformado por 48 trabajadores de la Universidad de Piura, tanto docentes como personal administrativo. De los cuales 31 de ellos pertenecen a Campus Piura y 17 a Campus Lima.

Cabe resaltar que 2 de los evaluadores de 360° han tenido que evaluar cada uno a 3 personas del grupo piloto, 6 de los evaluadores de 360° han tenido que evaluar cada uno a 2 personas del grupo piloto y 4 evaluadores de 360° son miembros del grupo piloto, por lo tanto tuvieron el rol de evaluados y evaluadores de 360°.

La encuesta tiene 5 secciones y cada una se desglosa en enunciados, los cuales tienen la siguiente escala de valoración: ☹☹, ☹, 😐, ☺, ☺☺. La cual se interpreta siendo ☹☹ la escala más baja y ☺☺ la escala más alta.

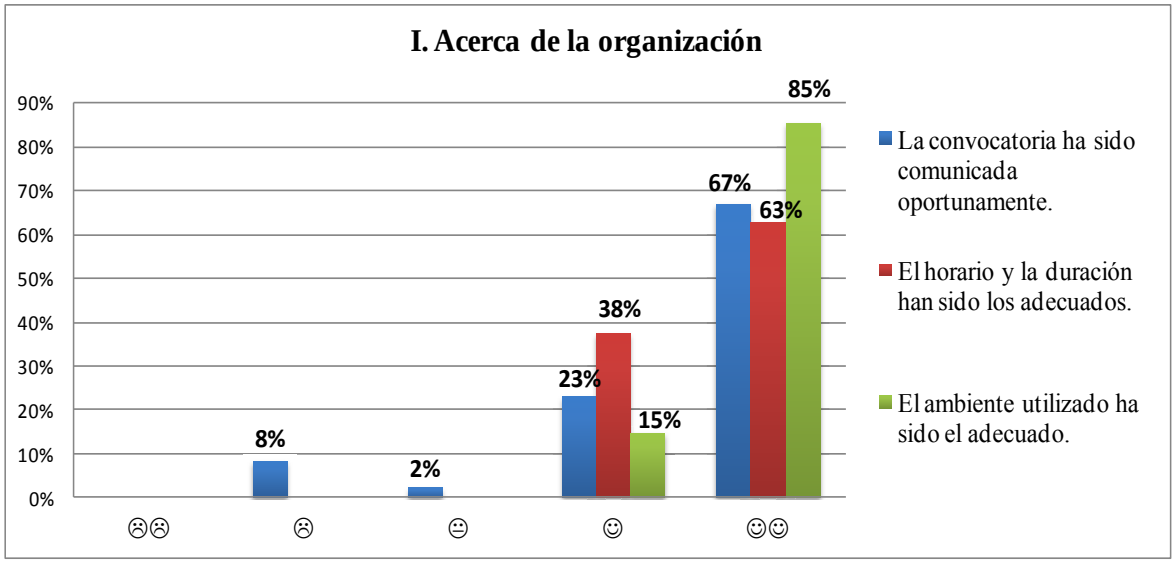
Además se establecen 4 preguntas abiertas que permiten al evaluado exponer de una mejor manera su percepción acerca del formulario y de las competencias.

I. Acerca de la organización

En general, la organización del taller ha sido favorablemente aceptada por todos los encuestados, a todos les ha parecido el horario, la duración y el ambiente utilizado para la realización del taller que han sido los adecuados. Sin embargo, en cuanto a la convocatoria fue aceptada como oportuna en su mayoría existiendo una minoría que ha expresado que la convocatoria no ha sido comunicada oportunamente (8%) o se muestran indiferentes (2%). Esto se evidencia en el gráfico 6.9.

Gráfico 6.9. Acerca de la organización.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.10 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.10. Datos acerca de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
1- La convocatoria ha sido comunicada oportunamente.	**0%**	**8%**	**2%**	**23%**	**67%**
2- El horario y la duración han sido los adecuados.	**0%**	**0%**	**0%**	**38%**	**63%**
3- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	**0%**	**0%**	**0%**	**15%**	**85%**
Piura					
1- La convocatoria ha sido comunicada oportunamente.	*0%*	*13%*	*3%*	*19%*	*65%*
2- El horario y la duración han sido los adecuados.	*0%*	*0%*	*0%*	*35%*	*65%*
3- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	*0%*	*0%*	*0%*	*19%*	*81%*
Lima					
1- La convocatoria ha sido comunicada oportunamente.	*0%*	*0%*	*0%*	*29%*	*71%*
2- El horario y la duración han sido los adecuados.	*0%*	*0%*	*0%*	*41%*	*59%*
3- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	*0%*	*0%*	*0%*	*6%*	*94%*

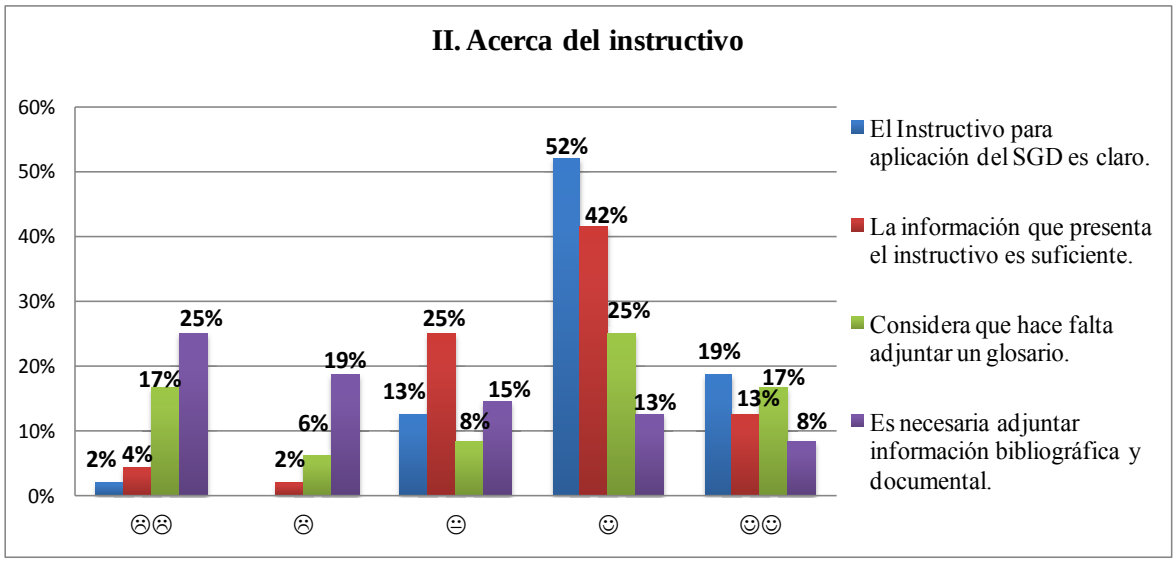
II. Acerca del instructivo

El 71% de los evaluados considera que el instructivo es claro para la aplicación del SGD. Sobre la información que presenta el instructivo es suficiente para el 55% de los encuestados, mientras que el 25% se muestra indiferente y a una minoría de 6% no les parece suficiente.

Respecto a si se debe adjuntar un glosario, el 42% de los encuestados considera que sí, mientras que los demás se muestran indiferentes o no les parece necesario. En cuanto a si es necesario adjuntar información bibliográfica y documental, al 21% les parece necesario y al resto les parece innecesario. Esto se evidencia en el gráfico 6.10.

Gráfico 6.10. Acerca del instructivo.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.11 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.11. Datos acerca del instructivo.

Fuente: Elaboración propia.

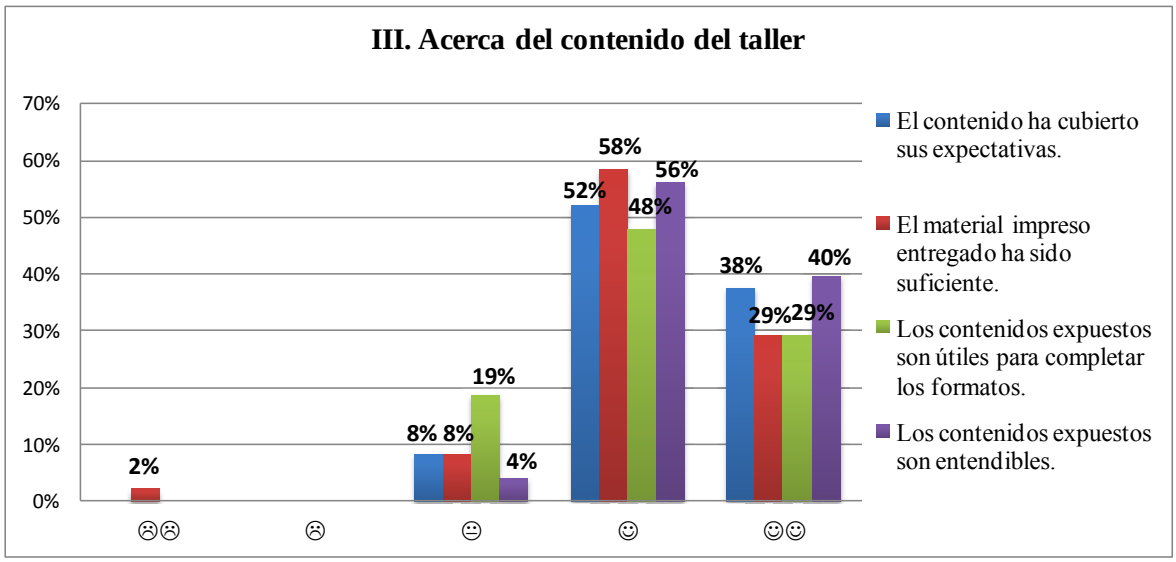
	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
4- El Instructivo para aplicación del SGD es claro.	**2%**	**0%**	**13%**	**52%**	**19%**
5- La información que presenta el instructivo es suficiente.	**4%**	**2%**	**25%**	**42%**	**13%**
6- Considera que hace falta adjuntar un glosario.	**17%**	**6%**	**8%**	**25%**	**17%**
7- Es necesaria adjuntar información bibliográfica y documental.	**25%**	**19%**	**15%**	**13%**	**8%**
Piura					
4- El Instructivo para aplicación del SGD es claro.	*3%*	*0%*	*10%*	*45%*	*29%*
5- La información que presenta el instructivo es suficiente.	*6%*	*0%*	*23%*	*42%*	*16%*
6- Considera que hace falta adjuntar un glosario.	*19%*	*10%*	*6%*	*19%*	*16%*
7- Es necesaria adjuntar información bibliográfica y documental.	*29%*	*19%*	*6%*	*16%*	*10%*
Lima					
4- El Instructivo para aplicación del SGD es claro.	*0%*	*0%*	*18%*	*65%*	*0%*
5- La información que presenta el instructivo es suficiente.	*0%*	*6%*	*29%*	*41%*	*6%*
6- Considera que hace falta adjuntar un glosario.	*12%*	*0%*	*12%*	*35%*	*18%*
7- Es necesaria adjuntar información bibliográfica y documental.	*18%*	*18%*	*29%*	*6%*	*6%*

III. Acerca del contenido del taller

Para el 90% de los encuestados, el contenido del taller ha cubierto sus expectativas, mientras que los demás se muestran indiferentes. Se puede apreciar que en cuanto al material impreso entregado a la mayoría (87%) les ha parecido suficiente. Además, en cuanto a los contenidos expuestos les han parecido útiles al 77% de los evaluados y entendibles para todos. Estos resultados se muestran en el gráfico 6.11.

Gráfico 6.11. Acerca del contenido del taller.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.12 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.12. Datos acerca del contenido del taller.

Fuente: Elaboración propia.

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
8- El contenido ha cubierto sus expectativas.	**0%**	**0%**	**8%**	**52%**	**38%**
9- El material impreso entregado ha sido suficiente.	**2%**	**0%**	**8%**	**58%**	**29%**
10- Los contenidos expuestos son útiles para completar los formatos.	**0%**	**0%**	**19%**	**48%**	**29%**
11- Los contenidos expuestos son entendibles.	**0%**	**0%**	**4%**	**56%**	**40%**
Piura					
8- El contenido ha cubierto sus expectativas.	*0%*	*0%*	*6%*	*52%*	*39%*
9- El material impreso entregado ha sido suficiente.	*3%*	*0%*	*13%*	*55%*	*26%*
10- Los contenidos expuestos son útiles para completar los formatos.	*0%*	*0%*	*13%*	*52%*	*29%*
11- Los contenidos expuestos son entendibles.	*0%*	*0%*	*0%*	*55%*	*45%*
Lima					
8- El contenido ha cubierto sus expectativas.	*0%*	*0%*	*12%*	*53%*	*35%*
9- El material impreso entregado ha sido suficiente.	*0%*	*0%*	*0%*	*65%*	*35%*
10- Los contenidos expuestos son útiles para completar los formatos.	*0%*	*0%*	*29%*	*41%*	*29%*
11- Los contenidos expuestos son entendibles.	*0%*	*0%*	*12%*	*59%*	*29%*

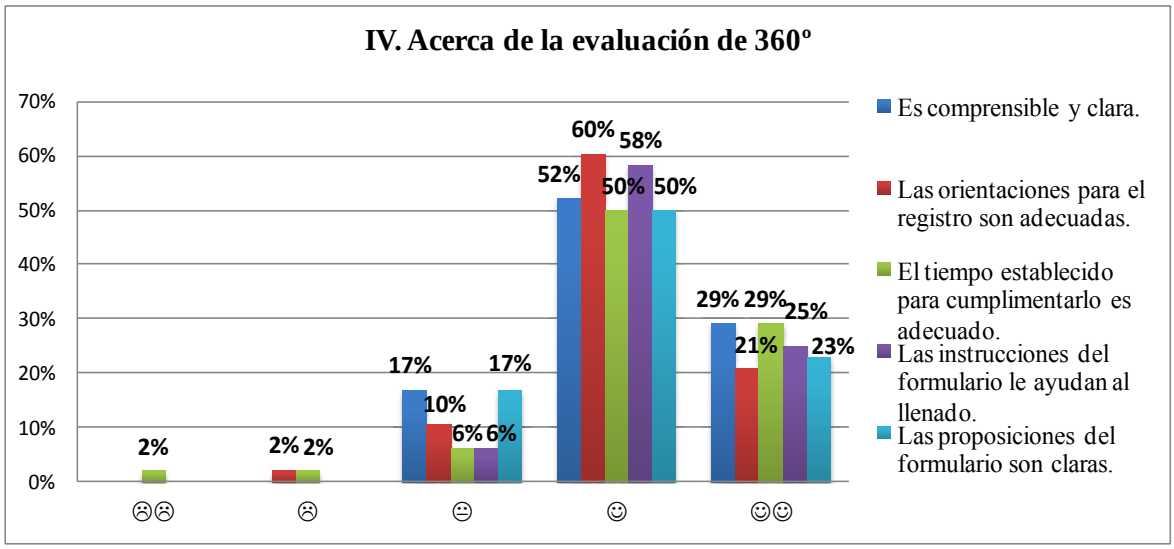
IV. Acerca de la evaluación de 360º

La evaluación de 360° en su mayoría (81%) ha sido aceptada como comprensible y clara, también afirmaron que sus orientaciones para el registro son adecuadas (81%). En cuanto al tiempo establecido para cumplimentarlo, el 79% se muestra favorable.

Respecto a las instrucciones del formulario, la mayoría de los evaluados (83%) ha respondido favorablemente dado que sí les ayuda al llenado, pero existe un 6% de los evaluados que se muestran indiferentes a esto. Además las proposiciones son claras para la mayoría (73%), aunque un 17% se muestra indiferente. Estos resultados se muestran en el gráfico 6.12.

Gráfico 6.12. Acerca de la evaluación de 360º.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.13 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.13. Datos acerca de la evaluación de 360º.

Fuente: Elaboración propia.

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
12- Es comprensible y clara.	**0%**	**0%**	**17%**	**52%**	**29%**
13- Las orientaciones para el registro son adecuadas.	**0%**	**2%**	**10%**	**60%**	**21%**
14- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuado.	**2%**	**2%**	**6%**	**50%**	**29%**
15- Las instrucciones del formulario le ayudan al llenado.	**0%**	**0%**	**6%**	**58%**	**25%**
16- Las proposiciones del formulario son claras.	**0%**	**0%**	**17%**	**50%**	**23%**
Piura					
12- Es comprensible y clara.	*0%*	*0%*	*10%*	*48%*	*39%*
13- Las orientaciones para el registro son adecuadas.	*0%*	*3%*	*13%*	*61%*	*23%*
14- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuado.	*3%*	*0%*	*6%*	*52%*	*29%*
15- Las instrucciones del formulario le ayudan al llenado.	*0%*	*0%*	*3%*	*61%*	*26%*
16- Las proposiciones del formulario son claras.	*0%*	*0%*	*16%*	*52%*	*23%*
Lima					
12- Es comprensible y clara.	*0%*	*0%*	*29%*	*59%*	*12%*
13- Las orientaciones para el registro son adecuadas.	*0%*	*0%*	*6%*	*59%*	*18%*
14- El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuado.	*0%*	*6%*	*6%*	*47%*	*29%*
15- Las instrucciones del formulario le ayudan al llenado.	*0%*	*0%*	*12%*	*53%*	*24%*
16- Las proposiciones del formulario son claras.	*0%*	*0%*	*18%*	*47%*	*24%*

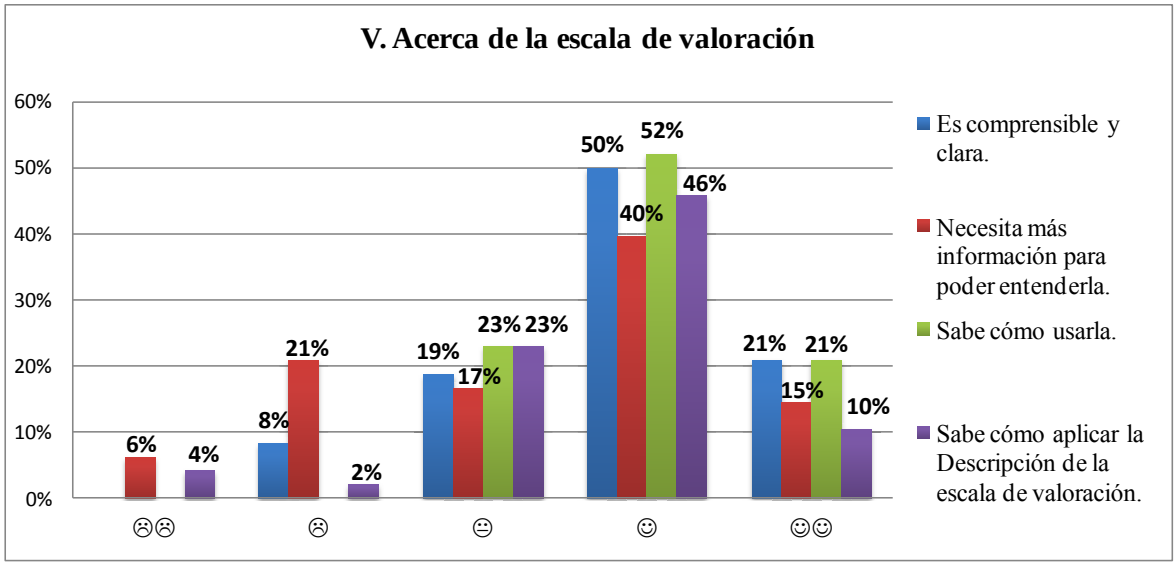
V. Acerca de la escala de valoración

Acerca de la escala de valoración, para la mayoría (71%) ha sido comprensible y clara. Sin embargo, existe una minoría (19%) que se muestra indiferente y los demás (8%) se muestran en desacuerdo. Esto se evidencia en el gráfico 6.13.

Asimismo, el 55% de evaluados requieren de más información para poder entenderla. En contraste con esto, el 73% de los encuestados expresó que sabe cómo usarla y el 56% sabe cómo aplicar la descripción de la escala de valoración. Pero existe una minoría que se muestra indiferente o en desacuerdo con esto.

Gráfico 6.13. Acerca de la escala de valoración.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.14 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.14. Datos acerca de la escala de valoración.

Fuente: Elaboración propia.

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
17- Es comprensible y clara.	**0%**	**8%**	**19%**	**50%**	**21%**
18- Necesita más información para poder entenderla.	**6%**	**21%**	**17%**	**40%**	**15%**
19- Sabe cómo usarla.	**0%**	**0%**	**23%**	**52%**	**21%**
20- Sabe cómo aplicar la Descripción de la escala de valoración.	**4%**	**2%**	**23%**	**46%**	**10%**
Piura					
17- Es comprensible y clara.	*0%*	*10%*	*19%*	*48%*	*19%*
18- Necesita más información para poder entenderla.	*3%*	*26%*	*13%*	*39%*	*16%*
19- Sabe cómo usarla.	*0%*	*0%*	*23%*	*48%*	*26%*
20- Sabe cómo aplicar la Descripción de la escala de valoración.	*3%*	*3%*	*16%*	*45%*	*13%*
Lima					
17- Es comprensible y clara.	*0%*	*6%*	*18%*	*53%*	*24%*
18- Necesita más información para poder entenderla.	*12%*	*12%*	*24%*	*41%*	*12%*
19- Sabe cómo usarla.	*0%*	*0%*	*24%*	*59%*	*12%*
20- Sabe cómo aplicar la Descripción de la escala de valoración.	*6%*	*0%*	*35%*	*47%*	*6%*

VI. Pregunta 1: ¿Necesita ayuda para llenar el formulario de Evaluación de 360 grados?, comente brevemente.

Para la mayoría no resulta necesaria la ayuda para entender el instructivo, debido a que el taller y el mismo documento, han sido bastante claros. Sin embargo, si necesitarían ayuda del evaluado para el llenado del formulario, debido a que no conocen todos los aspectos de la persona. Por otro lado, algunos tienen dudas con lo que respecta a los niveles y solicitan ayuda a las personas encargadas durante el proceso de evaluación. Asimismo, una minoría afirmó que todavía no podía precisar su respuesta, debido a que primero deben leer el instructivo y trabajar en el formulario. Estos fueron los temas más resaltantes.

Ayuda por parte del evaluado:

- ✓ Necesito ayuda del evaluado (datos no conocidos).
- ✓ Sí, es necesario más datos de la persona que voy a evaluar sobre todo en la parte académica.
- ✓ No alguna ayuda externa, pero sí pienso que es necesaria una corta entrevista con los evaluados.
- ✓ No he trabajado de cerca con la persona y creo tener inferencia de los aspectos a evaluar.
- ✓ Necesito averiguar más acerca de la persona evaluada. Me parece que no conozco lo suficiente a la persona para responder a todas las preguntas.
- ✓ Se necesita conocer alguna información adicional de la persona a evaluar.

Ayuda con lo que respecta a los niveles:

- ✓ No necesito ayuda, pero sí considero que se debe indicar en cada encuesta el nivel de evaluación y el puntaje máximo de esa escala.
- ✓ Conocer la categoría del profesor a evaluar.
- ✓ Sí, necesito más datos del evaluado y revisar los niveles.
- ✓ Creo que sí. Tengo duda de la evaluación de acuerdo al nivel del docente.

Contar con ayuda de los encargados durante el proceso de evaluación y ayuda sobre los tecnicismos:

- ✓ Ayudará la lectura del glosario de términos para entender cada competencia antes de ser evaluadas. Consideraría indicar ejemplos de tal manera que el evaluador se dé una idea "algo más clara" de lo que debe evaluar.
- ✓ Sólo en algunos casos, con ciertos tecnicismos para poder entender la proposición.
- ✓ Creo que sería bueno contar con la ayuda de alguien que pudiera resolver dudas en el proceso.
- ✓ Sí, es necesario leer el instructivo específico, así como realizar alguna consulta a las personas encargadas.
- ✓ Sí, porque quizá algunos proposiciones o terminologías sean poco precisas o haya dudas sobre la escala de valoración. Sería conveniente comunicarse por email ante dudas posteriores.

VII. Pregunta 2: Tal como están descritas las competencias en el instructivo ¿ayudan a realizar la evaluación?, comente brevemente.

Para esta pregunta la mayoría de las personas respondió afirmativamente, les ha parecido que son de mucha ayuda, son claves y que se detallan adecuadamente. El manual les ha parecido que está bien descrito, que presenta información esclarecedora y que ayuda a tener en claro el concepto que se está evaluando.

Asimismo, hay comentarios afirmativos que presentan sugerencias:

- ✓ Sí, pero ayudará tener los indicadores para hacer una evaluación objetiva.
- ✓ Podría ayudar una mayor información de indicadores.
- ✓ Sí, aunque podría ser un buen apoyo el material en el que se basa el instructivo.
- ✓ Hace falta un glosario para mejorar la descripción.
- ✓ Sí, aunque utiliza algunos términos técnicos o poco conocidos. Faltaría un glosario.

Por otro lado, hay una minoría que expresó que no es suficiente la forma en que están descritas las competencias:

- ✓ Tan sólo el instructivo no es suficiente, se necesita la aclaración de los puntos, tal como sí se ha dado en las charlas.
- ✓ Tal vez cada competencia debe acompañarse de ciertos tipos de actividades propias de esa competencia, para guiarse y no olvidar ciertos aspectos importantes.
- ✓ No, se necesitan ejemplos más claros, o un ejemplo explícito sobre un apersona "X", aunque no se explique el formulario completo, parto de él.
- ✓ Algunos términos no creo que sean lo suficientemente claros, al entender de todo el personal de UDEP.
- ✓ Son entendibles, sí ayudan o no creo que depende del caso concreto y cuando me centre en el formulario
- ✓ Hay preguntas muy extensas. Por ejemplo: CTD02.2; CTD07.1; CTD08.4. me costó entender con claridad algunas de las preguntas y tuve que releerlas. Por ejemplo: CTD04.4.
- ✓ Son muchas y ello puede dificultar

Por último, hay participantes del taller que comentaron que necesitarían más tiempo para leer al detalle el instructivo y poder responder a esta pregunta:

- ✓ Creo que primero es necesario dar un tiempo para leer y comprender. Ahora es difícil dar una opinión sobre su entendimiento.
- ✓ Debería revisar las mismas con mayor detalle.
- ✓ Tendría que leerlo con más calma. Al parecer sí.
- ✓ Falta una mayor lectura y poner en práctica.

VIII. Pregunta 3: Valora la evaluación de 360 grados. ¿Por qué?, comente brevemente.

Esta pregunta tuvo respuestas afirmativas y alentadoras por casi todos los participantes, porque ayuda a la persona evaluada a verse y a saber cómo los demás lo ven, es decir, evalúa desde distintos ángulos identificando de manera objetiva ciertos aspectos que puede mejorar. Consideran que es una herramienta apropiada y que sería muy

productiva para la formación del personal. Algunos de los comentarios más resaltantes fueron:

- ✓ Es una evaluación importante y que ayudará mucho en la evaluación y gestión del desempeño porque se tendrá las opiniones de varios niveles que enriquecerán el proceso.
- ✓ Es una herramienta muy útil, correctamente aplicada ayudará al SGD. Creo que ayudará a conocer a priori los resultados exigidos para el evaluado.(con respecto al SGD)
- ✓ Es una evaluación completa, que necesita las competencias de un profesional y permite valorarlo y elaborar los ideales para desarrollo en proceso.
- ✓ Sí, creo que será muy bueno para que las personas sepamos dónde estamos y luego desarrollar un plan de formación. (Con respecto a un plan de formación)
- ✓ Sí, porque permite minimizar la subjetividad por tener las opiniones/información de todos los que interactúan con el evaluado.
- ✓ Ok. Ayuda a tener una mejor evaluación contando con información más completa y por tanto reduciendo el riesgo de subjetividades. (Con respecto a la objetividad de la evaluación)
- ✓ Me parece apropiada teniendo en cuenta que el ideario UDEP piensa en sus trabajadores de manera integral. No sólo por competencias intelectuales o técnicas, sino también por las personales.
- ✓ Me parece que la evaluación 360° es una herramienta muy eficaz pues permite conocer los puntos de vista de los demás sobre su trabajo realizado y proporciona *"feedback"*.
- ✓ Sí, porque nos ayuda a tener un mayor conocimiento de nuestras fortalezas y virtudes, así como de nuestros defectos y errores.

Otros comentarios fueron:

- ✓ Me parece que es positivo, ayudará a los evaluados. Pero la pregunta es si era suficiente algo más simple.
- ✓ Parece apropiada, pero también creo que hay que pensar bien cómo se implementará. Los jefes tendrán más trabajo en este sentido.
- ✓ Es importante pero hay que tener cuidado con la objetividad del evaluador.
- ✓ Creo que sí, pero me gustaría tener mayor información de la persona que evalúo porque de lo contrario caeré en subjetividad.

IX. Pregunta 4: Utilizaría usted, adicionalmente, otro tipo de instrumentos para evaluar a su colega. ¿Por qué?, explique brevemente.

Respecto a esta pregunta la respuestas fueron variadas, en su mayoría los participantes contestaron que no porque la evaluación de 360° les parece completa, porque cubre todos los aspectos necesarios a evaluar, o la consideran suficiente. Sin embargo, algunos sugieren tener entrevistas con personas de contacto directo con el evaluado (alumnos, ex alumnos o colegas del evaluado) ó con el evaluado mismo, para recopilar mayor información y poder hacer más objetiva su calificación.

Por último, existe también un cierto número de personas que no recomendaría otro tipo de instrumento adicional porque no conocen otra herramienta para el fin que se quiere. Estos fueron algunas de las sugerencias:

Entrevistas:

- ✓ Sí, entrevistas con alumnos, ex alumnos o personas egresadas que han tenido clases o contacto con la persona evaluada. Evaluar su trayecto de vida profesional y personal.
- ✓ Un instrumento que implique la participación de los alumnos.
- ✓ Tal vez encuestar a los alumnos que se ven beneficiados con mis clases y manejo de conocimientos.
- ✓ Tal vez una entrevista o charla previa para conocer ciertos aspectos que nos son muy conocidos.
- ✓ Sí, una entrevista para consultar temas puntuales. La encuesta ayuda a cubrir campos, pero no cubre todos.
- ✓ Aquello de consultar discretamente a colegas y personal que trabaja cerca de la persona evaluada para no caer en error. Así llegar a aportar con datos más ciertos.

Indicadores:

- ✓ Podría considerarse otros indicadores como resultados de encuestas en dictado de curso de extensión. Participación en seminarios, congresos y otras actividades académicas.
- ✓ Pienso que sería importante definir indicadores cuantitativos, que definan objetivos que deben ser alcanzados por la persona evaluada.
- ✓ Indicadores.

Otras:

- ✓ Aparte de tener los resultados de esta evaluación, para saber conclusiones, sería interesante poder concluir y elaborar propuestas de mejora.
- ✓ Creo que la evaluación permanente es importante, me preocupa el tema de la objetividad.
- ✓ Sí, una evaluación por objetivos de corto plazo (1 semestre). Plantear un conjunto de objetivos para un periodo de tiempo corto (1 semestre) y evaluar si esto se va cumpliendo. Estos objetivos a corto deben estar en relación con la mejoría en las competencias.

X. Comentarios fuera de las preguntas establecidas

- ✓ Creo que al decir que los mínimos requeridos por nivel sesga la valoración de la persona. Esos mínimos se deben comunicar pero no decir que una persona en un determinado nivel debería ser valorado en un rango. La valoración de una persona debe ser independiente de su nivel.
- ✓ La categoría de “contratado” no existe, hay una incoherencia al colocar esta condición entre las categorías de docentes.

6.1.3. Sobre la encuesta de la entrevista

El grupo piloto está conformado por 18 trabajadores. Sin embargo, esta encuesta sólo se aplicó a 14 de estos trabajadores. De los cuales 7 de ellos pertenecen a Campus Piura y 7 a Campus Lima.

La encuesta tiene 3 secciones y cada una se desglosa en enunciados, los cuales tienen la siguiente escala de valoración: del 1 al 5. La cual se interpreta siendo 1 Muy Bueno, 2 Bueno, 3 Regular, 4 Malo y 5 Muy Bueno.

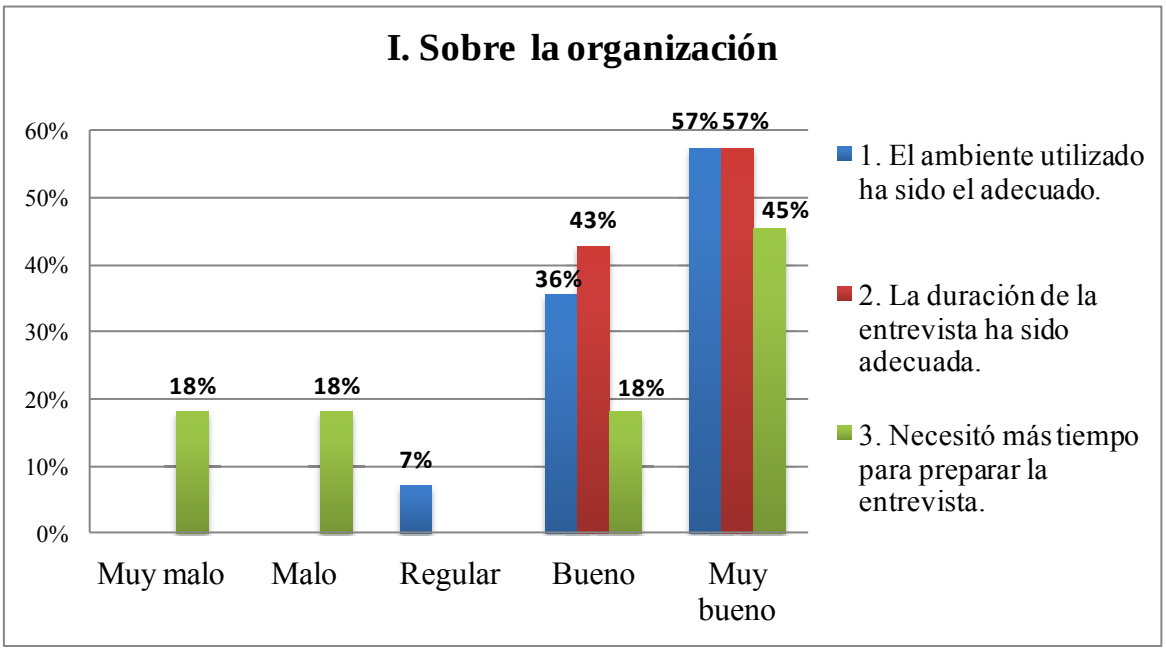
Además se establece una pregunta abierta que permite al evaluado agregar un comentario o sugerencia acerca de la entrevista dando su percepción.

I. Sobre el desarrollo y organización de la entrevista

El 93% de los evaluados calificó como bueno y muy bueno el ambiente utilizado para el desarrollo de la entrevista, mientras que al resto el ambiente les pareció regular. En cuanto a la duración de la entrevista, a todos los encuestados les ha parecido adecuada. Estos resultados se muestran en el gráfico 6.14. Asimismo, el 63% de los evaluados manifestó que necesitó de más tiempo para prepararse para la entrevista.

Gráfico 6.14. Resultados sobre la organización.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.15 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.15. Datos sobre la organización.

Fuente: Elaboración propia.

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	**0%**	**0%**	**7%**	**36%**	**57%**
2- La duración de la entrevista ha sido adecuada.	**0%**	**0%**	**0%**	**43%**	**57%**
3- Necesitó más tiempo para preparar la entrevista.	**18%**	**18%**	**0%**	**18%**	**45%**
Piura					
1- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	*0%*	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*
2- La duración de la entrevista ha sido adecuada.	*0%*	*0%*	*0%*	*43%*	*57%*
3- Necesitó más tiempo para preparar la entrevista.	*29%*	*14%*	*0%*	*14%*	*43%*
Lima					
1- El ambiente utilizado ha sido el adecuado.	*0%*	*0%*	*14%*	*57%*	*29%*
2- La duración de la entrevista ha sido adecuada.	*0%*	*0%*	*0%*	*43%*	*57%*
3- Necesitó más tiempo para preparar la entrevista.	*0%*	*25%*	*0%*	*25%*	*50%*

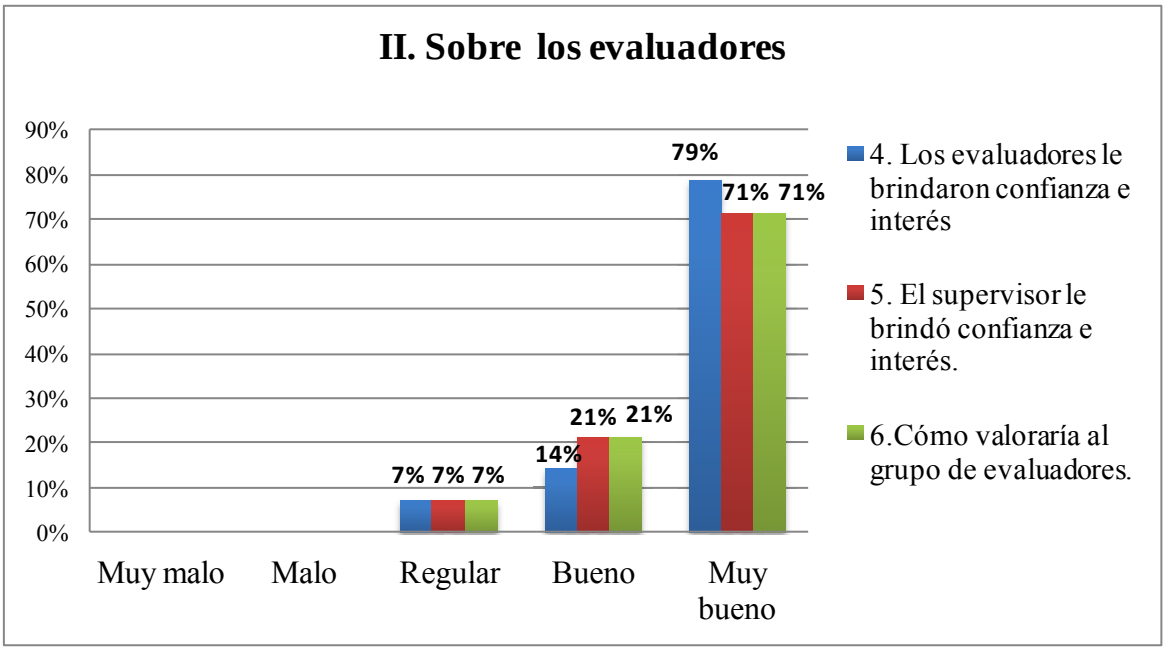
II. Sobre los evaluadores

El 93% de los evaluados calificaron como bueno y muy bueno que los evaluadores le brindaron confianza e interés. Asimismo, el 92% manifestaron de igual forma que el supervisor les brindó confianza e interés durante la entrevista, existiendo una minoría que manifiesta que fue de forma regular.

Respecto a la valoración al grupo de evaluadores, el 92% de los evaluados manifestó que estos fueron buenos y muy buenos. Estos resultados se muestran en el gráfico 6.15.

Gráfico 6.15. Resultados sobre los evaluadores.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.16 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.16. Datos sobre los evaluadores.

Fuente: Elaboración propia.

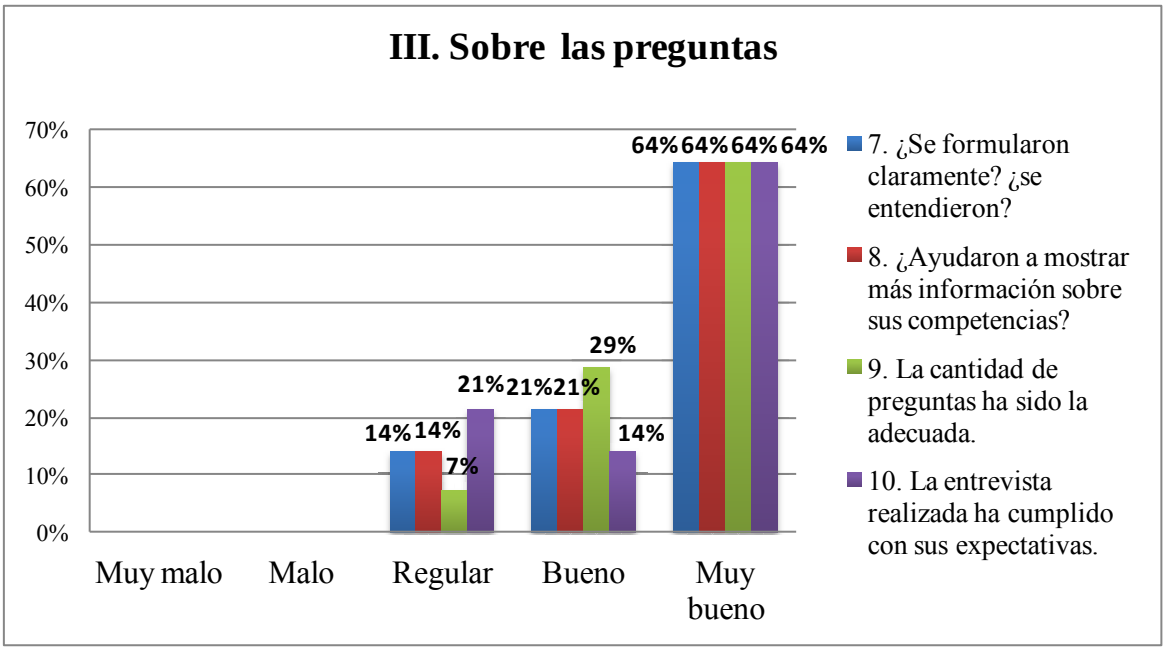
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
4- Los evaluadores le brindaron confianza e interés	**0%**	**0%**	**7%**	**14%**	**79%**
5- El supervisor le brindó confianza e interés.	**0%**	**0%**	**7%**	**21%**	**71%**
6- Cómo valoraría al grupo de evaluadores.	**0%**	**0%**	**7%**	**21%**	**71%**
Piura					
4- Los evaluadores le brindaron confianza e interés	*0%*	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*
5- El supervisor le brindó confianza e interés.	*0%*	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*
6- Cómo valoraría al grupo de evaluadores.	*0%*	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*
Lima					
4- Los evaluadores le brindaron confianza e interés	*0%*	*0%*	*14%*	*14%*	*71%*
5- El supervisor le brindó confianza e interés.	*0%*	*0%*	*14%*	*29%*	*57%*
6- Cómo valoraría al grupo de evaluadores.	*0%*	*0%*	*14%*	*29%*	*57%*

III. Sobre las preguntas

Para el 64% de los evaluados que tuvieron una valoración de muy bueno, las preguntas fueron claras, se entendieron y ayudaron a mostrar más información sobre sus competencias; además de ser la cantidad adecuada de preguntas y haber cumplido con sus expectativas. Sin embargo, existe una minoría que manifiesta una valoración regular sobre las preguntas, los cuales son menos del 22%.

Gráfico 6.16. Resultados sobre las preguntas.

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 6.17 se muestran los porcentajes generales y de manera detallada para cada Campus.

Tabla 6.17. Datos sobre las preguntas.

Fuente: Elaboración propia.

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
7- ¿Se formularon claramente? ¿se entendieron?	**0%**	**0%**	**14%**	**21%**	**64%**
8- ¿Ayudaron a mostrar más información sobre sus competencias?	**0%**	**0%**	**14%**	**21%**	**64%**
9- La cantidad de preguntas ha sido la adecuada.	**0%**	**0%**	**7%**	**29%**	**64%**
10- La entrevista realizada ha cumplido con sus expectativas.	**0%**	**0%**	**21%**	**14%**	**64%**
Piura					
7- ¿Se formularon claramente? ¿se entendieron?	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*100%*
8- ¿Ayudaron a mostrar más información sobre sus competencias?	*0%*	*0%*	*0%*	*29%*	*71%*
9- La cantidad de preguntas ha sido la adecuada.	*0%*	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*
10- La entrevista realizada ha cumplido con sus expectativas.	*0%*	*0%*	*0%*	*14%*	*86%*
Lima					
7- ¿Se formularon claramente? ¿se entendieron?	*0%*	*0%*	*29%*	*43%*	*29%*
8- ¿Ayudaron a mostrar más información sobre sus competencias?	*0%*	*0%*	*29%*	*14%*	*57%*
9- La cantidad de preguntas ha sido la adecuada.	*0%*	*0%*	*14%*	*43%*	*43%*
10- La entrevista realizada ha cumplido con sus expectativas.	*0%*	*0%*	*43%*	*14%*	*43%*

IV. Pregunta: ¿Desea agregar algún comentario o sugerencia acerca de la entrevista? Comente brevemente.

- ✓ Particularmente me pareció impersonal que sea a través de videoconferencia y también dificulta mucho realizar una pregunta.
- ✓ Considero que la videoconferencia no es un buen medio para hacer las entrevistas, dada la naturaleza de esta. Además hubiera sido buena que ésta fuese realizada por jefes directos, ya que conocen el trabajo de uno.
- ✓ Creo que tuvieron que estar presentes personas que conocen de cerca mi trabajo: mis jefes inmediatos. Los evaluadores del grupo de validación solo debieron observar.
- ✓ El ambiente me ha parecido muy serio. Aunque esto ha sido suplido por la naturalidad de los evaluadores. Pero creo que se debería buscar un ambiente menos formal.
- ✓ Me comentaron que la entrevista duraba dos horas, creo que con los 40 minutos que duró ha sido suficiente.
- ✓ En algunos casos y dependiendo del trabajador, se podría formular la pregunta de por qué trabaja en UDEP y cómo se ve en esta institución al cabo de unos años.
- ✓ Quizá hacer las preguntas de manera más comprensibles.
- ✓ Las preguntas deberían ser más puntuales, no tan largas ni tan amplias.
- ✓ Número excesivo de hojas solicitadas para el informe.
- ✓ Algunas preguntas del formulario de autoevaluación son complicadas de entender.
- ✓ Algunas preguntas del formulario de autoevaluación no se adecúan al puesto administrativo.
- ✓ A mi parecer, algunas preguntas del formulario de autoevaluación son repetitivas.

6.2. Discusión

Una vez recopilados y analizados los comentarios del juicio de expertos, de los representantes de los grupos de interés, y además de las conclusiones y sugerencias obtenidas mediante la aplicación de las encuestas al grupo piloto, damos paso a la discusión.

Lo que se plantea en esta sección, es estudiar las propuestas de cambio y concretar cuáles serán las que se harán, así como la fundamentación del porqué se ha decidido efectuar dicha modificación.

La discusión se llevó a cabo en una reunión formal con la presencia de todos los miembros del equipo del proyecto, en donde se analizó cuidadosamente qué aspectos debían considerarse para el diseño final del Sistema de Gestión del Desempeño. Las conclusiones a las que se llegó se presentan a continuación.

Sobre las competencias:

Obtuvimos sugerencias tanto por parte de los expertos, como de los representantes de los grupos de interés sobre reducir el número de competencias. El primer diseño del sistema contaba con 22 elementos de competencia para docentes y 22 elementos de competencia para el personal administrativo, que clasificadas en los tres ámbitos correspondían a: 8 del ámbito técnico, 7 del ámbito de contexto y 7 del ámbito de comportamiento.

Consideramos que sí era necesaria una reducción del número de elementos de competencia, no porque no sea importante o adecuado evaluar los demás, sino con el fin de brindarle al trabajador un sistema menos complejo. Esto se debe a que tomamos en cuenta que no se podía pasar de no tener una evaluación en la institución, a desarrollar en un solo paso 22 elementos de competencia, se requerirá de un periodo de transición. Por ello, algunas competencias fueron incluidas dentro de otras, fusionadas debido a que se complementaban, o eliminadas con el fin de que permanezcan aquellas que están directamente relacionadas con la cultura de la Universidad de Piura, quedando así 10 elementos de competencia en total: 4 elementos del ámbito técnico, 3 del ámbito contextual y 3 del ámbito de comportamiento

Sobre las herramientas de evaluación y la escala de valoración:

Se presentaron muchas recomendaciones sobre la escala de valoración, la cual en el diseño preliminar del SGD es del 0 al 10, con el fin de que sea simplificada a una escala del 1 al 5 para el diseño final del SGD. Esta recomendación ha sido tomada en cuenta, sin embargo no se descarta la utilización definitiva de la escala del 0 al 10. La nueva escala utilizada podrá ser cualitativa (la cual es convertida a porcentual posteriormente) o porcentual, a elección del evaluador. Se ha decidido hacer este cambio, para aliviar la carga que tiene el evaluador, y al mismo tiempo, sea más sencillo promediar competencias y objetivos, debido a que ambas estarían en porcentajes. Asimismo, para reducir el nivel de dificultad que han tenido los evaluados y los evaluadores 360° del grupo piloto al completar la autoevaluación, y evaluación de 360° y con el fin de ajustar las percepciones de los mismos, se utilizará en estos instrumentos la escala cualitativa con 5 niveles. Cabe resaltar que esta escala de 5 niveles ha sido implementada para ser utilizada solo para

completar el formulario, sin embargo una vez que se pase a la etapa de procesamiento de información esta debe ser convertida a porcentajes, como sucede con las demás herramientas de evaluación que puntúan, con el fin de unificar procesos. Una vez que se obtienen las calificaciones en porcentajes en para todas las herramientas de evaluación (incluyendo objetivos), el sistema las promedia y obtiene el resultado final, el cual se debe convertir a la escala cualitativa nuevamente, y comunicarla al evaluado si los resultados son menores a los esperados. Finalmente, cabe recalcar que, los resultados en porcentajes, el sistema también deberá convertirlos a la escala del 0 al 10, y guardarlos por si en un futuro se decide calificar de manera cuantitativa.

Asimismo, para la evaluación de 360° y autoevaluación, se ha decidido reducir el número de preguntas para cada elemento de competencia, de 4 a 2 preguntas por elemento de competencia (orientados tanto al personal docente como administrativo). Esto es debido a que se presentaron comentarios que solicitaban una menor extensión de este documento o que lo consideraban muy exhaustivo. Reduciendo las preguntas disminuimos también la subjetividad que se puede presentar al completar un documento muy profundo.

Por último, para la evaluación 360° se contempló la sugerencia de que los evaluadores de esta herramienta no sean elegidos por los evaluados, sino asignados. Se planeaba realizar este cambio, debido a que en la prueba piloto no se tuvo una experiencia tan enriquecedora como se esperaba y asignando los evaluadores se planeaba conseguir información que aporte más a los evaluados, debido a que se considera que estas personas podrían conocer y entender más el trabajo de los mismos. Sin embargo, se ha decidido que los evaluadores de esta herramienta continúen siendo a libre elección, para no alterar la metodología de este instrumento.

Otras de las modificaciones que se han hecho con respecto a los instrumentos de evaluación se han producido en el informe del desempeño. Debido a los inconvenientes que han tenido algunos de los miembros del grupo piloto para la redacción de este informe, y los comentarios recopilados por los representantes de los grupos de interés, se decidió suprimir el mínimo de páginas que cada informe de desempeño debía presentar, según el nivel al que pertenece el evaluado, pero sí se mantendrá un número máximo (el cual ha sido reducido a 10 páginas), para evitar que se presenten informes muy extensos que compliquen el propósito del SGD.

Otra modificación que ha sufrido el informe del desempeño es que ahora es opcional para el personal administrativo de nivel 4 y nivel 5. Se tomó esta decisión en base a que la carga de trabajo que realizan es principalmente operativa.

Asimismo, cabe resaltar que, al reducir el número de competencias totales en las que se basa el SGD, y el número de páginas a presentar en el informe del desempeño, se reduce también para la segunda versión el número de competencias que el evaluado debe describir en el mismo, eliminando otro inconveniente que se presentó al momento de desarrollar esta herramienta por los miembros del grupo piloto.

Por último, la extensión de la entrevista ha sido modificada a un máximo de una hora, debido a que fue el tiempo en promedio que se necesitó para realizar las entrevistas del grupo piloto.

Sobre la capacitación:

Debido a que el documento es considerado de dimensiones exhaustivas, y de conocimiento profundo, para las primeras evaluaciones se plantea brindar documentos especializados según el rol que se cumpla: evaluados o evaluadores. Dichos documentos son de extensión más breves y facilitan la comprensión del sistema, especialmente porque la institución no está relacionada con un sistema de gestión y evaluación del desempeño.

Asimismo, se mantendrán los talleres que se plantean brindar a aquellos que formen parte del SGD, poniendo especial énfasis en aquellos que recaiga la labor de evaluadores, con el fin de garantizar un proceso estándar y reducir los posibles errores.

Sobre la comunicación de resultados y objetivos:

Para el diseño final del SGD ya se incluyen que la evaluación sea el 50% de competencias y el 50% de objetivos, este último no estaba desarrollado en el diseño preliminar. Este 50% de evaluación está basado en los objetivos que cada trabajador evaluado debe alcanzar. Asimismo, la metodología para plantear los objetivos y el formato en donde deberá quedar constancia de los mismos también han sido desarrollados.

Analizando las recomendaciones de los expertos y representantes de los grupos de interés se decidió no comunicar puntajes al evaluado, sino realizar un *"feedback"* centrado en su desarrollo. Es decir, sólo se comunicará el plan de brechas y objetivos, así como el gráfico radial de la evaluación de 360° con el promedio de las opiniones de aquellos que fueron escogidos para evaluar, con la finalidad que el evaluado sepa qué aptitudes o habilidades debe desarrollar.

Sin embargo, proponemos que: a) Si el evaluado obtiene un "Desempeño regular", este resultado deberá ser comunicado en el plan de brechas y objetivos, a modo de advertencia debido a que el sistema considera que con tres resultados así el docente o administrativo deberá ser separado de la institución; y b) Si el evaluado obtiene un "Desempeño deficiente", también será comunicado en el plan de brechas y objetivos, a modo de advertencia debido a que el sistema considera que con dos resultados así el docente o administrativo deberá ser separado de la institución.

Por último, el documento establece la estructura que debe seguir la reunión de comunicación de resultados. Es importante que el jefe sepa cómo transmitir los resultados a su trabajador evaluado, no es sólo importante saber qué decir, sino también escucharlo, para poder tener una retroalimentación constructiva.

Sobre la aplicación del sistema:

Se tuvieron sugerencias de reducir su aplicación sólo al personal docente de la Universidad de Piura, sin embargo el SGD seguirá considerando al personal administrativo. El diseño de este SGD busca el desarrollo y crecimiento profesional y humano del personal docente y administrativo de la UDEP, así como por medio del desarrollo del personal lograr los objetivos estratégicos que la universidad se platea e incrementar el nivel de calidad que la institución brinda. Por ello, el personal

administrativo como miembros de la UDEP también son partícipes del nivel de calidad que la institución brinda y de la consecución de objetivos, por lo tanto se piensa importante y necesario evaluarlos.

Por otro lado, la aplicación del sistema seguirá considerando competencias técnicas para el personal administrativo y competencias técnicas para el personal docente, si algún miembro de la institución debe asumir funciones de ambos roles, deberá ser evaluado ya sea como docente o como administrativo. No se ha elaborado ninguna modificación para esta sugerencia, debido que se tendría que contemplar un sistema diferente que pueda medir ambas responsabilidades a la vez, y posiblemente se tendrían que desarrollar con herramientas distintas de evaluación

Sobre las consultas de la periodicidad de la evaluación, se ha establecido que la evaluación de objetivos será anual y la de competencias junto con los objetivos será de manera bianual y ya no cada 3 años como se había establecido en un inicio, con el propósito de tener en cuenta los cambios periódicos de autoridades y no prolongar el tiempo en el que el evaluado deba lograr sus objetivos. Asimismo se harán reuniones de seguimiento semestralmente, para conocer el desarrollo de las competencias y objetivos del evaluado.

Finalmente, hay tres casos especiales que no se habían tenido en cuenta, que son los casos de incorporaciones recientes, pero que gracias a los métodos de aplicación se decidió incluirlos. Estos casos se aplican en futuros docentes, docentes recién incorporados a la institución pero que tienen experiencia (en donde en ambos casos la evaluación será semestral) y personal administrativo recién incorporado (en donde la evaluación será cada 90 días).

Conclusiones

1. Podemos concluir que el Sistema de Gestión del Desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos y la gestión del talento humano. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo.

2. La evaluación del desempeño contempla dos aspectos importantes: objetivos y competencias. Con la evaluación de los objetivos se valora sistemáticamente el desempeño que posee cada trabajador en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados alcanzados. Mientras que con la evaluación de las competencias se busca evidenciar los comportamientos, características y habilidades medibles que definen a cada trabajador y le permite tener un desempeño superior al esperado en su puesto de trabajo, logrando que la institución alcance sus metas y objetivos planteados.

3. El Sistema de Gestión del Desempeño es un modelo que permite reconocer los aportes que realiza el evaluado, en qué aspectos puede mejorar y cómo lograr la consecución de los objetivos estratégicos planteados, para conseguir su desarrollo y agregar valor a la organización. Es por ello que con el fin de lograr lo antes mencionado, se decidió que este sistema esté basado en competencias, debido a que reúnen un conjunto de comportamientos observables, y a la vez evaluables.

4. Adoptar un SGD basado en competencias permite utilizar un lenguaje conocido por todos los evaluados y evaluadores (debido a que sabrán cuáles son las competencias que forman parte del sistema, y se les brindará manuales y talleres de capacitación), por lo tanto podrán entender que es lo que el sistema evalúa. Asimismo, las competencias focalizan los esfuerzos del evaluado hacia la consecución de los resultados.

5. Las competencias facilitan al evaluador la comparación entre lo que se espera que el personal debe presentar, y el nivel de desempeño que actualmente tiene, pudiendo obtener las brechas que presenta. Por lo tanto, podemos decir que, si se mejoran las competencias, se mejora el desempeño debido a que se está trabajando en mejorar actitudes, valores, capacidades, conductas, etc. que le permitirán desarrollarse en el aspecto personal y laboral.

6. Podemos decir que los sistemas de gestión del desempeño requieren proponer ciertas metas a los evaluados, estas metas son los objetivos. Los objetivos son vitales porque determinan los esfuerzos específicos que cada docente o administrativo debe conseguir, en búsqueda de mejorar sus capacidades, su productividad y eficiencia.

7. Velando por el desarrollo de los evaluados, estos objetivos deben ser individuales, buscando mejorar la labor que realizan en su puesto de trabajo, y basados en los lineamientos que rigen a la Universidad de Piura. Se ha estimado que para que el evaluado cumpla sus objetivos, estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, y realistas, así como tener límites temporales. Para este sistema se ha establecido 1 año como tiempo límite.

8. Debido a que se trata de un Sistema de Gestión del Desempeño diseñado a medida para la Universidad de Piura, fue importante contar con la opinión de expertos que tengan conocimientos sobre la cultura de la universidad y sobre el gobierno de una organización. Además, fue imprescindible también tener comunicación con aquellos representantes de los grupos de interés de este proyecto, así como aplicar las herramientas de evaluación al grupo piloto. Todos los comentarios, apreciaciones y opiniones han permitido enriquecer el diseño, así como realizar los ajustes correspondientes al diseño preliminar, obteniendo un sistema que se encuentre de acuerdo a las necesidades de la institución y de sus miembros, y cuya futura implementación sea factible.

9. Mediante la investigación realizada y las experiencias obtenidas al aplicar esta herramienta al grupo piloto, podemos decir que la evaluación de 360° es una herramienta de carácter integral, debido a que brinda al evaluado una vista de su desempeño desde todos los ángulos: jefes directos, pares y subordinados (si los tuviese). El brindarle esta información al evaluado le dará una retroalimentación necesaria para que pueda tomar medidas para su mejora.

10. Por otro lado, para el evaluador esta información es necesaria porque le permite conocer el desempeño del evaluado en cada una de las competencias incluidas en el sistema y desde perspectivas diferentes, así podrá detectar aspectos con oportunidad de mejora y analizar que seguimiento y ayuda puede proporcionarle al evaluado para su desarrollo.

11. Luego de aplicar el informe del desempeño como una herramienta de evaluación para el grupo piloto y de mostrárselo a los expertos, se concluyó que es una herramienta fundamental para la evaluación del desempeño por presentar la información de manera directa sobre el qué y el cómo realizó determinadas actividades el trabajador. Esta herramienta es elaborada por el mismo trabajador, en la cual él describe y explica su desempeño en el cargo evidenciándolo mediante la relación con las competencias que posee y los objetivos logrados.

12. Mediante la aplicación del sistema al grupo piloto, el juicio de expertos y la comunicación con los representantes de los grupos de interés se comprobó que para que esta herramienta sea útil al evaluador y fácil de elaborar para el evaluado, se debía suprimir el mínimo de páginas que cada informe de desempeño debía presentar, según el nivel al que pertenece el evaluado, y establecer un número máximo de 10 páginas, para evitar que se presenten informes muy extensos que compliquen el propósito del SGD.

13. La entrevista es una herramienta fundamental para la evaluación del desempeño, debido a que permite reunir previamente la información recopilada en las demás

herramientas de evaluación, y posteriormente (durante la sesión) permite profundizar o aclarar temas tratados principalmente en el informe del desempeño y en la evaluación de 360°.

14. Mediante las entrevistas realizadas con el grupo piloto, se comprobó que esta herramienta permite tener una cercanía con el evaluado, y le permite también dar a conocer otros aspectos que pueden no haber estado contemplados en los formatos establecidos.

15. Por otro lado, sobre los evaluadores, podemos concluir que es el jefe directo quien está llamado a hacer la labor de entrevistador, debido a que ejerce el rol del líder sobre el evaluado y es quien está directamente involucrado con el trabajo que este realiza, por lo que se puede decir que conoce mejor sus funciones. Además, la entrevista mejora la comunicación entre el jefe directo y el trabajador, debido a que se producen momentos de reflexión y de oportunidad de expresión.

16. Sobre la escala de valoración se obtuvieron muchos comentarios y sugerencias dado que era difícil comprenderla. Para ello, se optó por reducirla a una escala de 5 niveles, para los evaluados y evaluadores de 360° (escala cualitativa) y para los evaluadores del sistema (escala cualitativa o escala porcentual). Si bien, los primeros criterios taxonómicos (escala del 0 al 10) permitían realizar una correcta valoración sobre el desempeño de cada trabajador, porque permitían evaluar tanto el conocimiento, como la experiencia que cada trabajador posee, era muy compleja para algunos, y requería de una mayor capacitación. Por ello, sabiendo que el proceso de calificación debe beneficiar y no perjudicar al trabajador y deben ser de fácil uso, concluimos que la escala de 5 niveles para un sistema que está recién iniciándose permitirán conocer mejor el comportamiento del evaluado, reducirá la subjetividad y requerirá de menos tiempo de aplicación por parte del evaluador.

17. La experiencia de los talleres de capacitación para los trabajadores que conformaron el grupo piloto y sus evaluadores de 360° fue muy enriquecedora porque permitió instruir a los trabajadores sobre qué es y en qué consiste el Sistema de Gestión del Desempeño y cómo elaborar o utilizar las herramientas. Asimismo, permitió que ellos brindaran una retroalimentación para la mejora del sistema y de las herramientas de evaluación.

18. Al finalizar cada taller de capacitación, tanto para el grupo piloto como para evaluadores de 360°, se realizaron encuestas mediante las cuales se obtuvo información necesaria de cuáles son los puntos fuertes y cuáles son los puntos débiles del sistema y de las herramientas de evaluación, logrando así un "*feedback"* para poder fortalecer y enriquecer el SGD en el diseño final y lograr un mayor alcance en los resultados que se esperan obtener.

Bibliografía

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

Álvarez, M. M. (2011). Perfil del docente en el enfoque basado en competencias. *Revista Electrónica Educare, 15*(1), 99-107.

Ayala, J. C. (2005). *Programa de certificación de competencias laborales. Manual de Competencias básicas de gestión.* Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo (BIB).

Bretel, L. (2002). Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación.

Camargo, I., & Pardo, C. (2008). Competencias docentes de profesores de pregrado: Diseño y validación de un instrumento de evaluación. *Universitas Psychologica*, 441-455.

Cardona, P., & Chinchilla, M. (1999). Evaluación y Desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*.

Cardoza Ramírez, A., Guerrero Chanduví, D., & De los Ríos Carmenado, I. (2011). Comparación de cuatro sistemas de certificación del ámbito de la dirección de proyectos. *XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: el papel de los recursos humanos en las organizaciones.* Colombia: Mc Graw Hill.

Confederación de Entidades Para la Economía Social, C. (s.f.). *Estudio de identificación de competencias clave, perfiles profesionales y nuevos yacimientos de empleo en la Economía Social de Andalucía. Dirección de competencias.* Obtenido de http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

Consejo Técnico UNAM. (2010). *Guía de criterios de evaluación curricular* . Universidad Nacional Autónoma de México.

CPR-CEUTA. (2012). *Instrumento de autoevaluación de competencias docentes en la formación profesional.* Ceuta: Ministerio de Educación, cultura y deporte.

Daoud, A. (2007). Propuesta de Autoevaluación Docente. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales Vol. 4*, 15-27.

Diaz, F. (2000). La entrevista centrada en competencias. *Capital Humano n°130*, 70-71.

Dirección General de Investigación y Acreditación Universitaria. (2005). *Modelo de Autoevaluacón con Fines de Mejora.* Lima, Perú.

Dirube Mañueco, J. L. (2004). *Modelo de gestión por competencias. Diccionario de Educando. El portal de la educación dominicana*. (20 de Noviembre de 2008). Recuperado el 22 de Junio de 2013, de http://www.educando.edu.do/index.php?cID=111152

Ernst & Young Consultores. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por competencias.* Madrid: Cinco días.

Escuela de Postgrado IEDE Busiess School. (2009). *Iede - Universidad Europea.* Obtenido de http://iede.universidadeuropea.es/es/actualidad/2009/1/15/gestion-de-desempeo-que-es-y-como-hacerlo-a-traves-del-coaching

Escuela de Postgrado IEDE Busiess School. (s.f.). *Iede - Universidad Europea.* Obtenido de http://iede.universidadeuropea.es/es/actualidad/2009/1/15/gestion-de-desempeo-que-es-y-como-hacerlo-a-traves-del-coaching

Fernández López, J. (2005). *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos.* Madrid: Pearson Eduación, S.A.

Ferreiro de Babot, P., & Alcázar García, M. (2001). *Gobierno de personas en la empresa.* Escuela de Dirección - Universidad de Piura.

França-Tarragó, O. (2002). *Introducción a la Ética Profesional. Conceptos básicos.* Recuperado el 22 de Junio de 2013, de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CDsQFjAD&url=http%3A%2F%2Funificacion.ffpum.org.uy%2Fhome%2FEducacion%2520del%2520Amor%2520y%2520Valores%2520Familiares%2FInspiraciones%2520VALORES%2520y%2520VIRTUDES%2520-%25

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63-71.

García, R. (2011). *Evaluación del Desempeño aplicado al personal Administrativo.* Estado de Sucre: Universidad de Oriente.

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.

González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Final Report – Phase One.* Bilbao.

González-Sanmamed, M. (1995). Formación docente. Perspectivas desde el desarrollo del conocimiento y la socialización profesional.

González-Sanmamed, M. (2001). Evaluación, formación e innovación: el triángulo estratégico de la calidad. *Revista de Investigación Educativa, 19*(2), 649-658.

Guerrero Chanduví, D. (2011). *Modelo de aprendizaje y certificación en competencias en la dirección de proyectos de desarrollo sostenible.* Madrid: E.T.S.I. Agrónomos (UPM).

Guerrero, D., & De los Ríos, I. (2012). Professional competences: a classification of international models. *Procedia-Social and Behavioral Science Journal*(46), 1290-1296.

Guerrero, D., & La Rosa, G. (2012). Estructura Intelectual de la Investigación entorno a las competencias profesionales. *XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos* (pág. 274). Valencia: AEIPRO.

HayGroup. (2010). *Tendencias en los Sistemas de Gestión.* Obtenido de http://www.haygroup.com/downloads/es/misc/tendencias_sgd.pdf

HayGroup. (2013). *Gestión del Desempeño. Manual para los docentes de la Univesidad de Piura.* Piura.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

IAAP . (2008). *IAAP Global* . Recuperado el 10 de octubre de 2013, de IAAP Global (Registered Education Provider del PMI): http://iaap.wordpress.com/2008/02/22/que-es-el-juicio-de-expertos/

IE Business School. (s.f.). *Evaluación del Desempeño.* Obtenido de http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/e_desempenio/e_desempenio/pdf/desempenio.pdf

International Project Management Association (IPMA). (2006). *Nacional Competence Baseline.* Valencia: Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO).

ISO. (2012). *ISO/IEC17024 Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas.* Ginebra (Suiza): ISO.

La Rosa Lama, G. O., & Guerrero Chanduví, D. A. (2013). Competencias Profesionales: Estructura intelectual de la investigación. Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería.

Larousse Editorial. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española Vox ©.* Larousse.

López, J. F. (2005). *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos.* PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Luecke, R. (2007). *Gestión del Desempeño: Evalué y mejore la eficacia de sus colaboradores.* Boston: Harvard Business School Press.

Mañueco, J. L. (2004). *Un Modelo de Gestión por competencias.* Madrid: Epise S.A.

Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias.*

Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *GestioPolis*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm

Mendoza, S. H. (s.f). *Universidad de Barcelona*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de Histodidáctica: http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11:metodologia-y-epistemologia&Itemid=103

Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* . Obtenido de http://www.cinterfor.org.uy/public

Métrica Consulting. (2013). *Métrica Consulting*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de http://www.metrica.es/hr-metrics/evaluacion-de-objetivos

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2002). *Evaluación Anual de desempeño laboral: Docentes y Directivos Docentes. Glosario de competencias.*

Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states. *Journal of Vocational Education & Training*(59), 67-88.

Musée du Louvre. (2012). *Atlas base des oeuvres exposées.* Recuperado el mayo de 14 de 2012, de http://cartelfr.louvre.fr/pub/fr/pdf/25689_codehammurabi.PDF

Opus Dei. (s.f.). Obtenido de www.opusdei.org

Palma, A. (s.f.). *Evaluación del desempeño docente.* Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de http://www.rmm.cl/index_sub3.php?id_contenido=5044&id_seccion=3356&id_porta

Pereda, S., & Berrocal, P. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias.* Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración N°06*, 69-105.

Planeta de Agostini. (2002). *Enciclopedia Planeta. Tomo III: Pensamiento.* Colombia: Planeta de Agostini S.A.

Project Management Institute (PMI). (2004). A guide to the project management body of knowledge, PMBOK Guide. Pennsylvania.

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española (Vigésima segunda edición)*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de www.rae.es

Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos.* México: Editorial Limusa S.A.

Rodírguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal.* Editorial CENGAGE Learning.

Roelofs, E., & Sanders, P. (2007). Towards a framework for assessing teacher competence. *European Journal of Vocational Training, 40*(1), 123-139.

Romero, D., Alfonzo, E., Colucci, M., Durán, S., González, M., & Viera, J. (2011). *Universidad Santa María - Vice Rectorado Académico*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de http://www.slideshare.net/estheralfonzo100/juicio-de-expertos-9747991

Sandoval, F., Miguel, V., & Montaño, N. (2008). Evolución del concepto de competencia laboral. *Ponencia presentada en el II Congreso de Calidad e Innovación en la Educación Superior.*

Smith, K. S., & Simpson, R. D. (1995). Validating Teacher Competencies for Faculty members in Higher Education: A national study using the Delphi method". *Innovative Higher Education, 19*(3), 223-234.

Tamayo, M. (2003). *La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales.* Obtenido de Biblioteca Digital de la OEI: http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm

Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* España: Paidós Ibérica S.A.

Tejada, J. (2009). Competencias Docentes. *Revista de Curriculum y formación del profesorado*, 1-15.

Thomas. (2010). *Informe de evaluación de 360 grados.* Marlow: Hayward.

Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. *Talca: Proyecto Mesesup*.

Universidad de Granada. (s.f.). *Catálogo de competencias de los puestos.* Obtenido de http://www.ugr.es/~feteugt/txt/110302_catalogo_competencias.pdf

Universidad de Piura. (1998). *Ideario.* Piura: Universidad de Piura.

Universidad de Piura. (2012). *Guía de la política de retribución del personal administrativo y de servicios de la UDEP.* Piura: Universidad de Piura.

Universidad de Piura. (2012). *Guía de la política de retribución del personal docente de la UDEP.* Piura: Universidad de Piura.

Van del Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competencias y Formación Profesional Superior: Presente y Futuro. *Revista Europea de Formación Profesional, 40*, 74-91.

Weinert, F. E. (2004). Concepto de competencia: Una aclaración conceptual. En D. Simone Rychen, & L. Hersh Salganik, *Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida* (págs. 94 - 127). México: Fondo de Cultura Económica.

Werther, & Keith. (2000). *Administración de personal y recursos.* McGraw-Hill.

Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesor universitario.* Madrid: Narcea.

Zarazúa, J. (2007). Capacitación y evaluación del desempeño por competencias. En *Un enfoque de sistemas a la conpetencias laborales* (págs. 57-76). México: Instituto Politécnico Nacional.

ANEXO A

Acta de Constitución
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

AC. SGD	
Número	N°1
Versión	N°1
Fecha	30/05/2013
Director	Mariela García

ACTA DE CONSTITUCIÓN

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Proyecto	*Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.*		
Sponsor del Proyecto			
Departamento / Área proponente o principal interesado en el proyecto	*Vice Rectorado de Profesores* *Gerencia General*		
Sponsor del proyecto	*Dra. Mariela García de Corcuera*		
Relevancia del Proyecto			
Departamentos / Áreas en las que impacta el proyecto	- *Área administrativa* - *Facultad de Ingeniería* - *Facultad de Ciencias Económicas* - *Facultad de Humanidades*	- *Facultad de Comunicación* - *Facultad de Ciencias de la Educación* - *Facultad de Derecho*	
Ranking del proyecto (1-5)	*1*		
Director del Proyecto	*Dra. Mariela García*		
Equipo del Proyecto	*Dra. Mariela García*	*Dr. Dante Guerrero*	
	Mgtr. Juana Huaco	*Mgtr. Mercedes Fujihara*	
	Lic. Luzmila Flores	*Mgtr. Juan Quinde*	
	Bach. Claudia Guerrero	*Bach. Gloria Luy*	
Fecha de Inicio	*07/06/2013*	Fecha de Fin	*30/09/2013*

2. NECESIDAD

Actualmente las organizaciones para su desarrollo presentan una clara tendencia hacia la unificación de principios, por este motivo muchas empresas están implementando sistemas de gestión que están funcionando con éxito. Algunos de los sistemas en los que se está poniendo especial énfasis es en aquellos que tienen que ver con la: "Gestión de los recursos humanos". Lo que se busca con dicho sistemas es potenciar las características del personal que integra la organización. Esto se debe a que la fuerza de las organizaciones proviene de los miembros que la conforman y el reto está en establecer e integrar un buen equipo de trabajo.

Existen muchos modelos integrados de gestión de recursos humanos, pero uno de los modelos más efectivos y aplicados actualmente, es la gestión por competencias. Las competencias son un compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos, las cuales son conductas observables y evaluables. El objetivo principal de utilizar este modelo de gestión de recursos humanos es poder potenciar el desarrollo de las personas (tanto profesional, como humano), que al mismo tiempo está dirigido al logro de los objetivos de la organización.

Acta de Constitución
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

AC. SGD	
Número	N°1
Versión	N°1
Fecha	30/05/2013
Director	Mariela García

La Universidad de Piura no es ajena a esta realidad, es una entidad preocupada por incrementar la eficacia, atractividad y consistencia institucional. Por ello, conscientes de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de administrar el desempeño individual como base para el desempeño institucional, creemos conveniente que se podría lograr asumiendo un proyecto para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), que sea un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento.

El desarrollo del presente proyecto también busca incrementar el nivel de calidad de esta Institución mediante un proceso que no debe ser asumido de manera aislada, sino de manera sistemática, logrando contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la Universidad de Piura.

3. ANTECEDENTES

La Universidad de Piura aprobó el proyecto para el Desarrollo de un Sistema de Gestión de Desempeño, siendo el primer paso la elaboración de un "Manual para los Docentes de la Universidad de Piura" a cargo de la consultora internacional HayGroup®. La intención de este manual fue ser una guía para Directivos y personal en la implementación del sistema de Gestión de desempeño. El proyecto actual que se plantea busca también el desarrollo profesional y humano, pero a diferencia del manual elaborado por Haygroup, no se centrará únicamente en el personal docente sino también en el administrativo. Por otro lado, el "Manual para los Docentes de la Universidad de Piura" desarrolla cuatro competencias. Haygroup recopiló su información por medio de entrevistas, focus group y talleres de trabajo.

Existe también la "Guía de la política de Retribución del Personal Docente" y la "Guía de la política de Retribución del personal Administrativo y de Servicios de la Udep", que consideran la necesidad de distintos niveles de cualificación que vayan acorde con los escenarios de actuación profesional y las exigencias que los mismos requieren.

En la Universidad de Piura existen valiosos aportes investigativos relacionados a las competencias:

- Comparación de modelos de certificación de competencias en el ámbito de la dirección de proyectos[1].
- Competencias profesionales: estructura intelectual de la investigación[2].
- Modelo de aprendizaje y certificación en competencias en la dirección de proyectos de desarrollo sostenible[3].

Por otro lado, a nivel Internacional, un estudio realizado por la empresa HayGroup sobre las Tendencias en los Sistemas de Gestión del Desempeño presentado el año 2010, concluyó que las Competencias es el elemento más general para medir los Factores Cualitativos de los trabajadores: en el 2009, un 97% de estos sistemas utilizan un modelo de competencias para medir el Desempeño[4].

[1] Anthony John Cardoza Ramírez, Dante A. M. Guerrero Chanduví.
[2] Gerson Ommar La Rosa Lama , Dante Guerrero Chanduví.
[3] Dante Arturo Martín Guerrero Chanduví
[4] HayGroup Tendencias en los Sistemas de Gestión de Desempeño:Prácticas de Gestión del Desempeño en Empresas Españolas. 2010. Revisado en: http://www.haygroup.com/downloads/es/misc/tendencias_sgd.pdf

4. OBJETIVOS

Objetivo general:

- Diseñar un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la UDEP, con el fin de a lograr el crecimiento profesional y humano de sus miembros, el reconocimiento del desempeño superior, elevar el nivel de calidad en el desempeño a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor, la motivación de los trabajadores y el crecimiento de la Universidad de Piura.

Objetivos específicos:

- Diseñar guías de consulta que sirvan de referencia para la aplicación del SGD, tanto para el personal docente como para el personal administrativo, así como para los evaluadores.
- Diseñar herramientas de evaluación que permitan desarrollar procesos estándares para medir las competencias del personal docente y administrativo.
- Diseñar y estructurar talleres del grupo piloto que proporcionen experiencias, comentarios y sugerencias que sirvan de feedback para el rediseño del sistema.
- Diseñar y elaborar un manual de organización y funciones que describa las principales responsabilidades que el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano tiene con respecto al SGD.
- Diseñar un manual de calidad que permita estandarizar la documentación del SGD, así como el manejo y uso de la misma, por tratarse en su mayoría de información confidencial.

5. ALCANCE

Dentro del alcance del proyecto

- Elaboración del diseño de un Sistema de Gestión de Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo que permita su desarrollo tanto profesional como personal, definiendo aspectos como: la taxonomía para la calificación, los instrumentos de evaluación, las categorías en las que se puede clasificar tanto al personal docente, como las categorías para el personal administrativo, los ámbitos, las competencias y los elementos de competencia, así como un plan de brechas y objetivos a partir de los resultados de los evaluados.
- Elaborar y desarrollar el proceso de aplicación del Sistema de Gestión de Desempeño para el grupo piloto tanto para el formato de los documentos, como para la manera de llevar a cabo las entrevistas, y así de esta forma poder tener un proceso estandarizado, el cual se debe ver reflejado en la elaboración de un manual de calidad.
- Elaboración del manual de organización y funciones (MOF) que permita definir la estructura del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH), los perfiles y los requisitos esenciales exigibles a cada cargo y establecer las relaciones internas del mismo.
- Elaboración del manual de calidad del Sistema de Gestión del Desempeño.
- Diseñar las Guías del SGD para el personal evaluado y para los evaluadores, con el fin de presentar un material didáctico que facilite la comprensión del sistema y de sus procesos de evaluación.

Fuera del alcance del Proyecto

Nuestro proyecto no abarcará:

- Implementación del Sistema de Gestión del Desempeño.
- Implementación de los requisitos funcionales en SIGA.
- Búsqueda de fuentes externas para que financien nuestro proyecto.

Acta de Constitución
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

AC. SGD	
Número	N°1
Versión	N°1
Fecha	30/05/2013
Director	Mariela García

6. SUPOSICIONES Y RESTRICCIONES

Suposiciones

- Compromiso de los integrantes del proyecto.
- Interés por parte de los involucrados en el proyecto ante esta propuesta.
- Valoración del Sistema de Gestión del Desempeño por parte de nuestros interesados.
- Resultará un Sistema de Gestión del Desempeño aplicable en la Universidad de Piura, que mejorará el desarrollo del personal docente y administrativo en base a sus competencias.

Restricciones

- El tiempo estipulado para el desarrollo del proyecto será como máximo de 5 meses.
- El proyecto estará sujeto a la "Guía de la política de Retribución del Personal Docente" y a la "Guía de la política de Retribución del personal Administrativo y de servicios de la Udep", en cuanto a la necesidad de establecer distintitos niveles de cualificación que especifiquen la actuación que tanto el personal docente como administrativo deben tener según su categoría.

7. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

El entregable final será aceptado cuando cumpla con las siguientes condiciones:

1. Cuando todo el Sistema de Gestión del Desempeño esté completamente diseñado: entregables finalizados y con los estándares establecidos, y el documento final revisado y complementado con las sugerencias de los interesados y expertos.
2. Cuando se haya definido los instrumentos, las especificaciones y los procesos de evaluación: desde el momento en que se le comunica al personal docente o administrativo que se le aplicará una evaluación con el objetivo de buscar su desarrollo, hasta la comunicación de los resultados a sus superiores y a ellos mismos.
3. El diseño de este Sistema de desempeño debe estar basado en el análisis de competencias en tres ámbitos: técnico, de comportamiento y de contexto.
4. Cuando el MOF y el Manual de Calidad estén completamente diseñados.

8. Riesgos[5]

Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Severidad
Técnicos:			
El alcance de nuestro proyecto pueda variar a lo largo del desarrollo del mismo, debido a la información que se va recopilando, la cual puede determinar si este debe abarcar más o menos de lo ya establecido.	Media	Alto	Alto
Las Guías que se elaborarán para los evaluados y evaluadores no podrán ser comprendidas por el personal UDEP en cualquiera de sus 5 categorías, no cumpliendo así con la finalidad que tienen de ser un material de consulta.	Baja	Alto	Alta

[5] Realizados según el criterio RBS (Risk Breakdown Structure).

8. Riesgos[5]

Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Severidad
Gestión:			
Incapacidad de algún miembro del equipo de trabajo para cumplir a tiempo con sus responsabilidades.	Baja	Medio	Bajo
Falta de comunicación entre los miembros del grupo que dificulte la organización y distribución de tareas.	Baja	Medio	Medio
No contar o no respetar el cronograma de trabajo, con lo cual el grupo no se programe con la anticipación necesaria, saturando y generándo estrés entre los miembros.	Alta	Medio	Medio
Los miembros del grupo no realicen una adecuada gestión de la información.	Media	Medio	Medio
Personas y Organización			
Retiro de algún miembro del equipo de proyecto.	Muy Baja	Medio	Media
Falta de experiencia de los integrantes del grupo de proyectos.	Muy Baja	Alto	Media
La distribución del trabajo no es la adecuada (sobrecargas de trabajo).	Baja	Medio	Media
No se contactó con las personas indicadas para el juicio de expertos.	Media	Alto	Media
Externos:			
Las consultas a los grupos de interés den como resultado que los afectados por este SGD no se encuentren muy interesados por esta propuesta.	Media	Alto	Alto
Respecto a los juicios de expertos, que éstos no se encuentren interesados o no puedan evaluar nuestra propuesta como se esperaba.	Media	Alto	Alto

9. INVOLUCRADOS

- **Personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.**
- **Consejo Superior de la Universidad de Piura.**
- **Grupo de interés:** formado por Vicerrectora de profesores, Gerente General, Decanos de las facultades de Ingeniería y CC.EE.EE., Gerente de Campus Lima, una autoridad de Campus Lima, dos empleadores sénior, dos graduados jóvenes, dos alumnos y el equipo de trabajo. La finalidad de la identificación del equipo de interés es contar con opiniones válidas y oportunas que enriquezcan el proyecto y mejoren la toma de decisiones.
- **Grupo piloto:** conformado por personal docente y administrativo de la UDEP que participarán como evaluados y evaluadores para realizar pruebas piloto del SGD.
- **Juicio de expertos**: se han seleccionado a expertos que reúnan características como las siguientes: conocimiento profundo de la cultura de la universidad, amplia experiencia en el gobierno de la organización, reconocida carrera profesional y líderes de opinión dentro de la Universidad, para que den su apreciación y sugerencias sobre el modelo.



Acta de Constitución
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

AC. SGD	
Número	N°1
Versión	N°1
Fecha	30/05/2013
Director	Mariela García

10. PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para los próximos 5 meses, tiempo de duración estimado para el presente proyecto, es el siguiente:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Total
1. Reuniones						**S/. 3070**
Movilidad (pasajes) para asistir a reuniones de los 8 miembros del equipo.	300	300	300	300	300	1500
Refrigerios reuniones del equipo de proyecto	42	42	42	42	42	210
Refrigerios reunión con juicio de expertos	50	-	-	-	-	50
Refrigerios reunión con el grupo de interés	-	-	400	-	-	400
Refrigerios talleres de capacitación del grupo piloto – Campus Piura	-	150	150	-	-	300
Refrigerios talleres de capacitación del grupo piloto– Campus Lima	-	120	120	-	-	240
Refrigerios talleres de capacitación evaluadores 360°– Campus Piura	-	-	200	-	-	200
Refrigerios talleres de capacitación evaluadores 360°– Campus Lima	-	-	170	-	-	170
2. Materiales (impresiones, folders, sobres, fotocopias, etc.)						**S/. 1500**
Materiales para reuniones de equipo	50	50	50	50	50	250
Materiales para los evaluadores	-	-	250	250	-	500
Materiales para encuestas	-	10	30	10	-	50
Materiales para grupo piloto	-	250	-	-	-	250
Materiales para evaluadores 360°	-	-	400	-	-	400
Materiales para la entrega de resultados	-	-	-	-	50	50
3. Viajes						**S/. 14500**
Viajes del equipo de proyecto para presentación del SGD al grupo piloto	-	1500	-	-	-	1500
Viajes del equipo de proyecto para talleres de capacitación del grupo piloto	-	-	1500	-	-	1500
Viajes del equipo de proyecto para talleres de capacitación de evaluadores 360°	-	-	-	1500	-	1500
Viajes de los evaluadores para la realización de entrevistas	-	-	2500	7500	-	10000
Línea base de costos	**442**	**2422**	**6112**	**9652**	**442**	**S/. 19070**
Contingencia (10%)	**44.2**	**242.2**	**611.2**	**965.2**	**44.2**	**S/. 1907**
Total	**486.2**	**2664.2**	**6723.2**	**10617.2**	**486.6**	**S./ 20977**

ANEXO B

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Proyecto	Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
Necesidad del Proyecto	Siendo la Universidad de Piura una entidad preocupada y consciente de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de administrar el desempeño individual como base para el desempeño institucional, creemos conveniente que esta inquietud se podría desarrollar asumiendo un proyecto para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) basado en competencias, que sea un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento. Implementar un Sistema de Gestión de recursos humanos basado en competencias, que permita potenciar las características del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura, y al mismo tiempo lograr los objetivos de la organización.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Alcance	El diseño del Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura. • Elaboración del manual de organización y funciones (MOF) del Sistema de Gestión del Desempeño. • Elaboración del manual de calidad del Sistema de Gestión del Desempeño. • Se contará con consultas a grupos de interés, juicios de expertos y al grupo piloto durante el desarrollo del proyecto
Tiempo	Concluir el proyecto en un máximo de 5 meses, entrega final (30/10/2013).
Costo	No exceder el presupuesto establecido para poder lograr los objetivos del proyecto.
Calidad	Respecto a los estándares de calidad exigidos: • Cumplir con la norma ISO 9001:2008. • Cumplir con la norma ISO 17024:2003. Respecto a los estándares de calidad para el proyecto: • Cada entregable debe cumplir con los objetivos establecidos en el alcance del proyecto. • El SGD está basado en algunos lineamientos que contempla el Ideario de la Universidad de Piura. • Cumplir las normas y estándares establecidos en los documentos de Gestión: Enunciado del alcance y en el Plan General.

3. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO

1. **Marco Referencial:** pretende desarrollar dos aspectos: 1) Marco contextual y 2) Marco teórico.

Dentro del marco contextual se describirá cuál es el estado de la Universidad de Piura respecto al tema de evaluación del desempeño, y cuáles son las necesidades que llevan a diseñar este sistema de evaluación del desempeño.

Asimismo, el marco teórico contempla dos aspectos: 1) el tema de competencias profesionales y 2) el de Gestión del Desempeño.

- ✓ Competencias profesionales: se desglosará desarrollando antecedentes sobre competencias profesionales, elaborando una definición para las mismas, los ámbitos en donde se pueden aplicar, así como una explicación de lo que se entiende por competencias docentes y por competencias profesionales o del personal administrativo.
- ✓ Gestión de Desempeño: abarca un breve desarrollo sobre lo que es Gestión del Desempeño, así como las herramientas que utiliza, las aplicaciones que se le puede dar, el sistema de gestión del desempeño basado en competencias y el que contempla objetivos. Además se hace una introducción de lo que es Gestión del Desempeño para docentes y Gestión del Desempeño para el personal administrativo.

2. **Metodología de la investigación**: donde se describirá el procedimiento a seguir para la realización del documento final del Sistema de Gestión de Desempeño basado en competencias.

- ✓ Búsqueda y análisis bibliográfico tradicional: se realizará una búsqueda de referencias bibliográficas y recopilación de la Información mediante investigación exploratoria tradicional.
- ✓ Búsqueda y análisis bibliográfico en bases de datos: se realizará una búsqueda y recopilación de información en bases de datos científicas (recopilando científicos, libros, manuales, entre otros).
- ✓ Gestión del proyecto: se realizó la gestión del proyecto basado en la metodología del PMI para la dirección de proyectos, lo cual permitió integrar los conocimientos, habilidades y técnicas desarrolladas en proyectos a la elaboración del sistema de gestión del desempeño. Los documentos que se elaboraron para realizar la gestión del proyecto son: Acta de constitución, Enunciado del alcance, Plan general del proyecto, Plan para la dirección del proyecto e Informe de cierre.
- ✓ Diseño preliminar: se esquematizará un diseño inicial del sistema de gestión del desempeño con la finalidad de cubrir los siguientes aspectos: definición de las competencias en los tres ámbitos de competencias, los niveles de desempeño, los criterios taxonómicos, las herramientas de evaluación, el plan de brechas y objetivos, y el glosario.
- ✓ Diseño del manual de organización y funciones (MOF): se establece que el Sistema necesita de un manual para la definición de los perfiles de los cargos y sus requisitos mínimos, así como sus funciones y responsabilidades del departamento encargado del SGD.
- ✓ Diseño del manual de calidad: establecer los lineamientos del manual de calidad, el cual estará basado en las normas ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003.
- ✓ Consulta y juicio de expertos: se seleccionarán a expertos que reúnan características como las siguientes: conocimiento profundo de la cultura de la Universidad, amplia experiencia en el gobierno de la organización, reconocida carrera profesional y líderes de opinión dentro de la Universidad.
- ✓ Comunicación con los grupos de interés: descripción del grupo de interés y como se producirá la comunicación con ellos.
- ✓ Talleres de aplicación del SGD para el grupo piloto: se establece la formación apropiada de

evaluados y evaluadores en el correcto uso de los instrumentos de evaluación.

✓ Proceso de aplicación del SGD: se establece como la información analizada y las experiencias adquiridas servirán con la finalidad de realizar los ajustes necesarios al SGD.

✓ Diseño final: con la información obtenida del juicio de expertos, el grupo de interés y los talleres de aplicación del SGD para el grupo piloto se ha programado una etapa final de diseño que contenga todas las observaciones y ajustes realizadas al diseño preliminar del sistema de gestión del desempeño para el personal docente y administrativo.

3. Gestión del proyecto: comprende el desarrollo de los documentos de gestión del proyecto bajo el enfoque del PMI, como: acta de constitución, enunciado del alcance, plan general del proyecto, plan para la dirección del proyecto e informe de cierre.

4. Diseño: con la información recopilada y la metodología previamente establecida se elabora el diseño del Sistema de Gestión de desempeño.

✓ Introducción: se define una introducción para el SGD.
✓ Definición de Competencia: descripción de lo que es competencia en sí.

✓ Definición de los ámbitos de competencia: los ámbitos son dimensiones que reunidas describen las funciones, y que son más o menos interdependientes. Cada ámbito contiene elementos de competencia que cubren los aspectos de competencia más importantes en el ámbito.

✓ Definición de los niveles de desempeño: identificación de los distintos niveles de cualificación en consonancia con los escenarios de actuación profesional y exigencias del mismo, y equivalentes a las categorías docentes, así como para las administrativas.

✓ Definición de los criterios taxonómicos: elaboración de una escala del 0 al 10 para el conocimiento y la experiencia en la que cada elemento de competencia se puede clasificar.

✓ Descripción de los elementos de competencia: en cada ámbito se denominan y describen los elementos de competencia en términos del conocimiento y experiencia requeridos, así como los indicadores que ayudan a concretar algunos aspectos relevantes.

✓ Diseño de las herramientas de evaluación: desarrollo de instrumentos que sin ser intrusivos y respetando la ética profesional permitan acercar a la reflexión acerca de la función docente y administrativa. Estos instrumentos son: Currículum Vitae, autoevaluación, evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista.

✓ Definición del plan de brechas y objetivos: esquematizar el modelo y finalidad del plan de brechas y objetivos, el cual es un plan de mejora por cada elemento de competencia que incluye objetivos y metas concretas.

✓ Glosario: que permita resolver de una más rápida las dudas sobre ciertas palabras o frases que aparecen en la descripción de los elementos de competencias.

5. Consultas: comprende las observaciones, comentarios, sugerencias, y propuestas realizadas por: el grupo de interés, el juicio de expertos y el grupo piloto.

6. Manual de organización y funciones: se definen las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo del "Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano", los perfiles de los puestos, los requisitos mínimos, sus responsabilidades y dependencias.

7. Manual de calidad: desarrollo de un manual que establece los lineamientos y consideraciones que se debe tener con respecto a la documentación de este sistema, así como con los procesos de evaluación.

Enunciado del Alcance
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

EA. *SGD*	
Número	**N°2**
Versión	**N°1**
Fecha	**21/06/2013**
Director	**Mariela García**

4. REQUISITOS DEL PROYECTO

Para una mejor comprensión y efecto didáctico, los requisitos del proyecto son presentados mediante una matriz de trazabilidad.

MATRIZ DE RASTREABILIDAD DE REQUISITOS

N°	Requisito	Justificación	Responsable	Prioridad	Estado	Objetivos del proyecto
1	Duración	El proyecto es de gran importancia para la Universidad de Piura, por lo tanto su duración no debe exceder lo establecido.	Mariela García	Alta	Aprobado	El proyecto deberá estar terminado en un tiempo no mayor a 5 meses a partir de la presentación del acta de constitución.
2	Sistema de Gestión del Desempeño	La Universidad de Piura es consciente de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de administrar el desempeño individual como base para su desempeño institucional.	Gloria Luy	Alta	En Proceso	Diseño del Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura. Asimismo, este debe estar respaldado por consultas a expertos, a representantes del grupo de interés y al grupo piloto.
3	Guías del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluado y para el evaluador	Permite el desarrollo profesional y humano de los miembros de la Univ. de Piura aumentando la motivación y el reconocimiento del desempeño superior, y convirtiéndose en un posible medio de promoción en la carrera.	Claudia Guerrero	Alta	En Proceso	Deberán recopilar lo principal del SGD, el cual debe estar basado en competencias. El contenido de las guía debe servir para información del evaluado y evaluador, de manera que y puedan trabajar de una forma más adecuada con los instrumentos de evaluación.

4	Manuales de Organización y funciones (MOF)	Permite al evaluado y evaluador entender las funciones y responsabilidades de las personas que conforman el Departamento de gestión y Desarrollo del talento Humano, el cual se encarga del Sistema de Gestión del Desempeño.	Claudia Guerrero	Alta	Pendiente	Se elaborará el MOF del SGD, el cual debe plasmar la estructura del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH), los perfiles y los requisitos esenciales exigibles a cada cargo y establecer las relaciones internas del mismo.
5	Manual de Calidad	Permite al evaluado y evaluador asegurar y mejorar la calidad brindada por el Sistema de Gestión del Desempeño.	Gloria Luy	Alta	En Proceso	El manual de calidad deberá ser un documento que permita administrar y clarificar el Sistema de Calidad para el SGD, y ser guía y referencia de los componentes que lo conforman para tener la capacidad de observar, seguir y evaluar el sistema completo a través de él. Mantener la calidad del proceso de evaluación del SGD. Deberá estar basado en las normas ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003

5. LÍMITES DEL PROYECTO

Dentro del alcance del proyecto

- Diseño de un Sistema de Gestión de Desempeño que abarque desde la planificación y comunicación a los evaluados y evaluadores, pasando por el proceso de evaluación, el análisis y tabulación de la información recopilada mediante los instrumentos de evaluación, hasta la comunicación de los resultados y del plan de brechas y objetivos a los superiores del evaluado.
- La elaboración del diseño del Sistema de Gestión de Desempeño estará basado en competencias para el personal docente y administrativo, y definirá aspectos como: la taxonomía para la calificación, los instrumentos de evaluación, las categorías en las que se puede clasificar tanto al personal docente, como las categorías para el personal administrativo, los ámbitos, las competencias y los elementos de competencia, así como un plan de brechas y objetivos a partir de los resultados de los evaluados.
- Esquematizar el proceso de aplicación del SGD tanto para el formato de los documentos, como para la manera de llevar a cabo las entrevistas, y así de esta forma poder tener un proceso estandarizado, el cual debe constar también en el manual de calidad.



Enunciado del Alcance
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

EA. *SGD*	
Número	**N°2**
Versión	**N°1**
Fecha	**21/06/2013**
Director	**Mariela García**

5. LÍMITES DEL PROYECTO

Dentro del alcance del proyecto

- Elaboración del manual de organización y funciones (MOF) que permita definir la estructura del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH), los perfiles y los requisitos esenciales exigibles a cada cargo y establecer las relaciones internas del mismo.
- Elaboración del manual de calidad del Sistema de Gestión del Desempeño.
- El proyecto también incluye llevar a cabo un juicio de expertos y consultas al grupo de interés y grupo piloto para conocer sus opiniones sobre el Sistema.

Fuera del alcance del proyecto

Nuestro proyecto no abarcará:

- Implementación del Sistema de Gestión del Desempeño.
- Implementación de los requisitos funcionales en SIGA.
- Búsqueda de fuentes externas para que financien nuestro proyecto.

6. ENTREGABLES DEL PROYECTO

- Documentos de Gestión:
  1. Acta de Constitución
  2. Enunciado de Alcance
  3. Plan General del Proyecto
  4. Plan para la Dirección del Proyecto
  5. Informe de Cierre

- Investigación:
  1. Marco Referencial
     1.1 Marco Contextual
     1.2 Marco Teórico
  2. Metodología
  3. Consultas
     3.1. Juicio de Expertos
     3.2. Grupos de Interés
     3.3. Grupo Piloto

- Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
- Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal.
- Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluador.
- Manual de organización y funciones (MOF).
- Manual de calidad.

7. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

Técnicos

- Recopilar información mediante investigación exploratoria tradicional y búsqueda en bases de datos (artículos científicos, libros, manuales, entre otros).
- Presentación de un Manual de Organización y funciones, que considere las principales actividades y los roles del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, relacionados directamente con el SGD.

De Calidad

- Las referencias bibliográficas citadas en el documento del Proyecto estarán descritas bajo las normas APA.
- El documento debe tener una correcta presentación; teniendo en cuenta índices, cuadros resúmenes, anexos y pies de página, para facilitar su lectura, según los criterios para la elaboración del Proyecto de Titulación (UDEP, 2013).
- Las Guías del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluador y para el personal docente y administrativo, deben contar con un glosario para facilitar su entendimiento.
- El manual de calidad debe ser elaborado bajo los estándares de las normas ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003.

Administrativos

- Establecer los parámetros y condiciones para la emisión, transmisión y almacenamiento de la documentación, a cargo del Departamento de Gestión del Desempeño. Esta forma de Gestión de los documentos deberá estar reflejada en el Manual de Calidad.

Sociales

- Mediante los talleres, se debe lograr que el personal docente y administrativo valore el sistema como un factor clave para el desarrollo y mejora profesional y personal.
- Asegurar que las condiciones de evaluación que se proponen sean las adecuadas, de tal manera que se respete la integridad de los trabajadores y se mantenga la integridad y confidencialidad del proceso de evaluación.

8. SUPOSICIONES Y RESTRICCIONES

Suposiciones

- Compromiso de los integrantes del proyecto.
- Interés por parte de los involucrados en el proyecto ante esta propuesta.
- Valoración del Sistema de Gestión del Desempeño por parte de nuestros interesados.
- Resultará un Sistema de Gestión del Desempeño aplicable en la Universidad de Piura, que mejorará el desarrollo del personal docente y administrativo en base a sus competencias.

8. SUPOSICIONES Y RESTRICCIONES

Restricciones

- El tiempo estipulado para el desarrollo del proyecto será como máximo de 5 meses.
- El proyecto estará sujeto a la "Guía de la política de Retribución del Personal Docente" y a la "Guía de la política de Retribución del personal Administrativo y de servicios de la Udep", en cuanto a la necesidad de establecer distintitos niveles de cualificación que especifiquen la actuación que tanto el personal docente como administrativo deben tener según su categoría, asumiendo que no variarán durante el desarrollo del proyecto.

9. HITOS DEL CRONOGRAMA

Se elaboró el EDT y se establecieron los siguientes hitos:

- Realización del marco referencial y esquematización de la metodología.
- Finalización de las Guías del Sistema de Gestión del desempeño para el evaluado y evaluador.
- Obtención y análisis de los comentarios por los expertos, el grupo piloto y el grupo de interés.
- Finalización del Sistema de Gestión de desempeño.
- Finalización de los Manuales de Calidad y de Organización y Funciones para el SGD.

10. LIMITACIÓN DE FONDOS

El presupuesto estimado para este proyecto es el siguiente:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Total
1. Reuniones						**S/. 3370**
Movilidad (pasajes) para asistir a reuniones de los 8 miembros del equipo.	300	300	300	300	300	1500
Refrigerios reuniones del equipo de proyecto	50	50	50	50	50	250
Refrigerios reunión con juicio de expertos	70	-	-	-	-	70
Refrigerios reunión con el grupo de interés	-	-	600	-	-	600
Refrigerios talleres de capacitación del grupo piloto – Campus Piura	-	150	150	-	-	300
Refrigerios talleres de capacitación del grupo piloto – Campus Lima	-	100	100	-	-	200
Refrigerios talleres de capacitación evaluadores 360°– Campus Piura	-	-	250	-	-	250
Refrigerios talleres de capacitación evaluadores 360°– Campus Lima	-	-	200	-	-	200
2. Materiales (impresiones, folders, sobres, fotocopias, etc.)						**S/. 1490**
Materiales para reuniones de equipo	60	60	60	60	60	300
Materiales para los evaluadores	-	-	250	250	-	500
Materiales para encuestas	-	10	20	10	-	40
Materiales para grupo piloto	-	200	-	-	-	200
Materiales para evaluadores 360°	-	-	400	-	-	400
Materiales para la entrega de resultados	-	-	-	-	50	50
3. Viajes						**S/. 15000**
Viajes del equipo de proyecto para presentación del SGD al grupo piloto	-	1500	-	-	-	1500
Viajes del equipo de proyecto para talleres de capacitación del grupo piloto	-	-	1500	-	-	1500
Viajes del equipo de proyecto para talleres de capacitación de evaluadores 360°	-	-	-	1500	-	1500
Viajes de los evaluadores para la realización de entrevistas	-	-	2000	8500	-	10500
Línea base de costos	**480**	**2370**	**5880**	**10670**	**460**	**S/. 19860**
Contingencia (10%)	**48**	**237**	**588**	**1067**	**46**	**S/. 1986**
Total	**528**	**2607**	**6468**	**11737**	**506**	**S/.21846**

ANEXO C



Plan General del Proyecto
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

PG. SGD	
Número	**N°3**
Versión	**N°1**
Fecha	**25/07/2013**
Director	**Mariela García**

PLAN GENERAL DEL PROYECTO

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Proyecto	*Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.*	
	Apellidos y Nombres	
Director del Proyecto	*Dra. Mariela García*	
Equipo del Proyecto	*Dra. Mariela García*	*Mgtr. Mercedes Fujihara*
	Dr. Dante Guerrero	*Lic. Luzmila Flores*
	Mgtr. Juana Huaco	*Mgtr. Juan Quinde*
	Bach. Claudia Guerrero	*Bach. Gloria Luy*
Encargado de Calidad	*Gloria Luy*	

2. MATRIZ DE RASTREABILIDAD DE REQUISITOS

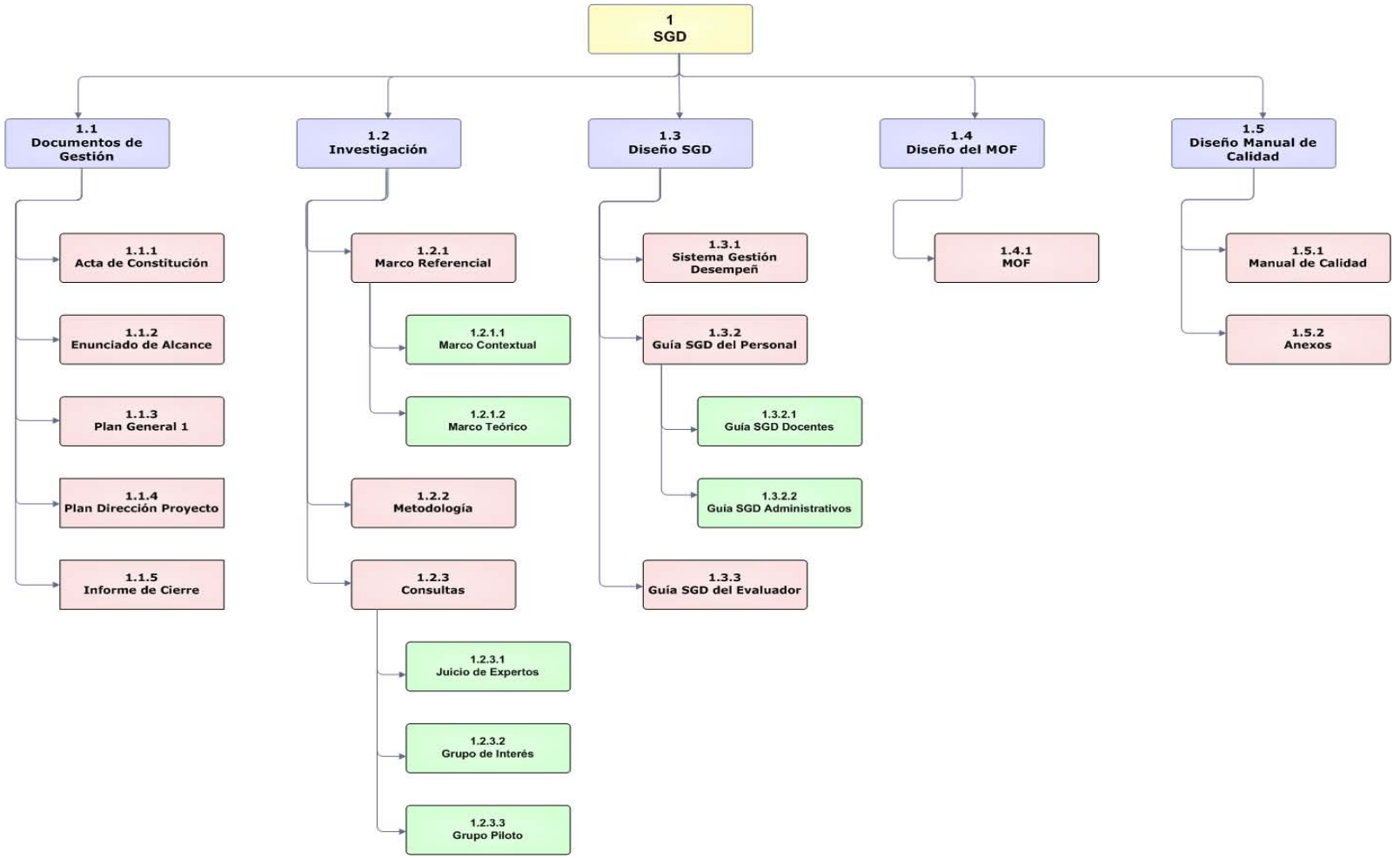
N°	Requisito	Justificación	Responsable	Prioridad	Estado	Objetivos del proyecto
1	Duración	El proyecto es de gran importancia para la Universidad de Piura, por lo tanto su duración no debe exceder lo establecido.	Mariela García	Alta	Aprobado	El proyecto deberá estar terminado en un tiempo no mayor a 5 meses a partir de la presentación del acta de constitución.
2	Sistema de Gestión del Desempeño	La Universidad de Piura es consciente de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de administrar el desempeño individual como base para su desempeño institucional.	Gloria Luy	Alta	En Proceso	Diseño del Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
3	Guías del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluado y para el evaluador	Permite al evaluado y al evaluador conocer el sistema de gestión del desempeño para su desarrollo profesional y humano dentro de la Universidad de Piura, convirtiéndose en un posible medio de promoción en la carrera.	Claudia Guerrero	Alta	En Proceso	Deberán estar basadas en el Sistema de Gestión de Desempeño, incluyendo contenido del mismo, para información del evaluado y evaluador y así puedan trabajar de una forma más adecuada con los instrumentos de evaluación.

4	Manuales de Organización y funciones (MOF)	Permite al evaluado y evaluador entender las funciones y responsabilidades de las personas que conforman el Departamento de gestión y Desarrollo del talento Humano, el cual se encarga del Sistema de Gestión del Desempeño.	Claudia Guerrero	Alta	Pendiente	Debe plasmar la estructura del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH), los perfiles y los requisitos esenciales exigibles a cada cargo y establecer las relaciones internas del mismo.
5	Manual de Calidad	Permite al evaluado y evaluador asegurar y mejorar la calidad brindada por el Sistema de Gestión del Desempeño.	Gloria Luy	Alta	En Proceso	El manual de calidad deberá ser un documento que permita administrar y clarificar el Sistema de Calidad para el SGD, y ser guía y referencia de los componentes que lo conforman para tener la capacidad de observar, seguir y evaluar el sistema completo a través de él. Mantener la calidad del proceso de evaluación del SGD.

Plan General del Proyecto
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

PG. SGD	
Número	N°1
Versión	N°1
Fecha	25/07/2013
Director	Mariela García

3. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)*



*La estructura de desglose del trabajo está detallada en el Anexo1, archivo PDF adjunto a este documento, con el nombre "PlanGeneral, SGD, Anexo1-EDT, v1".

4. DICCIONARIO DEL EDT

1. SGD

Id.	Paquete de trabajo	Descripción
1.1	**Documentos de Gestión**	
1.1.1	Acta de Constitución	Autorización formal de la existencia de un proyecto, en este documento se elije al director del proyecto y se le da la autorización para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Los puntos a tocar son los siguientes: ✓ Información General ✓ Necesidades ✓ Antecedentes ✓ Objetivos ✓ Alcance ✓ Suposiciones y Restricciones ✓ Criterios de Aceptación ✓ Riesgos ✓ Involucrados ✓ Presupuesto
1.1.2	Enunciado del Alcance	Descripción narrativa del alcance del proyecto, la cual nos brinda una base documentada que permite tomar decisiones futuras sobre el proyecto. Los puntos a tocar son los siguientes: ✓ Información General ✓ Objetivos del Proyecto ✓ Descripción del Alcance del Producto ✓ Requisitos del Proyecto ✓ Límites del Proyecto ✓ Entregables del Proyecto ✓ Criterios de Aceptación del Producto ✓ Suposiciones y Restricciones ✓ Hitos del Cronograma ✓ Limitación de Fondos
1.1.3	Plan General	Documento que define, cómo se ejecuta, supervisa y controla un proyecto, cuantifica el tiempo y los recursos que se van a emplear en el proyecto. Los puntos a tocar son los siguientes: ✓ Información General ✓ Matriz de Rastreabilidad de Requisitos ✓ Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) ✓ Diccionario de EDT ✓ Lista de Actividades ✓ Cronograma del Proyecto ✓ Estimación de Costos ✓ Presupuesto ✓ Requisitos de Financiamiento ✓ Línea Base de Costo ✓ Plan de Gestión de la Calidad ✓ Métricas de Calidad ✓ Lista de Control de Calidad ✓ Plan de Mejoras del Proceso ✓ Actualizaciones de Documentos del Proyecto

1.1.4	Plan para la Dirección del Proyecto	Documento que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.
1.1.5	Informe de Cierre	Documento que define cómo se llevó a cabo el cierre del proyecto. Los puntos a tocar son los siguientes: ✓ Objetivos logrados ✓ Estado de los entregables ✓ Principales Hitos logrados ✓ Resumen de costos ✓ Riesgos/problemas durante el proyecto ✓ Lecciones aprendidas
1.2	**Investigación**	
1.2.1	Marco Teórico	Documento que pretende desarrollar dos aspectos: 1) Marco contextual y 2) Marco teórico.
1.2.1.1	*Marco Contextual*	Describe cuál es el estado de la Universidad de Piura respecto al tema de evaluación del desempeño, y cuáles son las necesidades que llevan a diseñar este sistema de evaluación del desempeño.
1.2.1.2	*Marco Teórico*	Contempla dos aspectos: 1) el tema de competencias profesionales y 2) el de Gestión del Desempeño. ✓ Competencias profesionales: se desglosará desarrollando antecedentes sobre competencias profesionales, elaborando una definición para las mismas, así como posteriormente para las competencias docentes y para las competencias del personal administrativo. ✓ Gestión de Desempeño: abarca un breve desarrollo sobre lo que es Gestión del Desempeño para docentes y Gestión del Desempeño para el personal administrativo.
1.2.2	Metodología	Documento donde se describirá el procedimiento a seguir para la realización del documento final del Sistema de Gestión de Desempeño basado en competencias. Los puntos a tocar son los siguientes: ✓ Búsqueda y análisis bibliográfico tradicional. ✓ Búsqueda y análisis bibliográfico en bases de datos. ✓ Diseño preliminar. ✓ Diseño del manual de procesos y procedimientos (MAPRO). ✓ Diseño del manual de calidad. ✓ Consulta y juicio de expertos. ✓ Comunicación con los grupos de interés. ✓ Talleres de aplicación del SGD para grupo piloto. ✓ Proceso de aplicación del SGD para grupo piloto. ✓ Diseño final.
1.2.3	Consultas	Comprende las observaciones, comentarios, sugerencias, y propuestas realizadas por: el grupo de interés, el juicio de expertos y el grupo piloto.
1.2.3.1	*Juicio de Expertos*	Consulta y juicio de expertos sobre el modelo. Se han seleccionado a expertos que reúnan características como las siguientes: conocimiento profundo de la cultura de la universidad, amplia experiencia en el gobierno de la organización, reconocida carrera profesional y líderes de opinión dentro de la Universidad.

1.2.3.2	*Grupo de Interés*	La finalidad de la identificación del equipo de interés es contar con opiniones válidas y oportunas que enriquezcan el proyecto y mejoren la toma de decisiones.
1.2.3.3	*Grupo Piloto*	Proceso por el cual se aplica y valida el SGD con la finalidad de realizar los ajustes necesarios al SGD, esta información es proporcionada por los evaluados o por del mismo proceso.
1.3	**Diseño SGD**	
1.3.1	Sistema de Gestión del Desempeño	Documento que se elabora a partir de la información recopilada y la metodología previamente establecida. Los puntos a tocar son los siguientes: ✓ Introducción. ✓ Definición de Competencia. ✓ Definición de los ámbitos de competencia. ✓ Definición de los niveles de desempeño. ✓ Definición de los criterios taxonómicos.. ✓ Descripción de los elementos de competencia. ✓ Diseño de las herramientas de evaluación. ✓ Definición del plan de brechas y objetivos. ✓ Glosario.
1.3.2	Guía SGD del Personal	Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal que labora en la Universidad de Piura. Deberá estar basadas en el Sistema de Gestión de Desempeño, incluyendo contenido del mismo, para información del evaluado y tener un lenguaje claro que permita la comprensión de todo por parte del evaluado.
1.3.2.1	*Guía SGD Docentes*	Guía del Sistema de Gestión del Desempeño enfocada en las competencias docentes y evaluaciones propias para el personal docente.
1.3.2.2	*Guía SGD Administrativos*	Guía del Sistema de Gestión del Desempeño enfocada en las competencias para el personal administrativo y evaluaciones propias para ellos.
1.3.3	Guía SGD del Evaluador	Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluador que realizará el proceso de evaluación del SGD. Deberá estar basadas en el Sistema de Gestión de Desempeño, incluyendo contenido del mismo, para información del evaluador y tener un lenguaje claro que permita la comprensión de todo por parte del evaluador.
1.4	**Diseño del MOF**	
1.4.1	MOF	Documento en el cual se establece las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo del "Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano", los perfiles de los puestos, los requisitos mínimos, sus responsabilidades y dependencias.
1.5	**Diseño Manual de Calidad**	
1.5.1	Manual de calidad	Es un manual en donde se establece los lineamientos y consideraciones que se debe tener con respecto a la documentación de este sistema (SGD), así como con los procesos de evaluación.
1.5.2	Anexos	Son los documentos que se archivan, como lo son la lista de formatos, la lista de documentos o la lista de registros.

5. LISTA DE ACTIVIDADES

1. SGD				
Id.	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
1.1	**Documentos de Gestión**			
1.1.1	Acta de Constitución		Dante Guerrero	
1.1.1.1	Reunión con los interesados	Obtener requerimientos, experiencias y objetivos. Es necesaria la presencia de todos los integrantes.	Mariela García	Todos los integrantes del equipo de proyecto, grabador de voz, papel y lapiceros.
1.1.1.2	Elaboración del acta de constitución	Documentar la necesidad, antecedentes, objetivos, alcance, suposiciones y restricciones, criterios de aceptación, riesgos, involucrados y presupuesto.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes del equipo de proyecto, proyector, pizarra, laptops e internet.
1.1.1.3	Revisar el acta de constitución	Corregir y validar la información.	Dante Guerrero	Todos los integrantes, proyector y laptop.
1.1.2	Enunciado del Alcance		Luzmila Flores	
1.1.2.1	Recopilación y organización de la información	Recopilar información y organizarlo respecto al producto y al proyecto.	Juana Huaco	Todos los integrantes del equipo de proyecto, laptops, internet y manuales.
1.1.2.2	Elaboración del enunciado del alcance	Documentar objetivos, descripción del alcance, requisitos, límites y entregables, criterios de aceptación, suposiciones y restricciones, hitos y límites de fondos.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes del equipo de proyecto, laptops e internet.
1.1.2.3	Revisar el enunciado del alcance	Corregir y validar la información. Es necesaria la presencia de todo el equipo para que todos tengan conocimiento de nuestro alcance.	Luzmila Flores	Todos los integrantes del equipo de proyecto y laptop.
1.1.3	Plan General		Mercedes Fujihara	
1.1.3.1	Recopilación y organización de la información	Recopilar información y organizarlo.	Luzmila Flores	Todos los integrantes, laptops, internet y manuales.

1.1.3.2	Elaboración del plan general	Documentar matriz de trazabilidad de requisitos, EDT, diccionario EDT, lista de actividades, cronograma de proyecto, estimaciones de costos, presupuesto, curva "S" y plan de gestión de calidad.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.1.3.3	Revisar el plan general	Corregir y validar la información.	Mercedes Fujihara	Todos los integrantes y laptop.
1.1.4	Plan para la Dirección del Proyecto		Mariela García	
1.1.4.1	Elaboración del plan para la dirección del proyecto	Desarrollar el tema de acuerdo a las funciones a realizar para llevar a cabo y con éxito el proyecto.	Mariela García	Director del proyecto, laptop, internet.
1.1.4.2	Revisar el plan para la dirección del proyecto	Corregir y validar la información.	Dante Guerrero	Todos los integrantes y laptops.
1.1.5	Informe de Cierre		Juan Quinde	
1.1.5.1	Recopilación y organización de la información	Recopilar información, búsqueda exhaustiva de documentos confiables y su posterior organización.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.1.5.2	Elaboración del informe de cierre	Desarrollar el tema de acuerdo al índice.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.1.5.3	Revisar el informe de cierre	Corregir y validar la información.	Juan Quinde	Todos los integrantes y laptop.
1.2	**Investigación**			
1.2.1	Marco Referencial		Claudia Guerrero	
1.2.1.1	*Marco Contextual*			
1.2.1.1.1.	Recopilación y organización de la información	Recopilar y clasificar la información, búsqueda exhaustiva de documentos confiables acerca de la Universidad de Piura y sus sistemas de evaluación del desempeño para su personal. Organizar información obtenida.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.1.1.2.	Elaboración del marco contextual	Descripción y desarrollo de cada punto o cada tema contenido en el marco contextual.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.1.1.3.	Revisar el marco contextual	Corregir y validar la información.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.1.2	*Marco Teórico*			

1.2.1.2.1	Recopilación y organización de la información	Recopilar y clasificar la información, búsqueda exhaustiva de documentos confiables acerca de competencias profesionales y Sistemas de Gestión del Desempeño para personal docente y administrativo. Organizar información obtenida.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.1.2.2	Elaboración del marco teórico	Descripción y desarrollo de cada punto o cada tema contenido en el marco teórico.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.1.2.3	Revisar el marco teórico	Corregir y validar la información.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.2	Metodología		Gloria Luy	
1.2.2.1	Recopilación y organización de la información	Recopilar información, búsqueda exhaustiva de documentos confiables y su posterior organización.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.2.2	Elaboración de la metodología	Descripción y desarrollo de cada punto a tratar dentro de la metodología de la investigación.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.2.3	Revisar la metodología	Corregir y validar la información.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.3	Consultas		Juan Quinde	
1.2.3.1	*Juicio de Expertos*			
1.2.3.1.1	Comunicación con los expertos	Enviar cartas a los expertos, en las cuales se pretende comunicarles sobre su selección y se les entrega la documentación correspondiente, donde se detallan las actividades y fechas y se les invita a participar.	Juan Quinde	Internet, laptop, impresora, papel.
1.2.3.1.2	Presentación del SGD	Convocar a una reunión con los expertos para presentar y explicar en qué consiste el SGD.	Dante Guerrero	Todos los integrantes, proyector y laptop.
1.2.3.1.3	Envío y recepción de documentos	Enviar la documentación que contempla todo el SGD para que los expertos la analicen. Recepción de estos documentos revisados y comentados por los expertos.	Juan Quinde	Internet, laptop, impresora, papel.
1.2.3.1.4	Análisis de los observaciones y/o comentarios realizados	Revisión y análisis de los comentarios, observaciones y/o propuestas que los expertos hayan sugerido sobre el SGD.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.

1.2.3.2	*Grupo de Interés*			
1.2.3.2.1	Comunicación con los grupos de interés	Enviar cartas a los grupos de interés, en las cuales se pretende comunicarles sobre su selección y se les entrega la documentación correspondiente, donde se detallan las actividades y fechas y se les invita a participar.	Juan Quinde	Internet, laptop, impresora, papel.
1.2.3.2.2	Presentación del SGD	Convocar a una reunión con los grupos de interés para presentar y explicar en qué consiste el SGD.	Dante Guerrero	Todos los integrantes, proyector y laptop.
1.2.3.2.3	Preguntas e inquietudes de los miembros del Grupo de Interés	Invitar a los grupos de interés a iniciar un debate sobre el SGD, para que expongan sus dudas, consultas, comentarios, etc.	Mariela García	Todos los integrantes, proyector y laptop.
1.2.3.2.4	Redacción de conclusiones (Acta)	Redactar las conclusiones acordadas durante la reunión y proceder a la firma de todos los miembros del Grupo de interés.	Juan Quinde	Internet, laptop.
1.2.3.2.5	Análisis de los observaciones y/o comentarios realizados	Revisión y análisis de los comentarios, observaciones y/o propuestas que los grupos de interés hayan sugerido sobre el SGD.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2.3.3	*Grupo Piloto*			
1.2.3.3.1	Comunicación con el grupo piloto	Enviar cartas a los centros, los cuales se encargan de comunicar a los trabajadores sobre su selección y se les entrega la documentación correspondiente, donde se detallan las actividades y fechas del proceso de evaluación y los invita a los talleres de preparación.	Juan Quinde	Internet, laptop, impresora, papel.
1.2.3.3.2	Presentación del SGD	Convocar a una reunión con el grupo piloto y presentar y explicar en qué consiste el SGD y cómo se evaluará.	Dante Guerrero	Todos los integrantes, proyector y laptop.
1.2.3.3.3	Talleres de capacitación	Preparación y realización de los talleres de capacitación para el personal docente y administrativo participa del proceso de evaluación.	Luzmila Flores	Todos los integrantes, proyector y laptop.

1.2.3.3.4	Proceso de evaluación	Planificar, organizar y coordinar las actividades que se desarrollarán durante el proceso de evaluación del desempeño a personal docente y administrativo de una determinada facultad o centro.	Dante Guerrero	Todos los integrantes, laptops.
1.2.3.3.5	Entrega de resultados	Analizar y determinar el plan de brechas a través de la calificación final del trabajador. Entregar esos resultados al jefe de centro y al trabajador evaluado.	Juan Quinde	Internet, laptop, impresora, papel.
1.2.3.3.6	Análisis de los resultados y encuestas del grupo piloto	Analizar las encuestas realizadas durante el proceso aplicación del SGD para grupo piloto. Además analizar los comentarios y/o sugerencias que los evaluados propongan durante el proceso o al final de este.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.2	**Diseño SGD**			
1.2.1	Sistema de Gestión del Desempeño		Gloria Luy	
1.2.1.1	Recopilación y organización de la información	Recopilar y clasificar la información acerca de competencias profesionales y Sistemas de Gestión de Desempeño que puedan servir como modelos para lo que se busca.	Dante Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet, bibliografía seleccionada.
1.2.1.2	Selección de las competencias del SDG para los tres ámbitos	Identificar aquellas competencias que se considera necesario que el personal docente y administrativo deba ir desarrollando en base a sus conocimientos y experiencia	Luzmila Flores/ Juana Huaco	Todos los integrantes, laptops, internet, bibliografía seleccionada.
1.2.1.3	Identificar los niveles de desempeño, tanto para el personal docente, como para el administrativo.	Realizar la clasificación en la que pueden ubicarse el personal docente o administrativo, según su actuación profesional y las exigencias de cada nivel.	Mercedes Fujihara	Todos los integrantes, laptops, internet, Guías del sistema de retribuciones del Personal UDEP.
1.2.1.4	Elaborar el criterio taxonómico para la evaluación de los elementos de competencia.	Seleccionar la escala de valoración más adecuada para el Sistema, así como la descripción de cada uno de los puntajes.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet, bibliografía seleccionada.

1.2.1.5	Descripción de los elementos de competencia.	Descripción de cada una de las competencias, los indicadores y fuentes de verificación que se puedan utilizar, descripción de lo que cada nivel exige como mínimo para cada competencia y relaciones con otras competencias.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet, bibliografía seleccionada.
1.2.1.6	Realización de la metodología de evaluación.	Selección de los instrumentos que permitan conocer y evaluar la función que realiza el personal docente y administrativo, asignación de los pesos de calificación para cada nivel, así como la forma de calificación.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet, bibliografía seleccionada.
1.2.1.7	Esquematización del plan de brechas y objetivos.	Diseñar la forma en que los resultados serán obtenidos, así como el plan de brechas y objetivos.	Juan Quinde	Todos los integrantes, laptops, internet, bibliografía seleccionada.
1.2.1.8	Elaboración del glosario para el SGD.	Selección y descripción de las palabras claves que permitan entender mejor el SGD.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet, bibliografía seleccionada.
1.2.2	Guía SGD del Personal		Claudia Guerrero	
1.2.2.1	*Guía SGD Docentes*			
1.2.2.1.1.	*Esquematización y descripción de la guía*	*Esquematización y descripción de la información que es necesaria y que se ajusta al personal docente para que pueda comprender el SGD, cómo es metodología de evaluación, y pueda ser usado para dudas o consultas.*	*Gloria Luy*	*Todos los integrantes del equipo de proyecto, proyector, pizarra, laptops e internet.*
1.2.2.1.2.	*Revisar el esquema*	*Corregir y validar la información.*	*Claudia Guerrero*	*Todos los integrantes del equipo de proyecto, proyector, pizarra, laptops e internet.*
1.2.2.2	*Guía SGD Administrativos*			
1.2.2.2.1.	*Esquematización y descripción de la guía*	*Esquematización y descripción de la información que es necesaria y que se ajusta al personal administrativo para que pueda comprender el SGD, cómo es metodología de evaluación, y pueda ser usado para dudas o consultas.*	*Gloria Luy*	*Todos los integrantes del equipo de proyecto, proyector, pizarra, laptops e internet.*
1.2.2.2.2.	*Revisar el esquema*	*Corregir y validar la información.*	*Claudia Guerrero*	*Todos los integrantes del equipo de proyecto, proyector, pizarra, laptops e internet.*

1.2.3	Guía SGD del Evaluador		Claudia Guerrero	
1.2.3.1.	Esquematización y descripción de la guía	Esquematización y descripción de la información que es necesaria para que el evaluador pueda cumplir con su rol, comprendiendo en qué consiste el SGD, cómo es metodología de evaluación, y pueda ser usado para dudas o consultas.	Gloria Luy	Todos los integrantes del equipo de proyecto, proyector, pizarra, laptops e internet.
1.2.3.2.	Revisar el esquema	Corregir y validar la información.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes del equipo de proyecto, proyector, pizarra, laptops e internet.
1.3	**Diseño del MOF**			
1.3.1	MOF		Claudia Guerrero	
1.3.1.1.	Recopilación y organización de la información	Recopilar información acerca del SGD y de la organización, para su posterior organización.	Dante Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.3.1.2.	Elaboración del manual de organización y funciones	Elaborar los organigramas y la descripción de los puestos, perfiles, funciones, responsabilidades y dependencias que se presentan en la estructura del Departamento de gestión y Desarrollo del Talento Humano.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.3.1.3.	Revisión del manual de organización y funciones	Corregir y validar la información.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes y laptop.
1.4	**Diseño Manual de Calidad**			
1.4.1	Manual de calidad		Gloria Luy	
1.4.1.1.	Recopilación y organización de la información	Recopilar información acerca de los procesos, sus normas de calidad, registros o formatos para el SGD, búsqueda exhaustiva de documentos confiables y su posterior organización.	Juan Quinde	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.4.1.2.	Elaboración del manual de calidad	Elaboración del índice, introducción, declaración de la política de calidad y demás capítulos que contemplan el manual de calidad.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.4.1.3.	Revisión del manual de calidad	Corregir y validar la información.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.4.2	Anexos		Gloria Luy	

1.4.2.1.	Elaboración de las listas de formatos y registros	Elaboración de las listas de los formatos o registros nombrados en los capítulos del manual de calidad.	Juan Quinde	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.4.2.2.	Elaboración de cada registro o formato	Elaboración de los formatos y registros nombrados en los capítulos del manual de calidad.	Claudia Guerrero	Todos los integrantes, laptops, internet.
1.4.2.3.	Revisión de los anexos	Corregir y validar la información.	Gloria Luy	Todos los integrantes, laptops, internet.

6. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

*El cronograma del proyecto está detallado en el Anexo2, archivo PDF adjunto a este documento, con el nombre "PlanGeneral, SGD, Anexo2-CRONOGRAMA, v1".

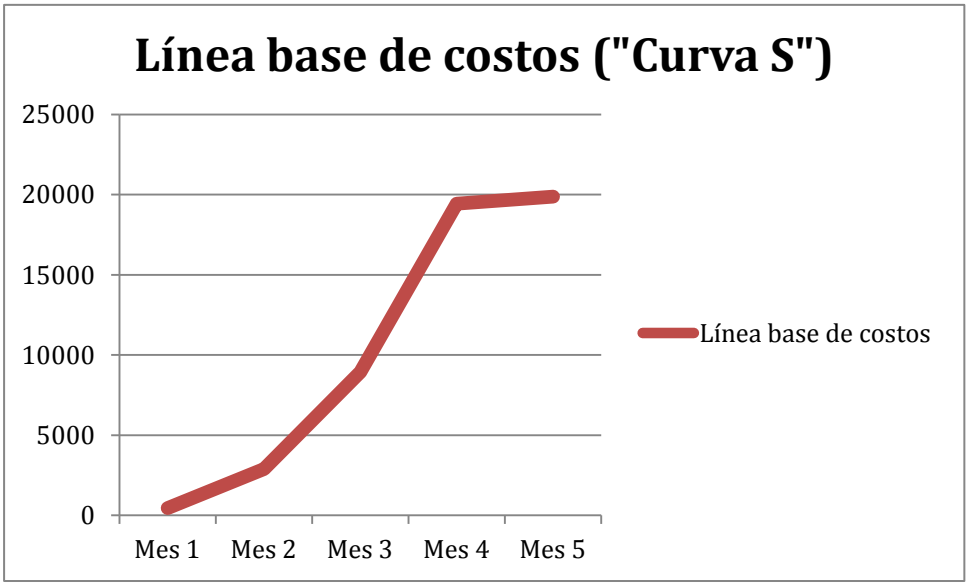
7. PRESUPUESTO

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Total
1. Reuniones						**S/. 3550**
Movilidad (pasajes) para asistir a reuniones de los 8 miembros del equipo.	300	300	300	300	300	1500
Refrigerios reuniones del equipo de proyecto	50	50	50	50	50	250
Refrigerios reunión con juicio de expertos	50	-	-	-	-	50
Refrigerios reunión con el grupo de interés	-	-	600	-	-	600
Refrigerios talleres de capacitación del grupo piloto – Campus Piura	-	200	200	-	-	400
Refrigerios talleres de capacitación del grupo piloto – Campus Lima	-	150	150	-	-	300
Refrigerios talleres de capacitación evaluadores 360°– Campus Piura	-	-	250	-	-	250
Refrigerios talleres de capacitación evaluadores 360°– Campus Lima	-	-	200	-	-	200
2. Materiales (impresiones, folders, sobres, fotocopias, etc.)						**S/. 1626**
Materiales para reuniones de equipo	60	60	60	60	60	300
Materiales para los evaluadores	-	-	270	270	-	540
Materiales para encuestas	-	10	35	5	-	50
Materiales para grupo piloto	-	270	-	-	-	270
Materiales para evaluadores 360°	-	-	430	-	-	430
Materiales para la entrega de resultados	-	-	-	-	36	36
3. Viajes						**S/. 14700**
Viajes del equipo de proyecto para presentación del SGD al grupo piloto	-	1400	-	-	-	1400
Viajes del equipo de proyecto para talleres de capacitación del grupo piloto	-	-	1400	-	-	1400
Viajes del equipo de proyecto para talleres de capacitación de evaluadores 360°	-	-	-	1400	-	1400
Viajes de los evaluadores para la realización de entrevistas	-	-	2100	8400	-	10500
Línea base de costos	**460**	**2440**	**6045**	**10485**	**446**	**S/. 19,876**
Contingencia (10%)	**46**	**244**	**604.5**	**1048.5**	**44.6**	**S/. 1,987.60**
Total	**506**	**2684**	**6649.5**	**11533.5**	**490.6**	**21863.6**

8. REQUISITOS DE FINANCIAMIENTO

El proyecto será financiado por la Universidad de Piura, dado que es un proyecto para la institución y su inversión es mayormente en movilidad, refrigerios, materiales y pasajes, mas no en implementación ni contratación de personal, sino sólo es el diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño.

9. LINEA BASE DE COSTOS (CURVA "S")



10. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Id.	Entregable	Actividad de calidad	Descripción	Responsable
1	Sistema de Gestión del Desempeño.	Consultar a expertos y referencias bibliográficas de base de datos.	Buscar información y referencias bibliográficas para establecer un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias.	Gloria Luy
2	Manual de calidad.	Diseñar el sistema de calidad basado en las normas ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003.	Elaborar el sistema de calidad según ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003 para la adecuada gestión de la calidad del Sistema de Gestión del Desempeño.	Gloria Luy
3	Consulta y juicio de expertos.	Entrevistar a expertos de la Universidad de Piura.	Establecer una reunión con los expertos para explicarles el proyecto y que ellos estudien y analicen y nos brinden su opinión para mejorar el sistema.	Juan Quinde

4	Comunicación con el grupo de interés.	Entrevistar a autoridades de la Universidad de Piura, empleadores sénior, graduados jóvenes, alumnos y el equipo de trabajo.	Establecer una reunión con el grupo de interés para explicarles el proyecto y que ellos nos brinden su opinión para acerca del sistema y cómo mejorarlo.	Mariela García
5	Glosario	Elaborar un glosario de términos.	Realizar una breve descripción de cada término que garantice el entendimiento del lector.	Claudia Guerrero

11. METRICAS DE CALIDAD

Métricas	Frecuencia de medición	Descripción	Responsable
Redacción y ortografía.	Constante.	Constantemente y al final de cada entregable se revisará la redacción y ortografía con nivel de tolerancia cero, además de mejorarla.	Luzmila Flores
Mantenerse dentro del límite del ± 20% del presupuesto.	Por cada entregable.	Al final de cada entregable se calculan los gastos, se verifica la desviación con respecto al presupuesto y se determina que la desviación se encuentre entre ± 20%.	Mercedes Fujihara
Cumplir con las normas ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003.	Entregable de manual de calidad.	Revisar que el contenido establecido en el manual siga los parámetros exigidos por las normas ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003.	Claudia Guerrero
Control de disponibilidad de horarios.	Todas las semanas.	Al inicio de cada semana identificamos y elaboramos el horario de cada miembro del equipo de proyectos incluyendo actividades personales, para realizar el horario de las reuniones.	Juan Quinde
Fiabilidad de información.	En todos los entregables y documentos de gestión.	Consultar la información recopilada de los miembros del equipo con sus respectivas fuentes bibliográficas para así determinar las fuentes fiables de información.	Dante Guerrero
Evaluación de responsables.	En todos los entregables y documentos de gestión.	Determinar la persona más idónea para la realización de alguna tarea teniendo en cuenta sus conocimientos.	Mariela García
Índice de avance.	Mensual.	Se mide el avance del informe final del proyecto en base al índice.	Gloria Luy
Puntualidad en la presentación de los entregables.	Por cada entregable.	Los entregables serán presentados en la fecha y hora establecidos.	Juan Quinde

Cada entregable debe cumplir con los objetivos establecidos en el alcance del proyecto.	Por cada entregable.	Durante el desarrollo y al final de cada entregable revisar que se hayan cumplido con los objetivos establecidos en el enunciado del alcance del proyecto.	Juana Huaco

12. LISTA DE CONTROL DE CALIDAD

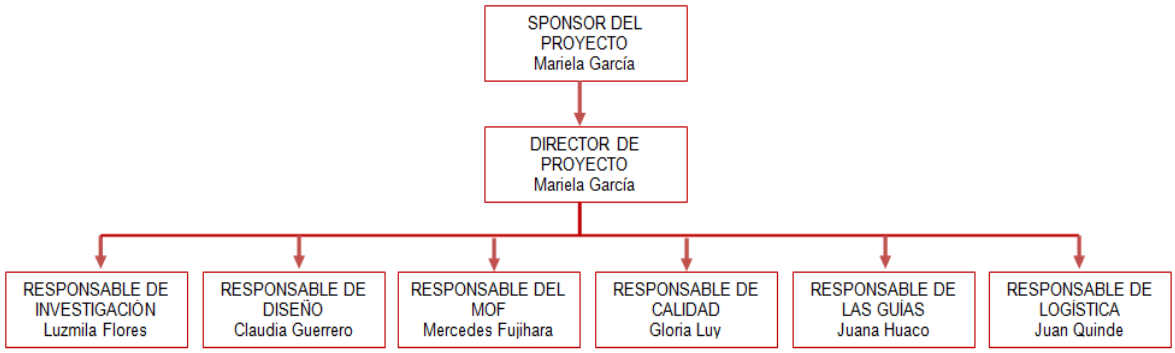
ID	Descripción
1	¿Se ha realizado las entrevistas con las personas expertas en el tema?
2	¿Se ha revisado la redacción y ortografía de todos los entregables?
3	¿Se han cumplido los objetivos planteados para cada reunión?
4	¿Se están cumpliendo los objetivos del enunciado del alcance?
5	¿Los gastos realizados están dentro del ± 20% del presupuesto?
6	¿Se cumplen con las normas ISO 9001:2008 e ISO 17024:2003?
7	¿Hay disponibilidad para reuniones en los horarios de los miembros del equipo?
8	¿La información recolectada es procedente de fuentes confiables?
9	¿Las tareas han sido definidas según los conocimientos de cada miembro del equipo?
10	¿Se cumple con la normativa de puntualidad en las reuniones del equipo de proyecto?
11	¿En los avances del proyecto se ha seguido el índice?

13. PLAN DE MEJORAS DEL PROCESO

Pasos que se deberán seguir para realizar un plan de mejora de un proceso:

1. Delimitar el proceso.
2. Identificar y determinar la oportunidad de mejora (Identificar el enfoque o descripción de lo que se va a llevar a cabo, estableciendo al responsable, fecha de inicio y fecha de fin).
3. Buscar y recoger información sobre el proceso.
4. Analizar la información recogida.
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso (Definirlas y establecer un responsable, plazos y avances).
6. Aplicar las acciones correctivas.
7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas (Medición de las acciones correctivas a través de indicadores).
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

14 ORGANIGRAMA DEL



15. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Roles	Autoridad	Responsabilidad	Competencia
Director de Proyecto	Mariela García	Gestionar el proyecto, garantizando el éxito del mismo.	-Orientación hacia proyectos -Conocimiento en gestión de proyectos -Compromiso y motivación -Dirección de personal -Trabajar bajo presión -Delegación -Liderazgo -Resolución de problemas -Trabajo en equipo -Éxito en la dirección de proyectos. -Eficiencia
Responsable de Investigación	Luzmila Flores	Realizar la investigación para la realización del marco teórico y la metodología empleada para la realización del Sistema de Gestión del Desempeño.	-Capacidad de investigación -Capacidad de análisis -Delegación -Liderazgo -Conocimientos técnicos de los procesos a implementar. -Actitud abierta -Consulta
Responsable de Diseño	Claudia Guerrero	Realizar el diseño del Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias, y definir las herramientas necesarias para llevar a cabo las evaluaciones.	-Controles e informes -Comunicación -Actitud abierta -Consulta -Delegación

Responsable del MOF	Mercedes Fujihara	Elaborar el manual de organización y funciones del departamento que tendrá a cargo el Sistema de Gestión del Desempeño.	-Controles e informes -Actitud abierta -Consulta -Delegación -Comunicación
Responsable de Calidad	Gloria Luy	Revisar todos los documentos antes de la entrega y garantizar la integridad del trabajo.	-Controles e informes -Calidad -Comunicación -Actitud abierta -Consulta -Delegación
Responsable de las Guías	Juana Huaco	Elaborar las guías del Sistema de Gestión del desempeño para el evaluado y el evaluador.	-Capacidad de análisis -Creatividad -Actitud abierta -Consulta -Comunicación
Responsable de Logística	Juan Quinde	Elaborar la estructura de costos para la realización del proyecto; gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna; y gestionar y planificar las actividades.	-Capacidad de negociación -Actitud abierta -Consulta -Delegación -Conocimiento de las posibles fuentes de financiación

16. MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPOSABILIDADES (RAM)

LEYENDA (Formato RACI)			
R=Responsible	**A**=Accountable	**C**=Consult	**I**=Inform

Entregables	Mariela García	Dante Guerrero	Juana Huaco	Mercedes Fujihara	Luzmila Flores	Juan Quinde	Claudia Guerrero	Gloria Luy
1. Documentos de Gestión	R	C	I	I	I	I	A	A
1.1. Acta de Constitución	C	R	I	I	I	I	A	I
1.2. Enunciado de Alcance	C	C	I	I	R	I	A	I
1.3. Plan General I	C	C	I	R	I	I	I	A
1.4. Plan para la Dirección del Proyecto	R	C	I	I	I	I	A	A
1.5. Informe de Cierre	I	C	I	I	I	R	A	A
2. Investigación	I	C	I	I	R	I	A	A
2.1 Marco Teórico	I	C	C	C	C	I	R	A

2.2 Metodología	I	C	I	I	C	I	A	R
2.3 Consultas	C	C	I	A	A	R	A	A
2.3.1 Juicio de Expertos	C	C	I	I	I	R	A	A
2.3.2 Grupo de Interés	C	C	I	I	C	R	A	A
2.3.3 Grupo piloto	C	C	I	I	A	R	I	A
3. Diseño SGD							R	
3.1 Sistema de Gestión del Desempeño	C	A	A	A	A	A	A	R
3.2 Guía SGD del Personal	I	C	I	C	C	I	R	A
3.2.1 Guía SGD Docentes	I	C	I	I	C	I	R	A
3.2.2 Guía SGD Administrativos	I	C	I	C	I	I	R	A
3.3 Guía SGD del Evaluador	I	C	I	I	C	I	R	A
4. Diseño del MOF	I	C		R	I	C	A	A
4.1 MOF	I	C	I	C	I	C	R	A
5. Diseño del Manual de Calidad	I	C	I	I	I	C	A	R
5.1 Manual de calidad	I	C	I	I	I	C	A	R
5.2 Anexos	I	C	I	I	I	C	A	R

17. CALENDARIOS DE RECURSOS

El equipo de proyecto está conformado por 8 personas que deberán estar disponibles desde el 07 de junio hasta el 26 de octubre del 2013.

Se requiere que los integrantes del equipo le dediquen por lo menos 20 horas semanales al proyecto durante el periodo antes mencionado y que estén disponibles para realizar cada una de las tareas en el momento programado debido a la fuerte restricción de tiempo que tiene el proyecto.

18. PLAN DE LIBERACION DE PERSONAL

Equipo del proyecto	Método de liberación	Fecha de liberación
Mariela García	Al terminar el proyecto.	26/10/2013
Dante Guerrero	Al terminar el proyecto.	26/10/2013
Juana Huaco	Al terminar el proyecto.	26/10/2013
Mercedes Fujihara	Al terminar el proyecto.	26/10/2013

Luzmila Flores	Al terminar el proyecto.	26/10/2013
Juan Quinde	Al terminar el proyecto.	26/10/2013
Claudia Guerrero	Al terminar el proyecto.	26/10/2013
Gloria Luy	Al terminar el proyecto.	26/10/2013

19. PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES

Requisitos de comunicación de los interesados	Información a comunicar	Forma	Responsable	Frecuencia	Audiencia
Entregables de gestión	Documentos de gestión	Correo electrónico y reuniones	Claudia Guerrero	Semanal	Equipo de proyecto y sponsor.
Investigación	Marco referencial y metodología.	Documentos impresos y digitales	Luzmila Flores	Mensual	Equipo de proyecto y sponsor.
Consultas	Informes del día y hora de las reuniones con juicio de expertos, grupo de interés y grupo piloto.	Correo electrónico.	Juan Quinde	Mensual	Equipo de proyecto, sponsor, expertos, grupo de interés y grupo piloto.
MOF	Manual de organización y funciones	Correo electrónico, documentos digitales e impresos.	Mercedes Fujihara	Mensual	Equipo de proyecto y sponsor.
Manual de calidad	Manual de calidad	Correo electrónico, documentos digitales e impresos.	Gloria Luy	Mensual	Equipo de proyecto y sponsor.
Decisiones del equipo	Decisiones tomadas durante las reuniones	Personal	Mariela García	Semanal	Equipo de proyecto

20. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

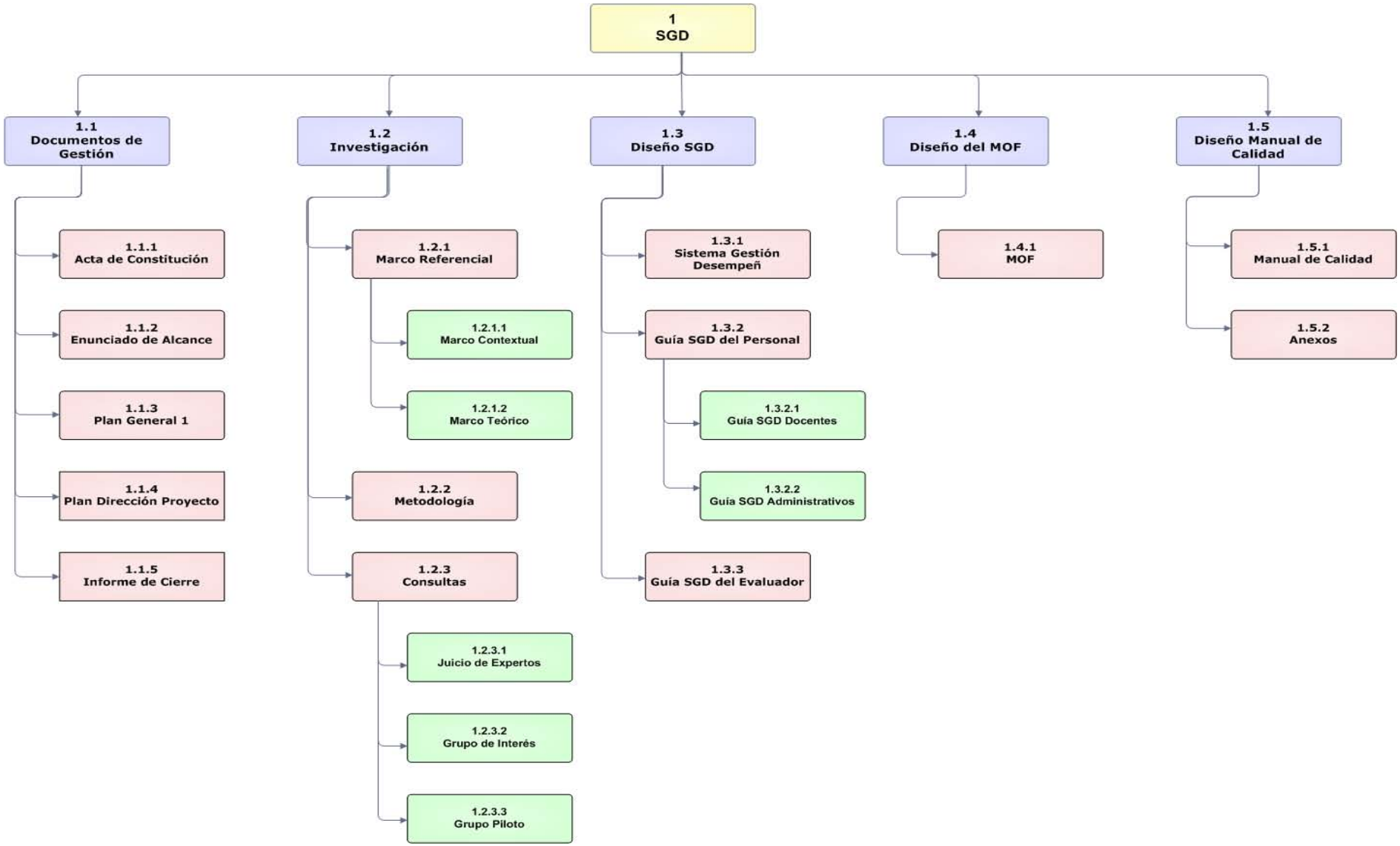
Riesgo	Prob.	Imp.	Sev.	Responsable	Respuesta al riesgo	Disparador	Contingencia
Técnicos:							
El alcance de nuestro proyecto pueda variar a lo largo del desarrollo del mismo, debido a la información que se va recopilando, la cual puede determinar si este debe abarcar más o menos de lo ya establecido.	Media	Alto	Alto	Luzmila Flores	Analizar si los recursos lo permiten (presupuesto, tiempo, calidad, etc.): modificar sutilmente el enunciado del alcance, de lo contrario ajustar las actividades a lo que enuncia el alcance.	Que se esté abarcando más o menos de lo que se ha establecido en el enunciado del alcance del documento.	Realizar un control de cambios, y modificar lo inicialmente establecido en el enunciado del alcance
Gestión:							
Incapacidad de algún miembro del equipo de trabajo para cumplir a tiempo con sus responsabilidades.	Baja	Medio	Bajo	Mariela García	Reasignar las tareas a los miembros del equipo, con la finalidad de que no se tengan actividades sin cumplir y se afecte el cronograma del proyecto.	Ausencia de algún miembro del equipo a las reuniones establecidas o justificación de algún miembro para poder cumplir con la carga de trabajo asignado.	Si la incapacidad temporal es prolongada, buscar a una persona adecuada para que sea parte del proyecto por este periodo en que el integrante del grupo se ausentará.
Falta de comunicación entre los miembros del grupo que dificulte la organización y distribución de tareas.	Baja	Medio	Medio	Juan Quinde	Director de proyecto incentiva al diálogo	Conflictos entre los miembros del equipo	Repartición y reasignación de las actividades y responsabilidades

No contar o no respetar el cronograma de trabajo, con lo cual el grupo no se programe con la anticipación necesaria, saturándose y generándose estrés entre los miembros.	Alta	Medio	Medio	Gloria Luy	El Director del proyecto (con todo el equipo) debe elaborar un cronograma, en caso no se cuente con uno y que se respete. Realizar actividades en paralelo, usar herramientas y técnicas como la descomposición de actividades, la compresión del cronograma y aplicación de adelantos y retrasos.	Dilatación del cronograma, incumplimiento de tareas, falta de apoyo a otros miembros que no han podido realizar sus tarea a tiempo o que tienen dificultad para hacerlas.	Además de las herramientas a utilizar, en caso de que el grupo no esté bien integrado, sensibilizarlo, cada uno de los miembros debe rendir cuentas de su parte y de la parte de los demás. Nadie se centrará sólo en sus tareas desentendiéndose de lo del resto.
Los miembros del grupo no realicen una adecuada gestión de la información.	Media	Medio	Medio	Dante Guerrero	Mejorar las formas de comunicación, informar en cada reunión los objetivos de la misma, el avance alcanzado y las tareas por realizar.	Miembros del grupo que no estén al tanto de cambios realizados y que trabajen con versiones no actualizadas de los documentos.	En caso sea necesario, utilizar un portal web privado con fácil acceso a todos los miembros, en donde se encuentre toda la información relacionada al proyecto.
Personas y Organización							
Retiro de algún miembro del equipo de proyecto.	Muy Baja	Medio	Media	Mariela García	Reasignar las tareas de forma que no se afecte el cronograma ni la calidad de los documentos, si es que llega a retirarse un miembro del equipo.	Por comunicación del integrante que no podrá seguir formando parte del equipo del proyecto ó	Si la incapacidad no es temporal buscar a una persona adecuada para que sea parte del proyecto de manera permanente.

Falta de experiencia de los integrantes del grupo de proyectos.	Muy Baja	Alto	Media	Mercedes Fujihara	Realizar una investigación profunda, consultando fuentes bibliográficas confiables, bases de datos científicas, etc. que permitan conocer más sobre competencias, y sobre otros Sistemas de Desempeño elaborados.	No se tenga seguridad para diseñar el Sistema, presentándose dudas que impidan la obtención de los entregables.	Consultar y buscar especialistas que asesoren el proyecto.
La distribución del trabajo no es la adecuada (sobrecargas de trabajo).	Baja	Medio	Media	Juana Huaco	Analizar la asignación de tareas, y verificar si las fechas pautadas son las adecuadas.	Incumplimientos en las labores encomendadas, retrasos, personal cansado y estresado, dilatación de la duración del proyecto.	Analizar si el EDT elaborado es el adecuado, revisar los paquetes de trabajo, con la finalidad de hacer ajustes en la asignación de responsabilidades
No se contactó con las personas indicadas para el juicio de expertos.	Media	Alto	Media	Claudia Guerrero	Realizar seguimiento para conocer si tienen dificultades o dudas sobre el	Los comentarios que proporcionan los expertos sobre el SGD no brindan información suficiente sobre una evaluación o apreciación del mismo.	Buscar otros expertos.
Externos:							
Las consultas a los grupos de interés den como resultado que los afectados por este SGD no se encuentren muy interesados por esta propuesta.	Media	Alto	Alto	Claudia Guerrero	Desarrollar talleres de sensibilización que expliquen y muestren los fines del SGD, y que den a conocer que no se trata de un sistema intrusivo.	Comentarios negativos, que no respalden o muestren una oposición a una futura implementación del SGD.	Buscar otras personas que conformen el grupo de interés.

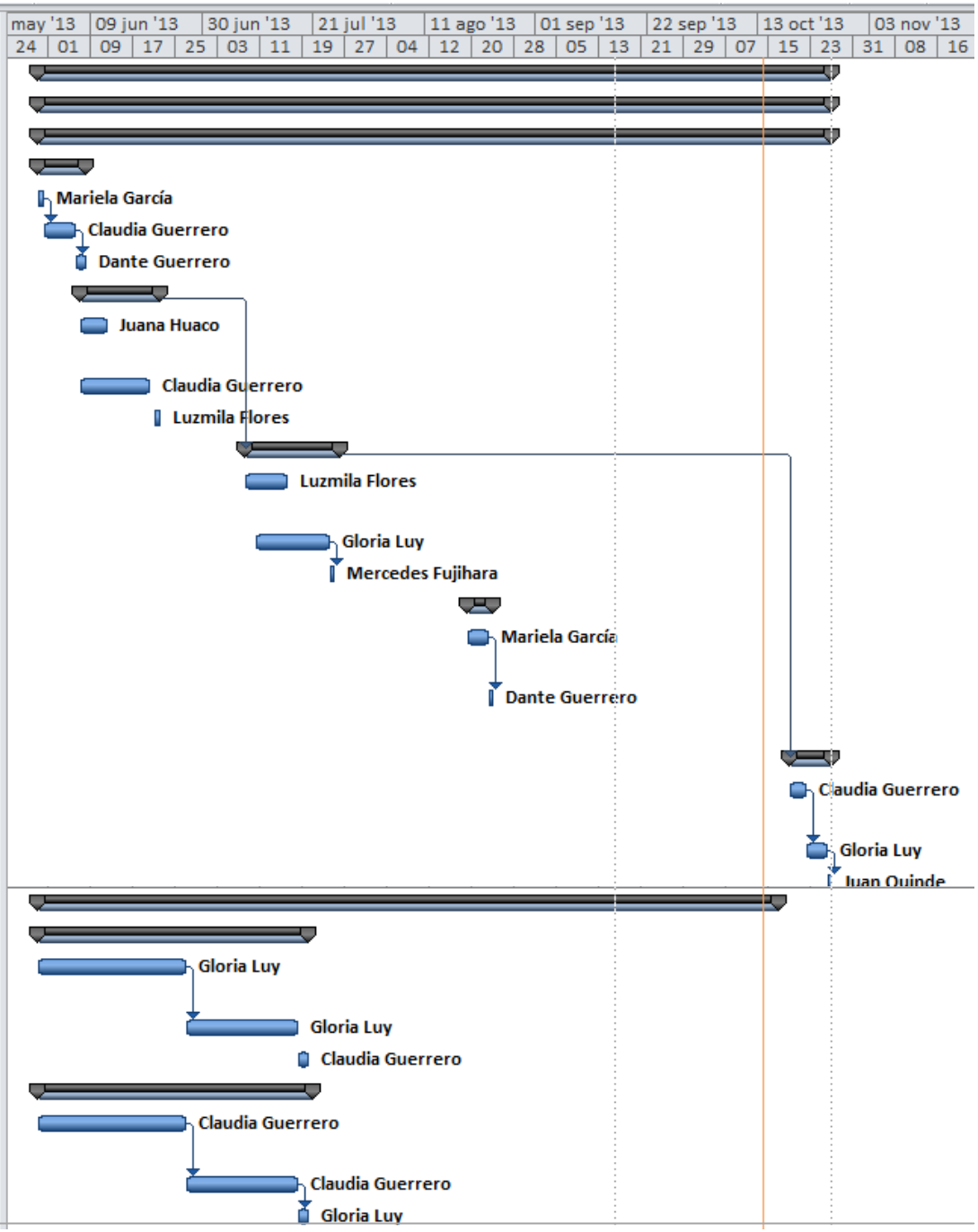
Respecto a los juicios de expertos, que éstos no se encuentren interesados o no puedan evaluar nuestra propuesta como se esperaba.	Media	Alto	Alto	Claudia Guerrero	Hacer seguimiento cada cierto tiempo: comunicarse con los expertos para saber cómo van en el proceso de revisión, si tienen alguna duda, si necesitan más tiempo, si están dispuestos a seguir formando parte del equipo de revisión, para de lo contrario buscar con anticipación otros profesionales que cumplan con los requisitos	Que el tiempo de respuesta ante la solicitud de ser parte del equipo de expertos se dilate más del esperado.	Buscar otros expertos que cumplan con los requisitos estipulados.

ANEXO 1 - EDT

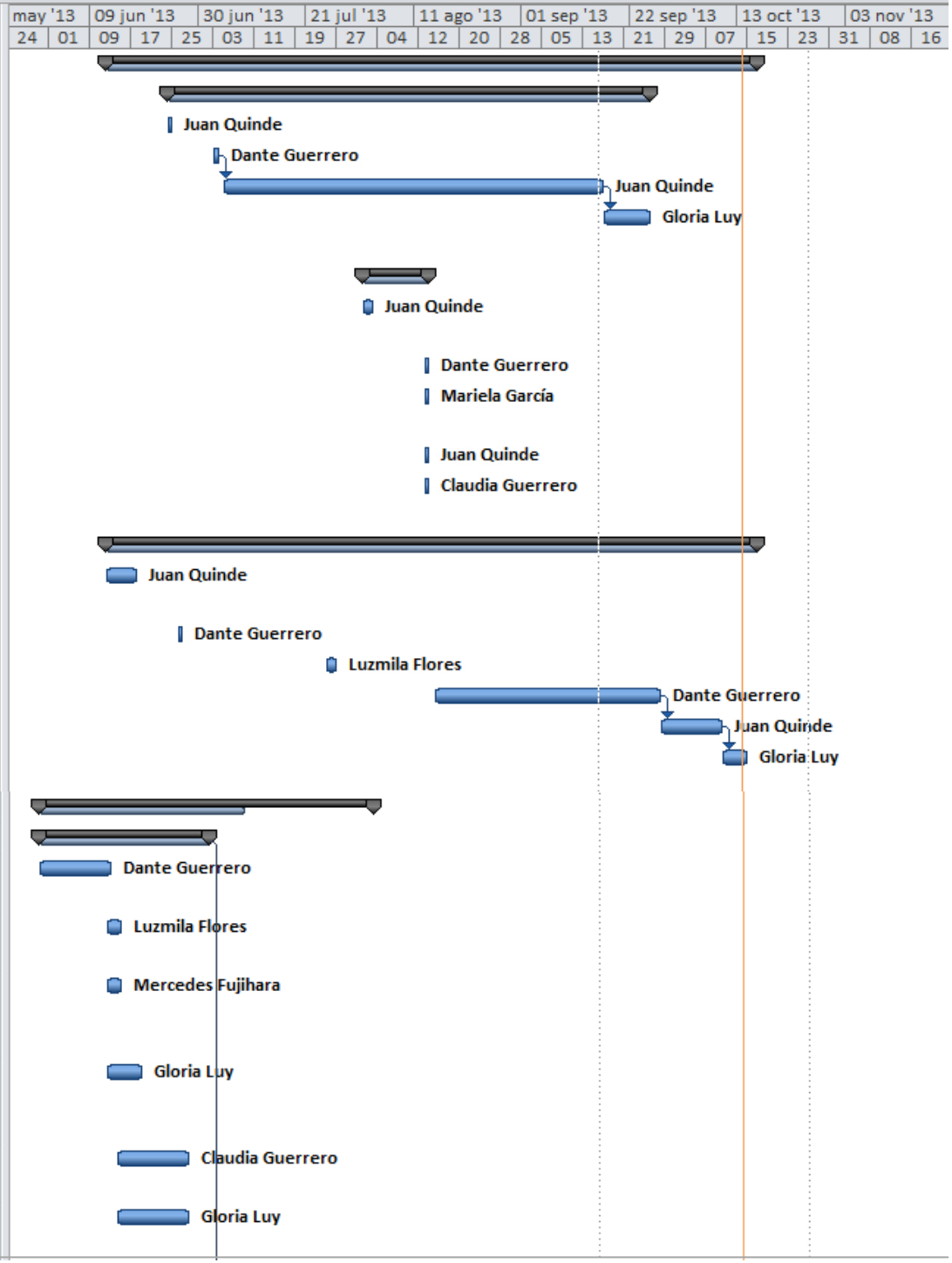

1
SGD
1.1
Documentos de Gestión
1.1.1
Acta de Constitución
1.1.2
Enunciado de Alcance
1.1.3
Plan General 1
1.1.4
Plan Dirección Proyecto
1.1.5
Informe de Cierre
1.2
Investigación
1.2.1
Marco Referencial
1.2.1.1
Marco Contextual
1.2.1.2
Marco Teórico
1.2.2
Metodología
1.2.3
Consultas
1.2.3.1
Juicio de Expertos
1.2.3.2
Grupo de Interés
1.2.3.3
Grupo Piloto
1.3
Diseño SGD
1.3.1
Sistema Gestión Desempeñ
1.3.2
Guía SGD del Personal
1.3.2.1
Guía SGD Docentes
1.3.2.2
Guía SGD Administrativos
1.3.3
Guía SGD del Evaluador
1.4
Diseño del MOF
1.4.1
MOF
1.5
Diseño Manual de Calidad
1.5.1
Manual de Calidad
1.5.2
Anexos

ANEXO 2 - CRONOGRAMA DEL PROYECTO

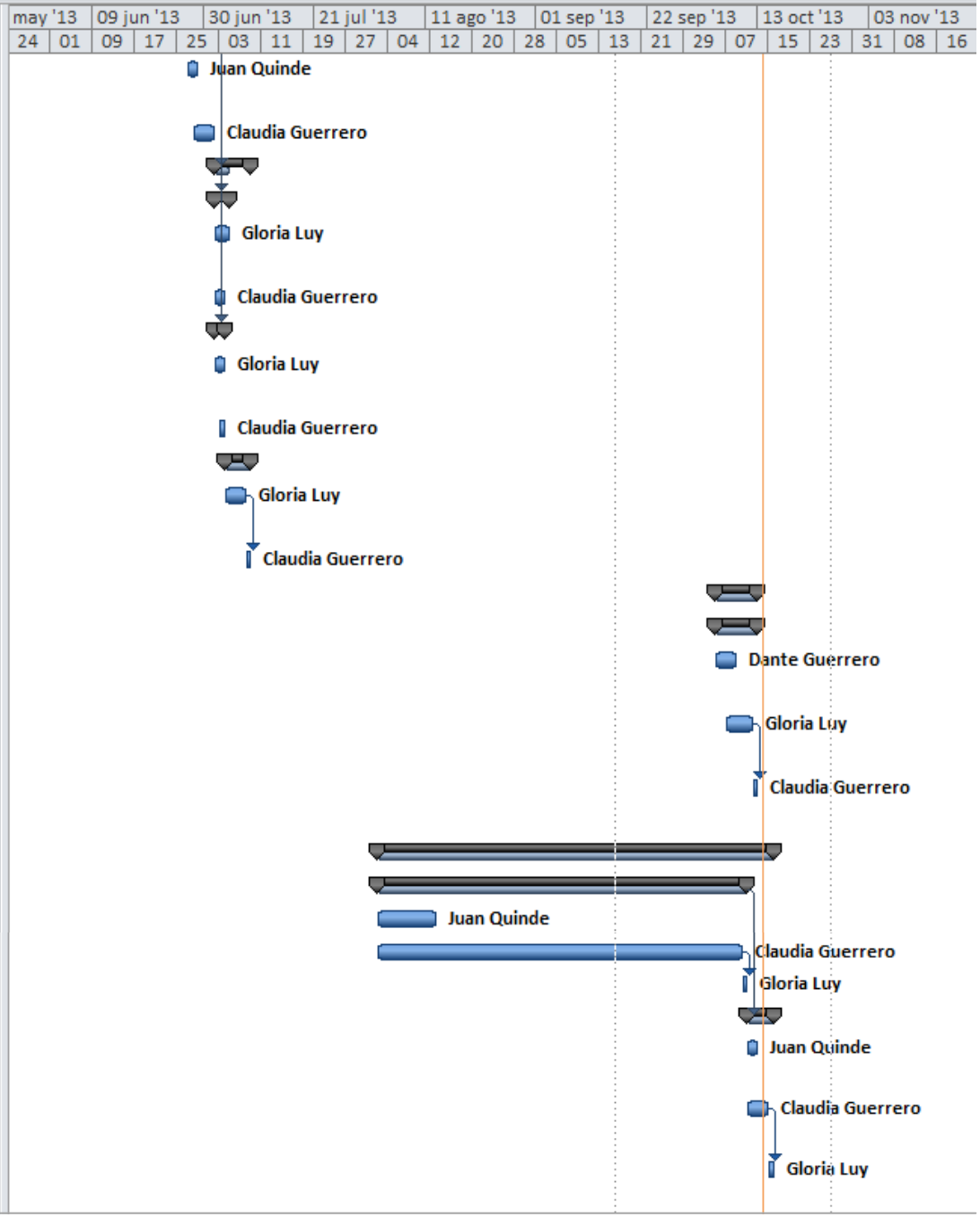
	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	**Cronograma SGD**	**117 días**	**jue 30/05/13**	**sáb 26/10/13**
2	**SGD**	**117 días**	**jue 30/05/13**	**sáb 26/10/13**
3	**Documentos de Gestión**	**117 días**	**jue 30/05/13**	**sáb 26/10/13**
4	**Acta de Constitución**	**7 días**	**jue 30/05/13**	**vie 07/06/13**
5	Reunión con los interesados	1 día	jue 30/05/13	jue 30/05/13
6	Elaboración del acta de constitución	4 días	vie 31/05/13	mié 05/06/13
7	Revisar el acta de constitución	2 días	jue 06/06/13	vie 07/06/13
8	**Enunciado del Alcance**	**11 días**	**vie 07/06/13**	**vie 21/06/13**
9	Recopilación y organización de la información	3 días	vie 07/06/13	mar 11/06/13
10	Elaboración del enunciado del alcance	9 días	vie 07/06/13	mié 19/06/13
11	Revisar el enunciado del alcance	1 día	vie 21/06/13	vie 21/06/13
12	**Plan General**	**15 días**	**lun 08/07/13**	**jue 25/07/13**
13	Recopilación y organización de la información	6 días	lun 08/07/13	lun 15/07/13
14	Elaboración del plan general	11 días	mié 10/07/13	mar 23/07/13
15	Revisar el plan general	1 día	mié 24/07/13	mié 24/07/13
16	**Plan para la Dirección del Proyecto**	**5 días**	**lun 19/08/13**	**vie 23/08/13**
17	Elaboración del plan para la dirección del proyecto	4 días	lun 19/08/13	jue 22/08/13
18	Revisar el plan para la dirección del proyecto	1 día	vie 23/08/13	vie 23/08/13
19	**Informe de Cierre**	**7 días**	**sáb 19/10/13**	**sáb 26/10/13**
20	Recopilación y organización de la información	2 días	sáb 19/10/13	lun 21/10/13
21	Elaboración del informe de cierre	4 días	mar 22/10/13	vie 25/10/13
22	Revisar el informe de cierre	1 día	sáb 26/10/13	sáb 26/10/13
23	**Investigación**	**108 días**	**jue 30/05/13**	**mié 16/10/13**
24	**Marco Teórico**	**40 días**	**jue 30/05/13**	vie 19/07/13
25	Recopilación y organización de la información	21 días	jue 30/05/13	mié 26/06/13
26	Elaboración del marco teórico	17 días	jue 27/06/13	mié 17/07/13
27	Revisar el marco teórico	2 días	jue 18/07/13	vie 19/07/13
28	**Metodología**	**41 días**	**jue 30/05/13**	**sáb 20/07/13**
29	Recopilación y organización de la información	21 días	jue 30/05/13	mié 26/06/13
30	Elaboración de la metodología	17 días	jue 27/06/13	mié 17/07/13
31	Revisar la metodología	2 días	jue 18/07/13	vie 19/07/13



	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
32	**Consultas**	**99 días**	**mié 12/06/13**	**mié 16/10/13**
33	**Juicio de Expertos**	**72 días**	**lun 24/06/13**	**mié 25/09/13**
34	Comunicación con los expertos	1 día	lun 24/06/13	lun 24/06/13
35	Presentación del SGD	1 día	mié 03/07/13	mié 03/07/13
36	Envío y recepción de documentos	56 días	vie 05/07/13	lun 16/09/13
37	Análisis de los observaciones y/o comentarios realizados	7 días	mar 17/09/13	mié 25/09/13
38	**Grupo de Interés**	**9 días**	**jue 01/08/13**	**mar 13/08/13**
39	Comunicación con los grupos de interés	2 días	jue 01/08/13	vie 02/08/13
40	Presentación del SGD	1 día	mar 13/08/13	mar 13/08/13
41	Preguntas e inquietudes de los miembros del Grupo de Interés	1 día	mar 13/08/13	mar 13/08/13
42	Redacción de conclusiones (Acta)	1 día	mar 13/08/13	mar 13/08/13
43	Análisis de los observaciones y/o comentarios realizados	1 día	mar 13/08/13	mar 13/08/13
44	**Grupo de Validación**	**99 días**	**mié 12/06/13**	**mié 16/10/13**
45	Comunicación con el grupo de validación	4 días	mié 12/06/13	lun 17/06/13
46	Presentación del SGD	1 día	mié 26/06/13	mié 26/06/13
47	Talleres de capacitación	2 días	jue 25/07/13	vie 26/07/13
48	Proceso de evaluación	33 días	jue 15/08/13	vie 27/09/13
49	Entrega de resultados	10 días	sáb 28/09/13	mié 09/10/13
50	Análisis de los resultados y encuestas del grupo de validación	4 días	jue 10/10/13	lun 14/10/13
51	**Diseño SGD**	**51 días**	**jue 30/05/13**	**vie 02/08/13**
52	**Sistema de Gestión del Desempeño**	**24 días**	**jue 30/05/13**	**lun 01/07/13**
53	Recopilación y organización de la información	10 días	jue 30/05/13	mié 12/06/13
54	Selección de las competencias del SDG para los tres ámbitos	3 días	mié 12/06/13	vie 14/06/13
55	Identificar los niveles de desempeño, tanto para el personal docente, como para el administrativo	3 días	mié 12/06/13	vie 14/06/13
56	Elaborar el criterio taxonómico para la evaluación de los elementos de competencia	5 días	mié 12/06/13	mar 18/06/13
57	Descripción de los elementos de competencia	11 días	vie 14/06/13	jue 27/06/13
58	Realización de la metodología de evaluación	11 días	vie 14/06/13	jue 27/06/13



	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
59	Esquematización del plan de brechas y objetivos	2 días	jue 27/06/13	vie 28/06/13
60	Elaboración del glosario para el SGD	2 días	vie 28/06/13	lun 01/07/13
61	**Guía SGD del personal**	**7 días**	**mar 02/07/13**	**lun 08/07/13**
62	**Guia SGD Docentes**	**3 días**	**mar 02/07/13**	**jue 04/07/13**
63	Esquematización y descripción de la guía	3 días	mar 02/07/13	jue 04/07/13
64	Revisar el esquema	2 días	mar 02/07/13	mié 03/07/13
65	**Guía SGD Administrativos**	**2 días**	**mar 02/07/13**	**mié 03/07/13**
66	Esquematización y descripción de la guía	2 días	mar 02/07/13	mié 03/07/13
67	Revisar el esquema	1 día	mié 03/07/13	mié 03/07/13
68	**Guía SGD del evaluador**	**5 días**	**jue 04/07/13**	**lun 08/07/13**
69	Esquematización y descripción de la guía	4 días	jue 04/07/13	dom 07/07/13
70	Revisar el esquema	1 día	lun 08/07/13	lun 08/07/13
71	**Diseño del MOF**	**7 días**	**sáb 05/10/13**	**sáb 12/10/13**
72	**MOF**	**7 días**	**sáb 05/10/13**	**sáb 12/10/13**
73	Recopilación y organización de la información	3 días	sáb 05/10/13	mar 08/10/13
74	Elaboración del manual de organización y funciones	5 días	lun 07/10/13	vie 11/10/13
75	Revisión del manual de organización y funciones	1 día	sáb 12/10/13	sáb 12/10/13
76	**Diseño de Manual de Calidad**	**57 días**	**vie 02/08/13**	**mar 15/10/13**
77	**Manual de calidad**	**53 días**	**vie 02/08/13**	**jue 10/10/13**
78	Recopilación y organización de la	7 días	vie 02/08/13	lun 12/08/13
79	Elaboración del manual de calidad	52 días	vie 02/08/13	mié 09/10/13
80	Revisión del manual de calidad	1 día	jue 10/10/13	jue 10/10/13
81	**Anexos**	**4 días**	**vie 11/10/13**	**mar 15/10/13**
82	Elaboración de las listas de formatos y registros	2 días	vie 11/10/13	sáb 12/10/13
83	Elaboración de cada registro o formato	3 días	vie 11/10/13	lun 14/10/13
84	Revisión de los anexos	1 día	mar 15/10/13	mar 15/10/13



ANEXO D



Plan para la Dirección del Proyecto
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

PD. SGD	
Número	N°4
Versión	N°1
Fecha	23/08/2013
Director	Mariela García

PLAN DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

1. METODOLOGÍA

Para la realización del proyecto se ha desarrollado el presente documento que facilita la supervisión y control del proyecto. Es por ello que se realiza un análisis de los tres elementos del "Triángulo de hierro" del PMI: alcance, costo y tiempo. Lo cual permite que el proyecto se realice respetando las limitaciones de alcance, costo y tiempo, y por supuesto, sin descuidar la calidad de cada entregable y cada documento de gestión. Para ello, se cuenta con un encargado de calidad.

2. LÍNEA BASE DEL ALCANCE

Durante el proyecto, se han desarrollado diversas actividades con la finalidad de reunir y organizar la información necesaria para el Diseño del Sistema de Gestión del Desempeño.

Por ello, se han llevado a cabo diversas actividades que han permitido, por ejemplo, la elaboración de entregables, como lo son:

Entregable	Contenido
Documentos de Gestión	Contempla los siguientes documentos: acta de constitución, enunciado del alcance, plan general del proyecto, plan para la dirección del proyecto e informe de cierre.
Investigación	Desarrollo del marco referencial, que comprende al marco contextual y al marco teórico; y de la metodología de la investigación.
Sistema de Gestión del Desempeño	Recopilación y organización de la información, Selección de las competencias del SDG, Identificar los niveles de desempeño, Elaborar el criterio taxonómico para la evaluación de los elementos de competencia, Descripción de los elementos de competencia. Realización de la metodología de evaluación. Esquematización del plan de brechas y objetivos. Elaboración del glosario para el SGD.
Guía del Sistema del Gestión del Desempeño para el evaluado	Esquematización y descripción de la guía (tanto para el personal docente, como la guía para el personal administrativo).
Guía del Sistema del Gestión del Desempeño para el evaluador	Esquematización y descripción de la guía para el evaluador.
Manual de Organización y Funciones (MOF)	Plasma la estructura del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH), los perfiles y los requisitos esenciales exigibles a cada cargo y establecer las relaciones internas del mismo.
Manual de Calidad	Recopilación y organización de la información, Elaboración del manual de calidad, Elaboración de las listas de formatos y registros.

Estas actividades han sido descritas dentro del enunciado del alcance del proyecto. Asimismo, para su realización, se ha hecho uso de herramientas y técnicas como: la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), juicios de expertos, y planificación gradual.

3. LÍNEA BASE DE COSTOS

Para realizar el proyecto se han utilizado algunos recursos, que han sido financiados por la Universidad de Piura, dado que es un proyecto para la institución. Por ello, se realizó una estimación de los costos al inicio del proyecto para poder hacer un mejor seguimiento de los mismos hasta el cierre del proyecto, prueba de ello es la comparación que se muestra a continuación entre lo planificado y lo que realmente se utilizó (registrados mensualmente). La estimación se realizó gracias a la colaboración de uno de los miembros del equipo del proyecto (Ing. Juan Quinde), quien por la labor que realiza en la UDEP y su experiencia en logística, tiene conocimientos sobre los costos de los recursos en los que posiblemente se podía incurrir.

	Planificado	Real
Mes 1	528.00	506.00
Mes 2	2607.00	2684.00
Mes 3	6468.00	6649.50
Mes 4	11737.00	11533.50
Mes 5	506.00	490.60
TOTAL	**21846.00**	**21863.60**

De esta manera se puede comprobar, que el presupuesto planificado presenta una variación menos al 1% del presupuesto real, situación favorable para el proyecto.
Los costos en los que se incurrieron fueron de: movilidad para las reuniones, refrigerios para las reuniones y para los talleres de capacitación, materiales utilizados durante el desarrollo de todo el proyecto y principalmente, los viajes que realizaron algunos de los miembros del equipo para la realización de los talleres de capacitación y aplicación del SGD en Campus Lima.

4. LÍNEA BASE DE TIEMPO

En cuanto a la restricción de tiempo del proyecto, se ha considerado que este se debe realizar en no más de 5 meses siendo la fecha de inicio del proyecto el día 07 de junio del 2013 (fecha en que entra en vigor el mismo con la presentación del Acta de Constitución) y como fecha de fin el día 26 de octubre del 2013 (fecha en que se procede al cierre del proyecto mediante el informe de cierre).

Teniendo la estructura de desglose de trabajo (EDT) se definen los paquetes de trabajo y las actividades correspondientes a cada paquete (ver punto 3 del Plan General). Estas actividades se proceden a registrar en el MS Project, con el cual obtenemos el diagrama de Gantt (ver punto 6 del Plan General) que representa el cronograma detallado sobre el proyecto, en el cual se incluye la duración y el responsable de cada actividad.

Cabe resaltar que si bien en el transcurso de la realización del proyecto algunas fechas iniciales requirieron algunas pequeñas modificaciones (situaciones no previstas, ocasionando el adelanto o retraso de las actividades), el cronograma siempre fue ajustado con la finalidad de que no sufriera grandes cambios, y respetando la fecha de inicio y fin del mismo. Esto se ha logrado gracias al uso de herramientas y técnicas como la descomposición de las actividades, la compresión del cronograma, aplicación de adelantos y retrasos.

Asimismo, también se trabajó con un cronograma interno que permita establecer las fechas y horarios de reunión, de manera que se pudieran agendar con anticipación y garantizar la participación de cada uno de los miembros del equipo del proyecto.

ANEXO E

Informe de Cierre
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

IC. *SGD*	
Número	N°5
Versión	N°1
Fecha	26/10/2013
Director	Mariela García

INFORME DE CIERRE DEL PROYECTO

1. OBJETIVOS LOGRADOS

- Se concluyó con el diseño del Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
- Se elaboró el manual de organización y funciones (MOF) del Sistema de Gestión del Desempeño.
- Se finalizó el manual de calidad del Sistema de Gestión del Desempeño.
- Se realizaron exitosamente las consultas a los representantes de los grupos de interés, juicios de expertos y al grupo piloto.
- Se obtuvo un producto final que cumple con los estándares de calidad establecidos, así como con cada uno de los entregables que fueron definidos.
- Concluir el proyecto dentro de la fecha límite del 07 de junio del 2013 al 30 de octubre del 2013.
- Cumplimiento del alcance del proyecto propuesto desde el inicio en el acta de constitución.

2. ESTADO DE LOS ENTREGABLES

Fase / Entregable	Responsable	Estado • Cerrado • En Proceso
Acta de Constitución	Dante Guerrero	Cerrado
Enunciado del Alcance	Luzmila Flores	Cerrado
Plan General	Mercedes Fujihara	Cerrado
Plan para la dirección del proyecto	Mariela García	Cerrado
Investigación	Juan Quinde	Cerrado
Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.	Gloria Luy	Cerrado
Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal.	Claudia Guerrero	Cerrado
Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluador.	Claudia Guerrero	Cerrado
Manual de organización y funciones (MOF)	Claudia Guerrero	Cerrado
Manual de calidad	Gloria Luy	Cerrado

Informe de Cierre
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

IC. *SGD*	
Número	N°5
Versión	N°1
Fecha	26/10/2013
Director	Mariela García

3. PRINCIPALES HITOS LOGRADOS

Hitos	Descripción	Responsable	Fecha
Realización del marco teórico y esquematización de la metodología.	Desarrollo de los conceptos iniciales, así como búsqueda de la información preliminar para esquematizar la metodología planteada a seguir para el diseño del SGD.	Juana Huaco	26/06/2013
Finalización del marco teórico y esquematización de la metodología.	Se culminó con la elaboración del marco teórico y la esquematización de la metodología.	Gloria Luy y Claudia Guerrero	19/07/2013
Finalización de las Guías del Sistema de Gestión del desempeño para el evaluado y evaluador.	Culminación de los documentos que servirán de pautas o instructivos para que los evaluados y evaluadores puedan informarse de cómo funciona el SGD, entiendan mejor las competencias que los involucran, y sirva de consulta durante todo el proceso de evaluación.	Claudia Guerrero	08/07/2013
Finalización de los manuales.	Se culminó la elaboración del Manual de Organización y funciones y el Manual de Calidad.	Gloria Luy	15/10/2013
Obtención y análisis de los comentarios por los expertos, el grupo piloto y el grupo de interés.	Observación y estudio de los comentarios realizados por los involucrados, y que posteriormente han sido incorporados para modificar el Sistema de Gestión del Desempeño en busca de su mejora.	Juan Quinde	16/10/2013
Finalización del Sistema de Gestión de desempeño	Documento final, que contiene los demás entregables completos.	Dante Guerrero	01/07/2013

4. RESUMEN DE COSTOS (INGRESOS – EGRESOS)

El proyecto ha sido para la elaboración del Sistema de gestión del Desempeño, por lo cual sólo se ha incurrido en gastos para lograrlo. A continuación se muestra la tabla de egresos del proyecto:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Total
1. Reuniones						**S/. 3550**
Movilidad (pasajes) para asistir a reuniones de los 8 miembros del equipo.	300	300	300	300	300	1500
Refrigerios reuniones del equipo de proyecto	50	50	50	50	50	250
Refrigerios reunión con juicio de expertos	50	-	-	-	-	50
Refrigerios reunión con el grupo de interés	-	-	600	-	-	600
Refrigerios talleres de capacitación del grupo piloto – Campus Piura	-	200	200	-	-	400
Refrigerios talleres de capacitación del grupo piloto – Campus	-	150	150	-	-	300



Informe de Cierre
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

IC. *SGD*	
Número	N°5
Versión	N°1
Fecha	26/10/2013
Director	Mariela García

4. RESUMEN DE COSTOS (INGRESOS – EGRESOS)

Lima						
Refrigerios talleres de capacitación evaluadores 360°– Campus Piura	-	-	250	-	-	250
Refrigerios talleres de capacitación evaluadores 360°– Campus Lima	-	-	200	-	-	200
2. Materiales (impresiones, folders, sobres, fotocopias, etc.)						**S/. 1626**
Materiales para reuniones de equipo	60	60	60	60	60	300
Materiales para los evaluadores	-	-	270	270	-	540
Materiales para encuestas	-	10	35	5	-	50
Materiales para grupo piloto	-	270	-	-	-	270
Materiales para evaluadores 360°	-	-	430	-	-	430
Materiales para la entrega de resultados	-	-	-	-	36	36
3. Viajes						**S/. 14700**
Viajes del equipo de proyecto para presentación del SGD al grupo piloto	-	1400	-	-	-	1400
Viajes del equipo de proyecto para talleres de capacitación del grupo piloto	-	-	1400	-	-	1400
Viajes del equipo de proyecto para talleres de capacitación de evaluadores 360°	-	-	-	1400	-	1400
Viajes de los evaluadores para la realización de entrevistas	-	-	2100	8400	-	10500
Línea base de costos	**460**	**2440**	**6045**	**10485**	**446**	**S/. 19,876**
Contingencia (10%)	**46**	**244**	**604.5**	**1048.5**	**44.6**	**S/. 1,987.60**
Total	**506**	**2684**	**6649.5**	**11533.5**	**490.6**	**21863.6**

5. RIESGOS / PROBLEMAS DURANTE EL PROYECTO

Riesgo / Problema	Respuesta que se Implementó	Responsable
Disponibilidad de tiempo de los expertos para revisar la propuesta del SGD de desempeño y entregar sus comentarios.	Modificar la fecha que se tenía pactada para esta entrega e ir avanzando con otras tareas en paralelo, que no dependían directamente de esta actividad para no retrasar el proyecto.	Juan Quinde
Falta de proyector multimedia.	Préstamo de un proyector a la Facultad de Educación.	Luzmila Flores

Informe de Cierre
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

IC. *SGD*	
Número	N°5
Versión	N°1
Fecha	26/10/2013
Director	Mariela García

5. RIESGOS / PROBLEMAS DURANTE EL PROYECTO

Riesgo / Problema	Respuesta que se Implementó	Responsable
Disponibilidad de tiempo entre los miembros del equipo (distintos horarios, distintas agendas y actividades que debían realizar).	Programación de reuniones para todo el mes, con fecha y hora de inicio y fin para que todos los miembros puedan hacer sus programaciones y las reuniones no se crucen con otras de sus actividades. Asimismo, las reuniones programadas también eran comunicadas vía mail.	Equipo de Proyecto
Desacuerdos sobre algunos temas entre los miembros del equipo de proyecto.	Diálogo en el cual participaron todos los miembros del trabajo con la finalidad de aclarar todos los puntos y evitar así futuras confusiones y discusiones.	Equipo de Proyecto

6. LECCIONES APRENDIDAS

Entregable	Lección Aprendida	Responsable	Involucrados
Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.	• Identificar las principales competencias que permitirán mejorar el desempeño tanto del personal administrativo como docente. • Diseñar un sistema de evaluación que permita calificar en base a la experiencia y a los conocimientos del evaluado con distintas herramientas que cubran diversos aspectos de su labor y que a la vez permita mejorar su desempeño. • Mejorar habilidades con respecto a la herramienta Excel, presentando cuadros resumen y gráficos que permitan analizar mejor la información.	Gloria Luy	Todo el equipo de proyecto.
Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal.	• Poder elaborar de una manera didáctica y a modo conciso una guía que permita explicar tanto al personal docente y administrativo ciertos aspectos que necesitan conocer del SGD para poder ser participes del mismo.	Claudia Guerrero	Todo el equipo de proyecto.
Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluador.	• Poder elaborar de una manera didáctica y a modo conciso una guía que permita explicar a los encargados de la evaluación del personal, ciertos aspectos que necesitan conocer del SGD para poder ser participes del mismo.	Claudia Guerrero	Todo el equipo de proyecto.
Manual de organización y funciones (MOF).	• Identificar y esquematizar todos los perfiles, requisitos, funciones y responsabilidades de los puestos que estructuran al Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano.	Claudia Guerrero	Gloria Luy Dante Guerrero Juan Quinde



Informe de Cierre
Proyecto "Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en competencias"
Universidad de Piura

IC. *SGD*	
Número	**N°5**
Versión	**N°1**
Fecha	**26/10/2013**
Director	**Mariela García**

6. LECCIONES APRENDIDAS

Entregable	Lección Aprendida	Responsable	Involucrados
Manual de calidad.	• Elaborar y adaptar un manual de calidad para el SGD según las normas establecidas.	Gloria Luy	Claudia Guerrero Dante Guerrero Juan Quinde
Todos los documentos de gestión.	• Tener back up de los informes realizados para evitar cualquier pérdida de información.	Gloria Luy	Claudia Guerrero Juan Quinde
Gestión del proyecto	• Elaborar formatos y entregarlos puntualmente. • Realizar el trabajo en equipo. • Aplicar y desarrollar el compromiso y motivación dentro de equipo del proyecto. • Trabajar con orientación a resultados. • Manejar herramientas como el MS Project y el Microsoft Office Visio.	Claudia Guerrero	Todo el equipo de proyecto.
Investigación y consultas	• Organización y coordinación para realizar talleres y reuniones satisfactorias. • Gestionar y utilizar herramientas de comunicación para garantizar la participación de involucrados, recopilar información y hacer feedback. • Obtener información de fuentes expertas y principales involucrados con el sistema	Juan Quinde	Todo el equipo de proyecto.

ANEXO F

Escala de Valoración

Tabla 1. Descripción de la escala de valoración

Fuente: Elaboración propia.

Valores	Características del conocimiento	Características de la experiencia
0	Ninguna	Ninguna
1 2 baja 3	El trabajador conoce los elementos de competencia y es capaz de presentar y explicar criterios conocidos para estos elementos. En el caso de los docentes, posee dominio de la materia y conocimiento de las ideas principales. El docente esclarece, comprende o interpreta información en base a un conocimiento previo. En el caso del personal administrativo, posee dominio del puesto, conocimiento teórico y práctico de manera limitada. Es capaz de identificar, comprender y realizar un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados. **Palabras indicadoras:** define, identifica, describe, denomina, estructura, explica, examina, reproduce, diferencia, interpreta, ilustra. **Sustantivos:** términos, denominaciones, criterios, estándares, normas, métodos, procesos, relaciones, saberes, actividades, procesos.	El docente o personal administrativo tiene cierta experiencia que ha adquirido enseñando o trabajando en algún área u organización. **Descripción:** cierta experiencia, por estar implicado como ayudante o auxiliar, en algunas áreas, con una buena conciencia de la pedagogía o metodología de trabajo.
4 5 media 6	El docente o personal administrativo tiene un sólido nivel de conocimiento y es capaz de reconocer, analizar y aplicar los criterios pertinentes al elemento, así como comprobar los resultados. **Palabras indicadoras:** aplica, demuestra, usa, implanta, examina, verifica, cambia, selecciona, infiere, analiza, interpreta, diferencia, inventa, desarrolla, ejecuta, soluciona, investiga. **Sustantivos:** situaciones, aplicaciones, principios, criterios, normas, métodos, técnicas, conclusiones, investigaciones, tareas, actividades.	El trabajador tiene un nivel medio de experiencia y un expediente medio que ha obtenido en muchas áreas importantes como docente o personal administrativo, como mínimo, en una institución durante su trayectoria profesional. **Descripción:** considerable experiencia, en una posición de responsabilidad como docente o administrativo, en alguna área, con una buena labor y dominio en su campo.

F -2

Valores	Características del conocimiento	Características de la experiencia
7 8 alta 9	El docente o personal administrativo entiende el papel en detalle y es capaz de comprender, evaluar, crear e integrar los criterios pertinentes al elemento y puede interpretar y evaluar los factores del proceso y los resultados. **Palabras indicadoras:** analiza, deriva, diseña, desarrolla, combina, compone, investiga, evalúa, valora, propone, planifica, decide, ejecuta, recomienda, juzga, critica, apoya, convence, concluye, predice, argumenta. **Sustantivos:** situaciones, condiciones, suposiciones, ideas, opiniones, casos, modelos, alternativas, problemas, resultados, procedimientos, juicios, investigaciones, aplicaciones.	El trabajador tiene una amplia gama de experiencia y un buen expediente personal que ha obtenido en papeles de responsabilidad en docencia y/o en tareas administrativas o de gobierno. **Descripción:** amplia experiencia en puestos de docencia y/o tareas administrativas o de gobierno con un alto nivel de responsabilidad, con una completa comprensión y dominio en su campo.
10	Máximo absoluto	Máximo absoluto

ANEXO G

Criterios Taxonómicos

Puntuaciones medias de corte:

Las puntuaciones medias de corte en cada nivel de desempeño surgen de las tablas 1, 2, 3 y 4. Las cuales presentan las puntuaciones de corte que deben tener los distintos niveles de desempeño en determinado elemento de competencia, tanto en conocimiento como en experiencia. Los niveles de desempeño (N1, N2, N3, N4 y N5) representan los cinco niveles de desempeño del personal docente y administrativo.

Tabla 1. Taxonomía ámbito de competencias técnico-docentes

Fuente: Elaboración propia.

Competencia Técnica	**Puntuación en base a conocimiento y experiencia**									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dominio del contenido disciplinar				N5	N4	N3	N2	N1		
2. Docencia			N5	N4	N3	N2	N1			
3. Investigación			N5	N4	N3	N2	N1			
4. Asesoramiento			N5	N4	N3	N2	N1			

Tabla 2. Taxonomía ámbito de competencias técnico-administrativas

Fuente: Elaboración propia.

Competencia Técnica	**Puntuación en base a conocimiento y experiencia**									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dominio del puesto				N5	N4	N3	N2	N1		
2. Planificación y organización			N5	N4	N3	N2	N1			
3. Pensamiento analítico y resolución de problemas			N5	N4	N3	N2	N1			
4. Dirección de personas			N5	N4	N3	N2	N1			

Tabla 3. Taxonomía ámbito de competencias de comportamiento

Fuente: Elaboración propia.

Competencia de Comportamiento	**Puntuación en base a conocimiento y experiencia**									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Trabajo colaborativo			N5	N4	N3	N2	N1			
2. Actitud abierta				N5	N4	N3	N2	N1		
3. Autocontrol y distensión			N5	N4	N3	N2	N1			

Tabla 4. Taxonomía ámbito de competencias de contexto

Fuente: Elaboración propia.

Competencia Contextual	Puntuación en base a conocimiento y experiencia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Espíritu de servicio				N5	N4	N3	N2	N1		
2. Formación integral de otros			N5	N4	N3	N2	N1			
3. Participación en la vida universitaria			N5	N4	N3	N2	N1			

Escala cualitativa y porcentual:

Para fines únicamente teóricos, se describe a continuación cómo se estimaron los rangos porcentuales de calificación. Sin embargo, cabe recalcar que no es necesario que el evaluador aprenda o estudie estos cálculos.

El primer paso fue realizar un tabla de incrementos porcentuales, para conocer en qué porcentaje varían las distintas calificaciones que se pueden obtener en cada nivel de desempeño del personal docente o administrativo, con respecto a las puntuaciones medias de corte. Como las calificaciones pueden ser diversas, se hará el estudio con aquellas más cercanas a las puntuaciones medias de corte, que son las más probables a obtener, eligiendo las siguientes variaciones +1, +0.5, +0, -0.5 ó -1 punto. Lo que se realizó es sumar o restar cada uno de estos valores a la puntuación media de corte. Luego, se procedió a realizar, el cálculo del diferencial entre el valor que obtuvo la competencia final (de acuerdo a las variaciones mencionadas anteriormente) y el valor de la competencia esperada (que es la puntuación media de corte). Para ilustrarlo mejor:

$\frac{-}{\quad}$ Donde: C_F = Valor de la competencia final
C_E = Valor de la competencia esperada

Para demostrar este cálculo de cada nivel de desempeño y las puntuaciones de corte respectivas, se muestra la tabla 5. Dichos cálculos están expresados en porcentajes.

Tabla 5. Tabla del cálculo diferencial entre la C_F y la C_E.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel de desempeño	Puntuación media de corte	Deficiente (-1)	Regular (-0.5)	Bueno (0)	Muy Bueno (+0.5)	Excelente (+1)
N1	7	-14%	-7%	0%	7%	14%
N2	6	-17%	-8%	0%	8%	17%
N3	5	-20%	-10%	0%	10%	20%
N4	4	-25%	-13%	0%	13%	25%
N5	3	-33%	-17%	0%	17%	33%

Entonces teniendo estos diferenciales y teniendo claro que la puntuación media de corte en cada nivel de desempeño representa que el evaluado ha obtenido el 100% en la competencia, se calculan y se ajustan las medidas de cada resultado en porcentajes. Lo cual se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Tabla de porcentajes ajustados resultante de la evaluación de competencias para cada nivel de desempeño.

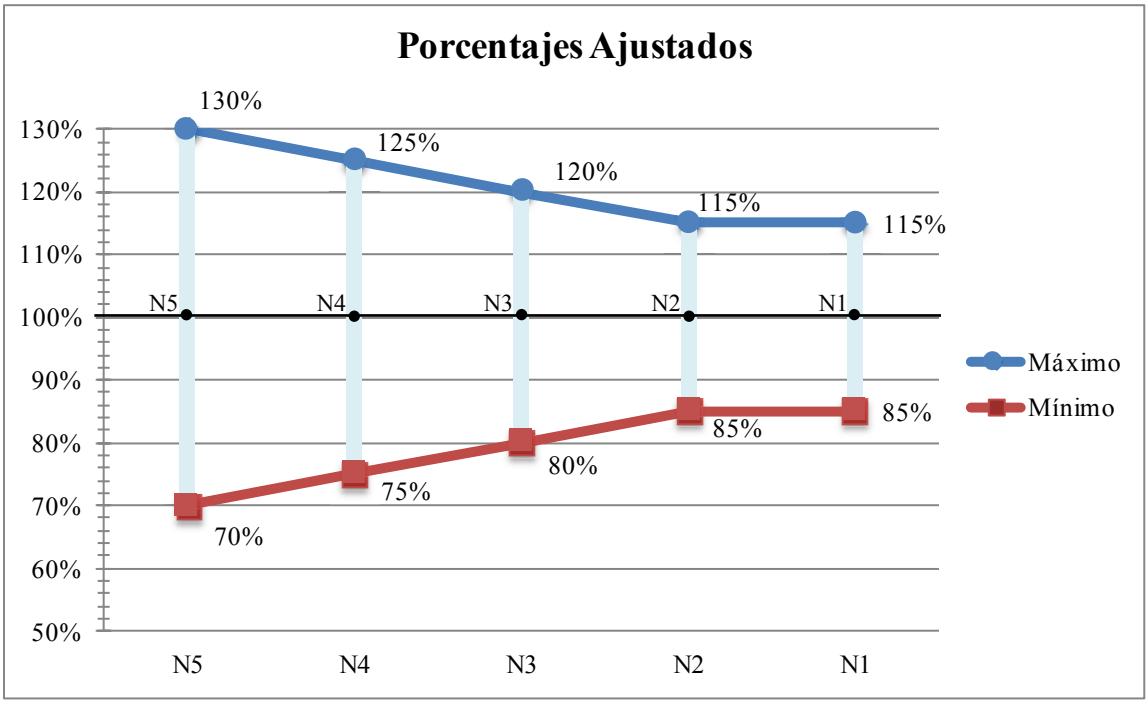
Fuente: Elaboración propia.

Nivel de desempeño	Puntuación media de corte	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
N1	7	85%	90%	100%	110%	115%
N2	6	85%	90%	100%	110%	115%
N3	5	80%	90%	100%	110%	120%
N4	4	75%	85%	100%	115%	125%
N5	3	70%	85%	100%	115%	130%

Los porcentajes ajustados obtenidos demuestran que el evaluado de cada nivel de desempeño podrá obtener su calificación final en porcentajes, que estará dentro de los rangos establecidos en la figura 1.

Figura 1. Representación de los porcentajes ajustados para cada nivel de desempeño.

Fuente: Elaboración propia.



G -4

El segundo paso fue analizar la tabla de rangos que propuso HayGroup, cuando se elaboró un manual de competencias para el personal docente de esta institución. Estos porcentajes fueron propuestos por dicha institución, basados en su experiencia realizando estos estudios, los cuales se muestran en la figura 2.

Figura 2. Tabla de rangos HayGroup.

Fuente: HayGroup.

E. REVISION GLOBAL

CALIFICACION FINAL
(Marca con una **X** la calificación correspondiente de acuerdo al resultado TOTAL obtenido por la suma de Objetivos + Competencias)

Desempeño Superior 111% - 120%	Desempeño Altamente Efectivo 101% - 110%	Desempeño Efectivo 90% - 100%	Desempeño Poco Efectivo 71% - 89%	Desempeño Inefectivo 65% - 70%
		X		

Finalmente, observando la tabla de donde se extraen los rangos para cada nivel de desempeño, de acuerdo a los incrementos porcentuales, se tienen rangos distintos para cada nivel de desempeño, lo que hace más complejo el proceso cuando se tiene que definir en qué rango o qué calificación final obtuvo el evaluado. Y teniendo la tabla de rangos propuestos por HayGroup, se observa que estos rangos no son equitativos.

Es por ello, que cogiendo la primera tabla de incrementos porcentuales se escogen los rangos del nivel 3 como base para proponer nuevos rangos que sean generalizados para todos los niveles de desempeño, como se muestra en la tabla 7 a continuación:

Tabla 7. Rangos de la escala cualitativa y porcentual.

Fuente: Elaboración propia.

Calificación cualitativa				
Desempeño Deficiente	Desempeño Regular	Buen Desempeño	Muy Buen Desempeño	Excelente Desempeño
≤ 80%	81 – 95%	96 – 105%	106 – 120%	121% ≤

A partir de estos rangos de la escala cualitativa y porcentual definidos, se explica cómo será el proceso de evaluación de los objetivos y las competencias dentro del capítulo 4 de la presente tesis.

ANEXO H

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Comunicación de objetivos para el personal docente y administrativo**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	Área o departamento:
Nombre del Jefe Inmediato:	Perdiodo de Evaluación:

Evaluación	Peso
Objetivos	50%
Competencias	50%

B. OBJETIVOS		
Descripción del Objetivo	**Indicadores de Medición**	**Peso**
1. Objetivo		
2. Objetivo		
. . .		
N. Objetivo		
SUMA		**%**

C. APOYO REQUERIDO (para el Jefe directo, desde el trabajador)
Reportar dificultades en el logro parcial de los objetivos.
Reuniones quincenales para el seguimiento a los resultados.

Firma del Trabajador

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

Firma del Jefe Directo

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

ANEXO I

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Apoyo y Seguimiento**

A. Documentación de Avances en Objetivos		
Primera Reunión de seguimiento	**Reuniones adicionales (opcional)**	**Reunión final de seguimiento**

B. Documentación de Avances en Competencias		
Año 1		
Primera Reunión de seguimiento	**Reuniones adicionales (opcional)**	**Reunión final de seguimiento**
Año 2		
Primera Reunión de seguimiento	**Reuniones adicionales (opcional)**	**Reunión final de seguimiento**

C. Acciones Específicas		
¿Qué debe continuar haciendo el colaborador?	**¿Qué debe dejar de hacer el colaborador?**	**¿Qué debe comenzar a hacer el colaborador?**

D. Comentarios adicionales

Firma del Trabajador

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

Firma del Jefe Directo

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

ANEXO J

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Evaluación de Objetivos**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	Área o departamento:
Nombre del Jefe Inmediato:	Perdiodo de Evaluación:

Evaluación	Peso
Objetivos	50%
Competencias	50%

B. OBJETIVOS

Descripción del Objetivo	Peso	Indicadores de Medición	REVISION FINAL			
			Resultado Alcanzado	Porcentaje de Logro	Puntaje Final	Comentario u Observación
1. Objetivo						
2. Objetivo						
3. Objetivo						
SUMA					**%**	

Firma del Trabajador

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

Firma del Jefe Directo

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

ANEXO K

Tabla 1. Relación entre ítems del CV y las competencias técnicas del personal docente.

Fuente: Elaboración propia.

				C. TÉCN. DEL PERSONAL DOCENTE						
N°	**Descripción**			**CT-01(d)**	**CT-02(d)**	**CT-03(d)**	**CT-04(d)**	**CT-05(d)**	**CT-06(d)**	**CT-07(d)**
1	Formación académica	1.1. Pregrado		X						
		1.2. Posgrado		X						
2	Estudios complementarios			X					X	
3	Principales campos de investigación (Opcional)			X		X				
4	Actividad profesional, académica y de investigación	4.1. Actividades	Proyectos	X		X				
			Consultorías	X		X				
			Estancias de investigación	X		X				
			Ponencias (Conferencias, congresos, seminarios, etc.)	X		X			X	
			Tesis asesoradas de posgrado	X		X		X		
			Tesis asesoradas de pregrado	X		X		X		
			Working paper	X		X				
		4.2. Asistencia a reuniones científicas		X		X				
5	Publicaciones	Libros		X		X				
		Capítulos en libros		X		X				
		Artículos en revistas indexadas o arbitradas		X		X				
		Artículos en revistas no indexadas		X		X				
		Artículos en otros medios		X		X				
		Ponencias y comunicaciones publicadas		X		X				
6	Experiencia docente / administrativa			X			X	X		
7	Experiencia profesional	7.1. Cargo (s) actual(es)		X						
		7.2. Cargos directivos desempeñados		X						
		7.3. Otros cargos		X						
8	Asociaciones y redes a las que pertenece	8.1. Redes académicas		X						
		8.2. Asociaciones profesionales		X						
9	Idiomas	9.1. Idiomas		X						
		9.2. Títulos y certificados obtenidos		X						
10	Patentes y/o registros de propiedad			X		X				
11	Honores, premios y becas			X						
12	Otros méritos			X						

K -2

Tabla 2. Relación entre ítems del CV y las competencias técnicas del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

				C. TÉCN. DEL PERSONAL ADMIN.						
N°	**Descripción**			**CT-01(a)**	**CT-02(a)**	**CT-03(a)**	**CT-04(a)**	**CT-05(a)**	**CT-06(a)**	**CT-07(a)**
1	Formación académica	1.1. Pregrado		X	X		X	X	X	
		1.2. Posgrado		X	X		X	X	X	
2	Estudios complementarios			X	X		X	X	X	X
3	Principales campos de investigación (Opcional)									
4	Actividad profesional, académica y de investigación	4.1. Actividades	Proyectos	X	X		X	X	X	
			Consultorías							
			Estancias de investigación							
			Ponencias (Conferencias, congresos, seminarios, etc.)							
			Tesis asesoradas de posgrado							
			Tesis asesoradas de pregrado							
			Working paper							
		4.2. Asistencia a reuniones científicas								
5	Publicaciones	Libros								
		Capítulos en libros								
		Artículos en revistas indexadas o arbitradas								
		Artículos en revistas no indexadas								
		Artículos en otros medios								
		Ponencias y comunicaciones publicadas								
6	Experiencia docente / administrativa			X	X	X	X	X	X	
7	Experiencia profesional	7.1. Cargo (s) actual(es)		X	X		X	X	X	
		7.2. Cargos directivos desempeñados		X	X		X	X	X	
		7.3. Otros cargos		X	X		X	X	X	
8	Asociaciones y redes a las que pertenece	8.1. Redes académicas								
		8.2. Asociaciones profesionales								
9	Idiomas	9.1. Idiomas		X						
		9.2. Títulos y certificados obtenidos		X						
10	Patentes y/o registros de propiedad									
11	Honores, premios y becas									
12	Otros méritos									

ANEXO L

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario de Autoevaluación

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a conocer de una manera imparcial los logros y focos de mejora de la persona en evaluación en distintos elementos de competencia. Los resultados que se obtengan de este cuestionario serán de mucha utilidad para su desarrollo profesional.

Por ello, se ruega contestar a las preguntas con la mayor sinceridad posible; los datos recogidos serán tratados con total confidencialidad: cada evaluado recibirá un resumen de los resultados a fin de que pueda empezar a trabajar en su plan de mejora.

Instrucciones:

El cuestionario está estructurado en tres ámbitos de competencias: (I) técnicas, (II) de comportamiento y (III) de contexto. Cada ámbito contiene un conjunto de elementos de competencia. A su vez, cada elemento de competencia contiene cuatro aspectos que deben evaluarse en una escala de 1 a 5 (Donde 1 es Bajo nivel y 5 es Excelente nivel).

Así mismo, al final del cuestionario encontrará dos preguntas abiertas diseñadas con la intención de ayudarle con la evaluación.

A) Nombre del evaluado:

_____

El plazo de entrega es: _____
Al finalizar, agradeceremos hacer llegar el formulario en un sobre cerrado al Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH).

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario de Autoevaluación

Escala de valoración	(1) Bajo Nivel	(2) Regular Nivel	(3) Buen Nivel	(4) Muy buen Nivel	(5) Excelente Nivel

I. COMPETENCIAS TÉCNICAS DOCENTES.

CTD01 Dominio del contenido disciplinar.

.1 Domina los saberes de su disciplina.	1	2	3	4	5
2 Transfiere los nuevos conocimientos en la mejora de su práctica docente y de acuerdo al nivel de sus alumnos.	1	2	3	4	5

CTD02 Docencia.

.1 Diseña la asignatura tomando en cuenta que: los objetivos y los contenidos se encuentren relacionados con las competencias a desarrollar en los alumnos, las metodologías seleccionadas estén de acuerdo a la naturaleza del contenido de enseñanza y de los alumnos y los instrumentos para la evaluación sean los adecuados para la verificación de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
.2 Evalúa el logro de las metas de la asignatura utilizando estrategias e instrumentos diversificados y acordes con los propósitos de la asignatura.	1	2	3	4	5

CTD03 Investigación.

.1 Domina un conjunto de saberes en torno al proceso y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito.	1	2	3	4	5
.2 Elabora publicaciones para su área y asignatura y participa en distintas actividades de divulgación científica.	1	2	3	4	5

CTD04 Acción tutorial.

.1	Diseña un plan de tutoría personalizado de acuerdo al nivel de estudios y necesidades de sus asesorados.	1	2	3	4	5
.2	Evalúa los resultados alcanzados en la labor de asesoramiento de acuerdo a los objetivos planteados por cada asesorado: consideración del rendimiento del asesorado.	1	2	3	4	5

II. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE COMPORTAMIENTO.

CCM01 Trabajo colaborativo.

.1	Facilita el reparto de tareas y responsabilidades; y hace el debido seguimiento.	1	2	3	4	5
.2	Promueve y facilita las reuniones de trabajo considerando la planificación del proceso, la elaboración del cronograma de trabajo, objetivos y la valoración de resultados contando con el aporte de todos.	1	2	3	4	5

CCM02 Actitud abierta.

.1	Gestiona la colaboración, crea confianza, promueve una participación activa y muestra un optimismo realista.	1	2	3	4	5
.2	Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos. Se adapta a los cambios prevaleciendo los intereses del conjunto.	1	2	3	4	5

CCM03 Autocontrol y distensión.

.1	Reconoce las situaciones estresantes, controla las emociones y alivia la tensión cuando es posible.	1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario de Autoevaluación

.2	Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.	1	2	3	4	5

III. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE CONTEXTO.

CCX01 Espíritu de servicio.

.1	Ha demostrado con éxito su aporte y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad.	1	2	3	4	5
.2	Se preocupa por los problemas que se plantea en la sociedad, a través de diversas acciones, gozando de reconocimiento.	1	2	3	4	5

CCX02 Formación integral de otros.

.1	Realiza acciones sostenidas encaminadas a orientar y corregir (con claridad y benevolencia) la actuación de las personas con los que se vincula ordinariamente procurando la adquisición de virtudes.	1	2	3	4	5
.2	Asesora, forma y aconseja a los distintos miembros de la comunidad universitaria, favoreciendo su desarrollo pleno.	1	2	3	4	5

CCX03 Participación en la vida universitaria.

.1	Realiza su trabajo contribuyendo a fomentar un clima de intensa laboriosidad, de libertad responsable y basada en el respeto y la confianza.	1	2	3	4	5
.2	Cumple las políticas, sistemas y normativa institucional.	1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario de Autoevaluación

¿Qué hace muy bien?

Por favor indique tres aspectos que cree usted hace muy bien. Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas fortalezas.

1	
2	
3	

¿En qué puede mejorar?

Por favor indique tres aspectos que cree usted podría mejorar. Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas debilidades.

1	
2	
3	

ANEXO M

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario de Autoevaluación

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a conocer de una manera imparcial los logros y focos de mejora de la persona en evaluación en distintos elementos de competencia. Los resultados que se obtengan de este cuestionario serán de mucha utilidad para su desarrollo profesional.

Por ello, se ruega contestar a las preguntas con la mayor sinceridad posible; los datos recogidos serán tratados con total confidencialidad: cada evaluado recibirá un resumen de los resultados a fin de que pueda empezar a trabajar en su plan de mejora.

Instrucciones:

El cuestionario está estructurado en tres ámbitos de competencias: (I) técnicas, (II) de comportamiento y (III) de contexto. Cada ámbito contiene un conjunto de elementos de competencia. A su vez, cada elemento de competencia contiene cuatro aspectos que deben evaluarse en una escala de 1 a 5 (Donde 1 es Bajo nivel y 5 es Excelente nivel).

Así mismo, al final del cuestionario encontrará dos preguntas abiertas diseñadas con la intención de ayudarle con la evaluación.

A) Nombre del evaluado:

_____

El plazo de entrega es: _____
Al finalizar, agradeceremos hacer llegar el formulario en un sobre cerrado al Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH).

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario de Autoevaluación

Escala de valoración	(1) Bajo Nivel	(2) Regular Nivel	(3) Buen Nivel	(4) Muy buen Nivel	(5) Excelente Nivel

I. COMPETENCIAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS.

CTD01 Dominio del puesto.

.1	Tiene conocimiento amplio, detallado y actualizado sobre las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de su trabajo. Domina información sobre las normativas, manuales de organización y funciones y adicionalmente resuelve problemas utilizando conocimientos de su especialidad, garantizando indicadores y estándares establecidos.	1	2	3	4	5
2	Analiza y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. Plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización.	1	2	3	4	5

CTD02 Planificación y organización.

.1	Define y planifica el programa de actividades y los objetivos de su propio trabajo, tiene conocimiento de los procesos y procedimientos, establece la secuencia de actividades (cronograma) de manera realista. Planifica y organiza su tiempo y trata de priorizar sus actividades.	1	2	3	4	5
.2	Planifica, organiza y gestiona un conjunto de actividades, planes y/o proyectos, coordina con el personal de su área sin perder de vista la visión de conjunto y los recursos a medio y largo plazo. Clarifica los roles, objetivos y responsabilidades.	1	2	3	4	5

Formulario de Autoevaluación

CTD03 Pensamiento analítico y resolución de problemas

.1 Utiliza técnicas para identificar problemas y evaluar las diversas alternativas de solución (establece vínculos causales y viabilidad).

1	2	3	4	5

.2 Capacidad para resolver problemas en contextos diferentes. Implementa decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada.

1	2	3	4	5

CTD04 Dirección de personas

.1 Da a las personas instrucciones adecuadas dejando claro las necesidades y exigencias. Brinda información básica detallada y sugiere alternativas de trabajo a problemas y necesidades puntuales.

1	2	3	4	5

.2 Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento. Valora el trabajo de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva abordando de manera abierta y directa los problemas incluidos aquellos relacionados al rendimiento.

1	2	3	4	5

II. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE COMPORTAMIENTO.

CCM01 Trabajo colaborativo.

.1 Facilita el reparto de tareas y responsabilidades; y hace el debido seguimiento.

1	2	3	4	5

.2 Promueve y facilita las reuniones de trabajo considerando la planificación del proceso, la elaboración del cronograma de trabajo, objetivos y la valoración de resultados contando con el aporte de todos.

1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario de Autoevaluación

CCM02 Actitud abierta.

.1 Gestiona la colaboración, crea confianza, promueve una participación activa y muestra un optimismo realista.

1	2	3	4	5

.2 Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos. Se adapta a los cambios prevaleciendo los intereses del conjunto.

1	2	3	4	5

CCM03 Autocontrol y distensión.

.1 Reconoce las situaciones estresantes, controla las emociones y alivia la tensión cuando es posible.

1	2	3	4	5

.2 Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.

1	2	3	4	5

III. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE CONTEXTO.

CCX01 Espíritu de servicio.

.1 Ha demostrado con éxito su aporte y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad.

1	2	3	4	5

.2 Brinda un servicio eficiente y diligente al público (interno y externo). Refleja una adecuada atención y vocación de servicio hacia terceros.

1	2	3	4	5

CCX02 Formación integral de otros.

.1 Realiza acciones sostenidas encaminadas a orientar y corregir (con claridad y benevolencia) la actuación de las personas con los que se vincula ordinariamente procurando la adquisición de virtudes.

1	2	3	4	5

.2	Asesora, forma y aconseja a los distintos miembros de la comunidad universitaria, favoreciendo su desarrollo pleno.	1	2	3	4	5

CCX03 Participación en la vida universitaria.

.1	Realiza su trabajo contribuyendo a fomentar un clima de intensa laboriosidad, de libertad responsable y basada en el respeto y la confianza.	1	2	3	4	5
.2	Cumple las políticas, sistemas y normativa institucional.	1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario de Autoevaluación

¿Qué hace muy bien?

Por favor indique tres aspectos que cree usted hace muy bien. Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas fortalezas.

1	
2	
3	

¿En qué puede mejorar?

Por favor indique tres aspectos que cree usted podría mejorar. Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas debilidades.

1	
2	
3	

ANEXO N

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a conocer de una manera imparcial los logros y focos de mejora de la persona en evaluación en distintos elementos de competencia. Los resultados que se obtengan de este cuestionario serán de mucha utilidad para su desarrollo profesional.

Por ello, se ruega contestar a las preguntas con la mayor sinceridad posible; los datos recogidos serán tratados con total confidencialidad: cada evaluado recibirá un resumen de los resultados a fin de que pueda empezar a trabajar en su plan de mejora.

Instrucciones:

El cuestionario está estructurado en tres ámbitos de competencias: (I) técnicas, (II) de comportamiento y (III) de contexto. Cada ámbito contiene un conjunto de elementos de competencia. A su vez, cada elemento de competencia contiene cuatro aspectos que deben evaluarse en una escala de 1 a 5 (Donde 1 es Bajo nivel y 5 es Excelente nivel).

Así mismo, al final del cuestionario encontrará dos preguntas abiertas diseñadas con la intención de ayudarle con la evaluación.

A) Nombre del evaluado:

_____

B) Nombre del evaluador de 360 grados:

_____

C) Marque con una X la casilla que le corresponde a USTED en relación a la persona en evaluación:

- ☐ Superior
- ☐ Colega (par)
- ☐ Subordinado

El plazo de entrega es: _____
Al finalizar, agradeceremos hacer llegar el formulario en un sobre cerrado al Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH).

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario para superiores, colegas y subordinados en el trabajo

Escala de valoración	(1) Bajo Nivel	(2) Regular Nivel	(3) Buen Nivel	(4) Muy buen Nivel	(5) Excelente Nivel

I. COMPETENCIAS TÉCNICAS DOCENTES.

CTD01 Dominio del contenido disciplinar.

.1 Domina los saberes de su disciplina.	1	2	3	4	5
2 Transfiere los nuevos conocimientos en la mejora de su práctica docente y de acuerdo al nivel de sus alumnos.	1	2	3	4	5

CTD02 Docencia.

.1 Diseña la asignatura tomando en cuenta que: los objetivos y los contenidos se encuentren relacionados con las competencias a desarrollar en los alumnos, las metodologías seleccionadas estén de acuerdo a la naturaleza del contenido de enseñanza y de los alumnos y los instrumentos para la evaluación sean los adecuados para la verificación de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
.2 Evalúa el logro de las metas de la asignatura utilizando estrategias e instrumentos diversificados y acordes con los propósitos de la asignatura.	1	2	3	4	5

CTD03 Investigación.

.1 Domina un conjunto de saberes en torno al proceso y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito.	1	2	3	4	5
.2 Elabora publicaciones para su área y asignatura y participa en distintas actividades de divulgación científica.	1	2	3	4	5

CTD04 Acción tutorial.

.1	Diseña un plan de tutoría personalizado de acuerdo al nivel de estudios y necesidades de sus asesorados.	1	2	3	4	5
.2	Evalúa los resultados alcanzados en la labor de asesoramiento de acuerdo a los objetivos planteados por cada asesorado: consideración del rendimiento del asesorado.	1	2	3	4	5

II. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE COMPORTAMIENTO.

CCM01 Trabajo colaborativo.

.1	Facilita el reparto de tareas y responsabilidades; y hace el debido seguimiento.	1	2	3	4	5
.2	Promueve y facilita las reuniones de trabajo considerando la planificación del proceso, la elaboración del cronograma de trabajo, objetivos y la valoración de resultados contando con el aporte de todos.	1	2	3	4	5

CCM02 Actitud abierta.

.1	Gestiona la colaboración, crea confianza, promueve una participación activa y muestra un optimismo realista.	1	2	3	4	5
.2	Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos. Se adapta a los cambios prevaleciendo los intereses del conjunto.	1	2	3	4	5

CCM03 Autocontrol y distensión.

.1	Reconoce las situaciones estresantes, controla las emociones y alivia la tensión cuando es posible.	1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario para superiores, colegas y subordinados en el trabajo

.2	Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.	1	2	3	4	5

III. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE CONTEXTO.

CCX01 Espíritu de servicio.

.1	Ha demostrado con éxito su aporte y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad.	1	2	3	4	5
.2	Se preocupa por los problemas que se plantea en la sociedad, a través de diversas acciones, gozando de reconocimiento.	1	2	3	4	5

CCX02 Formación integral de otros.

.1	Realiza acciones sostenidas encaminadas a orientar y corregir (con claridad y benevolencia) la actuación de las personas con los que se vincula ordinariamente procurando la adquisición de virtudes.	1	2	3	4	5
.2	Asesora, forma y aconseja a los distintos miembros de la comunidad universitaria, favoreciendo su desarrollo pleno.	1	2	3	4	5

CCX03 Participación en la vida universitaria.

.1	Realiza su trabajo contribuyendo a fomentar un clima de intensa laboriosidad, de libertad responsable y basada en el respeto y la confianza.	1	2	3	4	5
.2	Cumple las políticas, sistemas y normativa institucional.	1	2	3	4	5

Formulario para superiores, colegas y subordinados en el trabajo

¿Qué hace muy bien?

Con respecto a la persona en evaluación, por favor indique tres aspectos que cree usted hace muy bien . Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas fortalezas.

1	
2	
3	

¿En qué puede mejorar?

Con respecto a la persona en evaluación, por favor indique tres aspectos que cree usted podría mejorar. Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas debilidades.

1	
2	
3	

ANEXO O

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a conocer de una manera imparcial los logros y focos de mejora de la persona en evaluación en distintos elementos de competencia. Los resultados que se obtengan de este cuestionario serán de mucha utilidad para su desarrollo profesional.

Por ello, se ruega contestar a las preguntas con la mayor sinceridad posible; los datos recogidos serán tratados con total confidencialidad: cada evaluado recibirá un resumen de los resultados a fin de que pueda empezar a trabajar en su plan de mejora.

Instrucciones:

El cuestionario está estructurado en tres ámbitos de competencias: (I) técnicas, (II) de comportamiento y (III) de contexto. Cada ámbito contiene un conjunto de elementos de competencia. A su vez, cada elemento de competencia contiene cuatro aspectos que deben evaluarse en una escala de 1 a 5 (Donde 1 es Bajo nivel y 5 es Excelente nivel).

Así mismo, al final del cuestionario encontrará dos preguntas abiertas diseñadas con la intención de ayudarle con la evaluación.

A) Nombre del evaluado:

_____

B) Nombre del evaluador de 360 grados:

_____

C) Marque con una X la casilla que le corresponde a USTED en relación a la persona en evaluación:

- ☐ Superior
- ☐ Colega (par)
- ☐ Subordinado

El plazo de entrega es: _____
Al finalizar, agradeceremos hacer llegar el formulario en un sobre cerrado al Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH).

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario para superiores, colegas y subordinados en el trabajo

Escala de valoración	(1) Bajo Nivel	(2) Regular Nivel	(3) Buen Nivel	(4) Muy buen Nivel	(5) Excelente Nivel

I. COMPETENCIAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS.

CTD01 Dominio del puesto.

.1	Tiene conocimiento amplio, detallado y actualizado sobre las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de su trabajo. Domina información sobre las normativas, manuales de organización y funciones y adicionalmente resuelve problemas utilizando conocimientos de su especialidad, garantizando indicadores y estándares establecidos.	1	2	3	4	5
2	Analiza y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. Plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización.	1	2	3	4	5

CTD02 Planificación y organización.

.1	Define y planifica el programa de actividades y los objetivos de su propio trabajo, tiene conocimiento de los procesos y procedimientos, establece la secuencia de actividades (cronograma) de manera realista. Planifica y organiza su tiempo y trata de priorizar sus actividades.	1	2	3	4	5
.2	Planifica, organiza y gestiona un conjunto de actividades, planes y/o proyectos, coordina con el personal de su área sin perder de vista la visión de conjunto y los recursos a medio y largo plazo. Clarifica los roles, objetivos y responsabilidades.	1	2	3	4	5

CTD03 Pensamiento analítico y resolución de problemas

.1	Utiliza técnicas para identificar problemas y evaluar las diversas alternativas de solución (establece vínculos causales y viabilidad).	1	2	3	4	5
.2	Capacidad para resolver problemas en contextos diferentes. Implementa decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5

CTD04 Dirección de personas

.1	Da a las personas instrucciones adecuadas dejando claro las necesidades y exigencias. Brinda información básica detallada y sugiere alternativas de trabajo a problemas y necesidades puntuales.	1	2	3	4	5
.2	Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento. Valora el trabajo de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva abordando de manera abierta y directa los problemas incluidos aquellos relacionados al rendimiento.	1	2	3	4	5

II. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE COMPORTAMIENTO.

CCM01 Trabajo colaborativo.

.1	Facilita el reparto de tareas y responsabilidades; y hace el debido seguimiento.	1	2	3	4	5
.2	Promueve y facilita las reuniones de trabajo considerando la planificación del proceso, la elaboración del cronograma de trabajo, objetivos y la valoración de resultados contando con el aporte de todos.	1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario para superiores, colegas y subordinados en el trabajo

CCM02 Actitud abierta.

.1	Gestiona la colaboración, crea confianza, promueve una participación activa y muestra un optimismo realista.	1	2	3	4	5
.2	Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos. Se adapta a los cambios prevaleciendo los intereses del conjunto.	1	2	3	4	5

CCM03 Autocontrol y distensión.

.1	Reconoce las situaciones estresantes, controla las emociones y alivia la tensión cuando es posible.	1	2	3	4	5
.2	Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.	1	2	3	4	5

III. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE CONTEXTO.

CCX01 Espíritu de servicio.

.1	Ha demostrado con éxito su aporte y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad.	1	2	3	4	5
.2	Brinda un servicio eficiente y diligente al público (interno y externo). Refleja una adecuada atención y vocación de servicio hacia terceros.	1	2	3	4	5

CCX02 Formación integral de otros.

.1	Realiza acciones sostenidas encaminadas a orientar y corregir (con claridad y benevolencia) la actuación de las personas con los que se vincula ordinariamente procurando la adquisición de virtudes.	1	2	3	4	5

Formulario para superiores, colegas y subordinados en el trabajo

.2	Asesora, forma y aconseja a los distintos miembros de la comunidad universitaria, favoreciendo su desarrollo pleno.	1	2	3	4	5

CCX03 Participación en la vida universitaria.

.1	Realiza su trabajo contribuyendo a fomentar un clima de intensa laboriosidad, de libertad responsable y basada en el respeto y la confianza.	1	2	3	4	5
.2	Cumple las políticas, sistemas y normativa institucional.	1	2	3	4	5

UNIVERSIDAD DE PIURA

Formulario para superiores, colegas y subordinados en el trabajo

¿Qué hace muy bien?

Con respecto a la persona en evaluación, por favor indique tres aspectos que cree usted hace muy bien . Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas fortalezas.

1	
2	
3	

¿En qué puede mejorar?

Con respecto a la persona en evaluación, por favor indique tres aspectos que cree usted podría mejorar. Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas debilidades.

1	
2	
3	

ANEXO P

UNIVERSIDAD DE PIURA

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

I. INFORMACIÓN GENERAL (Llene la información que se le solicita)

Nombre y Apellido:	Centro del cual depende:
Categoría:	Dedicación en horas:

II. DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Instrucción: Explique de forma amplia y completa la forma en qué realiza su actividad docente en los aspectos de enseñanza, labor de asesoramiento y actividad de investigación. Ha de tener en cuenta para ello las competencias técnicas, las de comportamiento y las de contexto. Elija las competencias que desee describir y explicar.

A) COMPONENTE ENSEÑANZA: La descripción puede contemplar aspectos tales como:

- La manera en cómo incorpora el nivel de conocimientos que posee de su disciplina en el dictado de clases.
- La forma de realización de la actividad de planificación de la enseñanza (elección de los propósitos de la asignatura; la selección de contenidos, de formas de enseñanza y de evaluación, de materiales educativos; la organización de los contenidos y de las estrategias de enseñanza).
- El uso de estrategias de enseñanza y las formas de comunicación que usa en el aula.
- La forma de evaluar la asignatura: justificación del uso de instrumentos de evaluación.
- La importancia que tiene para Ud. la innovación en la actividad de enseñanza.

B) COMPONENTE LABOR DE ASESORAMIENTO: Desarrolle lo que Ud. estime conveniente sobre la labor de asesoramiento que realiza en su centro. Para ello puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El sentido que tiene para Ud. la labor de asesoramiento.
- La forma de organizar de dicha actividad en su contexto específico.
- La manera en cómo evidencia los logros alcanzados por los alumnos como consecuencia de la realización del asesoramiento.

C) COMPONENTE DE LA ACCIÓN INVESTIGADORA: Describa la forma en cómo realiza esta actividad. Puede para ello tomar en cuenta los siguientes aspectos:

UNIVERSIDAD DE PIURA

- La formación recibida para desarrollar la actividad investigadora (conocimiento del estado del arte sobre las líneas de investigación de su disciplina, los enfoques metodológicos propios de su ámbito científico, uso de bases de datos, etc.)
- La forma en cómo realiza esta actividad (planificación, divulgación y reflexión).
- Los logros obtenidos en la actividad investigadora.
- La influencia de su producción investigadora en relación al proceso de enseñanza.

D) OTROS EN RELACIÓN A ENCARGOS REALIZADOS: Explique en este apartado lo concerniente a los encargos que ha realizado en el tiempo que trabaja en UDEP. Por ejemplo: coordinaciones, jefaturas, direcciones, etc.

E) OBJETIVOS: Explique de forma breve algunos aspectos que respalden el logro de los objetivos que se le han planteado para este año de evaluación y que a la vez tengan concordancia con los indicadores establecidos.

_____
Firma

Fecha de entrega: _____

ANEXO Q

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

INFORME DE EVALUACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO (Para ser llenado por el evaluado)	
NOMBRE Y APELLIDO	
CENTRO DE DEPENDENCIA	
CATEGORIA ADMINISTRATIVA	

Explique de forma breve algunos aspectos que considere importante sobre su trabajo. Al momento de redactar debe tener en cuenta las competencias relacionadas a su puesto de trabajo (de acuerdo a lo previsto en el Sistema de Gestión del Desempeño).

La descripción puede contemplar aspectos tales como:

1. Comentar sobre los problemas del día a día y cómo impactan sobre su gestión ¿Qué hace desde su posición para resolverlo?

2. Describir el caso de alguna iniciativa o propuesta de mejora que Ud. haya propuesto acerca de su puesto de trabajo ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados obtuvo?

3. En el caso que Ud. tenga personal a su cargo, describa ¿Cómo realiza la labor de seguimiento? ¿Cómo acoge las inquietudes, iniciativas y problemas? ¿cómo plantea aspectos de mejora? ¿cómo suele comunicar los objetivos del trabajo?.

4. En relación a las funciones previstas de su puesto de trabajo ¿Considera Ud. que éstas le permiten un marco de acción adecuado para la consecución de los objetivos?

5. Explique de forma breve algunos aspectos que respalden el logro de los objetivos que se le han planteado para este año de evaluación y que a la vez tengan concordancia con los indicadores establecidos.

_____
Firma

Fecha de entrega: _____

ANEXO R

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Evaluación de Compertencias**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	Área o departamento:
Nombre del Jefe Inmediato:	Perdiodo de Evaluación:

Evaluación	Peso
Objetivos	50%
Competencias	50%

B. COMPETENCIAS

Ámbito	**Competencia**	**Evaluación 360°**		**Informe del desempeño**		**Entrevista**		**Calificación Final**
		Calificación Cualitativa	Calificación obtenida (%)	Calificación Cualitativa	Calificación obtenida (%)	Calificación Cualitativa	Calificación obtenida (%)	
Comp. Técnicas	CTD01	Buen desempeño	100%	Muy Buen desempeño	110%	Desempeño regular	90%	100%
	CTD02		%		%		%	%
	CTD03		%		%		%	%
	CTD04		%		%		%	%
Comp. De Comportamiento	CCM01		%		%		%	%
	CCM02		%		%		%	%
	CCM03		%		%		%	%
Comp. De Contexto	CCX01		%		%		%	%
	CCX02		%		%		%	%
	CCX03		%		%		%	%
		Total Evaluación 360º	%	Total Informe del Des.	%	Total Entrevista	%	**%**

Firma del Trabajador

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

Firma del Jefe Directo

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

ANEXO S

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Revisión Global de Resultados**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	Área o departamento:
Nombre del Jefe Inmediato:	Perdiodo de Evaluación:

Evaluación	Peso
Objetivos	50%
Competencias	50%

B. REVISIÓN GLOBAL			
Tipo de evaluaciòn	**Calificación obtenida**	**Peso**	**Calificación Final**
Objetivos		50%	**%**
Competencias		50%	

C. DESEMPEÑO FINAL				
Marca con una X el desempeño correspondiente de acuerdo a la calificación FINAL obtenida:				
Desempeño Deficiente ≤ 80%	**Desempeño Regular 81% - 94%**	**Buen Desempeño 95% - 105%**	**Muy Buen Desempeño 106% - 119%**	**Excelente Desempeño 120% ≤**

Firma del Trabajador

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

Firma del Jefe Directo

Nombre y apellido:
Cargo:
Fecha:

ANEXO T

UNIVERSIDAD DE PIURA

Plan de brechas y objetivos para el personal docente
Mes-Año

Nombre			
Nivel de desempeño		**Fecha**	

1. Introducción

El supervisor de la evaluación del desempeño manifiesta conformidad con la valoración realizada por los evaluadores teniendo en cuenta los instrumentos de evaluación de los objetivos y de los elementos de competencia: evaluación de objetivos, currículum vitae, autoevaluación, evaluación de 360 grados, informe de desempeño y entrevista al profesor Dr. Nombres y Apellidos y deja constancia de lo siguiente:

A. Con respecto a los elementos de competencia del ámbito técnico-docente

Describe brevemente las competencias clave según nivel de desempeño que ha logrado en el ámbito técnico-docente.

B. Con respecto a los elementos de competencia del ámbito de comportamiento

Describe brevemente las competencias clave según nivel de desempeño que ha logrado en el ámbito de comportamiento.

C. Con respecto a los elementos de competencia del ámbito contextual

Describe brevemente las competencias clave según nivel de desempeño que ha logrado en el ámbito contextual.

2. Competencias a desarrollar

En el plan de brechas debe describirse de forma breve, clara y completa cada uno de los elementos de competencia que se espera que el trabajador docente desarrolle desde ahora hasta la próxima evaluación de competencias.

Los elementos de competencia que se incluyen en el plan de brechas son aquellos en los cuales el trabajador ha obtenido un puntaje menor que el valor esperado (valor de corte).

El desarrollo de los elementos de competencias deben ser realistas, retadores, alcanzables y estar de acuerdo con el nivel de desempeño y la competencia clave actual.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
Competencias Técnicas	
CTD01	Dominio del contenido disciplinar
CTD02	Docencia
CTD03	Investigación
CTD04	Asesoramiento
Competencias de Comportamiento	
CCM01	Trabajo colaborativo
CCM02	Actitud abierta
CCM03	Autocontrol y distensión
Competencias de Contexto	
CCX01	Espíritu de servicio
CCX02	Formación integral de otros
CCX03	Participación en la vida universitaria

3. Objetivos Específicos

Deberán describirse de forma breve, clara y completa cada uno de los objetivos que se espera que el trabajador docente continúe desarrollando (además de aquellos objetivos que se pueden agregar en la próxima reunión de comunicación de objetivos) desde ahora hasta la próxima evaluación de objetivos.

Los objetivos que se incluyen en el plan de brechas y objetivos son aquellos en los cuales el trabajador no ha alcanzado el 100%.

Cabe resaltar que los objetivos deben ser realistas, retadores y alcanzables.

Finalmente se colocarán los indicadores que informarán si los objetivos se consiguieron o no. Estos indicadores deberán ser lo más certeros que sea posible y los pesos asignados a dichos objetivos.

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	INDICADORES DE MEDICIÓN	PESO
1. Objetivo		
2. Objetivo		
3. Objetivo		
. . .		
N. Objetivo		

Nota: En el caso que el evaluado haya logrado alcanzar todos sus objetivos, se registrará en la tabla anterior que todos los objetivos están cumplidos, y se le informarán de los nuevos en la reunión de comunicación de objetivos.

4. Información relevante para su desarrollo personal

En este apartado se puede incluir información relevante que los evaluadores y supervisor consideren incluir en el documento del plan de brechas y no se corresponda con ninguna competencia específica ni objetivo, pero se vea necesario comentarla.

Deberá describirse de forma breve y clara.

5. Observación

Deberá marcar esta sección solo si el evaluado tuvo una calificación de "Desempeño regular" o "Desempeño deficiente".

TIPO DE CALIFICACIÓN	POR PRIMERA VEZ	POR SEGUNDA VEZ	POR TERCERA VEZ
Desempeño regular			
Desempeño deficiente			

Firma	Firma	Firma
Nombre Apellido Cargo del Supervisor	Nombre Apellido Cargo del Evaluador	Nombre Apellido Cargo del Co evaluador
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO U

UNIVERSIDAD DE PIURA

Plan de brechas y objetivos para el personal administrativo
Mes-Año

Nombre			
Nivel de desempeño		**Fecha**	

1. Introducción

El supervisor de la evaluación del desempeño manifiesta conformidad con la valoración realizada por los evaluadores teniendo en cuenta los instrumentos de evaluación de los objetivos y de los elementos de competencia: evaluación de objetivos, currículum vitae, autoevaluación, evaluación de 360 grados, informe de desempeño y entrevista al profesor Dr. Nombres y Apellidos y deja constancia de lo siguiente:

A. Con respecto a los elementos de competencia del ámbito técnico-administrativo

Describe brevemente las competencias clave según nivel de desempeño que ha logrado en el ámbito técnico-administrativo.

B. Con respecto a los elementos de competencia del ámbito de comportamiento

Describe brevemente las competencias clave según nivel de desempeño que ha logrado en el ámbito de comportamiento.

C. Con respecto a los elementos de competencia del ámbito contextual

Describe brevemente las competencias clave según nivel de desempeño que ha logrado en el ámbito contextual.

2. Competencias a desarrollar

En el plan de brechas debe describirse de forma breve, clara y completa cada uno de los elementos de competencia que se espera que el trabajador administrativo desarrolle desde ahora hasta la próxima evaluación de competencias.

Los elementos de competencia que se incluyen en el plan de brechas son aquellos en los cuales el trabajador administrativo ha obtenido un puntaje menor que el valor esperado (valor de corte).

El desarrollo de los elementos de competencias deben ser realistas, retadores, alcanzables y estar de acuerdo con el nivel de desempeño y la competencia clave actual.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	
Competencias Técnicas	
CTA01	Dominio del puesto
CTA02	Planificación y organización
CTA03	Pensamiento analítico y resolución de problemas
CTA04	Dirección de personas
Competencias de Comportamiento	
CCM01	Trabajo colaborativo
CCM02	Actitud abierta
CCM03	Autocontrol y distensión
Competencias de Contexto	
CCX01	Espíritu de servicio
CCX02	Formación integral de otros
CCX03	Participación en la vida universitaria

3. Objetivos Específicos

Deberán describirse de forma breve, clara y completa cada uno de los objetivos que se espera que el trabajador administrativo continúe desarrollando (además de aquellos objetivos que se pueden agregar en la próxima reunión de comunicación de objetivos) desde ahora hasta la próxima evaluación de objetivos.

Los objetivos que se incluyen en el plan de brechas y objetivos son aquellos en los cuales el trabajador no ha alcanzado el 100%.

Cabe resaltar que los objetivos deben ser realistas, retadores y alcanzables.

Finalmente se colocarán los indicadores que informarán si los objetivos se consiguieron o no. Estos indicadores deberán ser lo más certeros que sea posible y los pesos asignados a dichos objetivos.

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	INDICADORES DE MEDICIÓN	PESO
1. Objetivo		
2. Objetivo		
3. Objetivo		
. . .		
N. Objetivo		

Nota: En el caso que el evaluado haya logrado alcanzar todos sus objetivos, se registrará en la tabla anterior que todos los objetivos están cumplidos, y se le informarán de los nuevos en la reunión de comunicación de objetivos.

4. Información relevante para su desarrollo personal

En este apartado se puede incluir información relevante que los evaluadores y supervisor consideren incluir en el documento del plan de brechas y no se corresponda con ninguna competencia específica ni objetivo, pero se vea necesario comentarla.

Deberá describirse de forma breve y clara.

6. Observación

Deberá marcar esta sección solo si el evaluado tuvo una calificación de "Desempeño regular" o "Desempeño deficiente".

TIPO DE CALIFICACIÓN	POR PRIMERA VEZ	POR SEGUNDA VEZ	POR TERCERA VEZ
Desempeño regular			
Desempeño deficiente			

Firma	Firma	Firma
Nombre Apellido Cargo del Supervisor	Nombre Apellido Cargo del Evaluador	Nombre Apellido Cargo del Co evaluador
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO V

Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Versión 01

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: Cargo: Fecha	Nombre: Cargo: Fecha	Nombre: Cargo: Fecha

Índice

Hoja de Control de Modificaciones 2
Capítulo 1: Introducción 3
Capítulo 2: Objetivos 4
Capítulo 3: Estructura del DGDTH 5
3.1. Composición del DGDTH 5
3.2.1. Planillas y Remuneración 5
3.2.2. Selección y Reclutamiento 5
3.2.3. Evaluación del Desempeño y Capacitación 5
Capítulo 4: Misión y Funciones del DGDTH 7
4.1. Misión 7
4.2. Funciones principales 7
Capítulo 5: Estructura del área de Evaluación del Desempeño y Capacitación 8
5.1 Cuadro Orgánico de Cargos relacionados al área de Evaluación del desempeño y Capacitación 8
5.2 Organigrama estructural del área 8
Capítulo 6: Misión y funciones del área de Evaluación del Desempeño y capacitación 9
6.1. Misión 9
6.2. Funciones específicas 9
Capítulo 7: Descripción de roles y funciones. 10
7.1. Director del DGDTH 10
7.2. Encargado de Calidad 11
7.3. Analista del área de Evaluación del Desempeño y Capacitación 13
Capítulo 8: Aprobación y Actualización 15
8.1. Aprobación 15
8.2. Actualización 15

N° Revisión	Fecha	Capítulo

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo del "Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano", contenidos en el Manual de Calidad del Sistema de Gestión del Desempeño.

Este Manual formula los perfiles así como los requisitos esenciales exigibles a cada cargo y establece las relaciones internas del mismo. El objetivo es poder proporcionar información a los directivos y al personal administrativo sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH). Asimismo, establece las interrelaciones formales que corresponda y permite que los trabajadores contribuyan a mejorar la calidad de los servicios brindan.

Cabe resaltar que si bien todos los roles que participan de la estructura del DGDTH serán identificados, para fines prácticos, la descripción de las funciones estará centrada principalmente en aquellos que están directamente relacionados con la evaluación del desempeño y capacitación.

El director del departamento y los jefes de área en coordinación, son responsables de difundir y mantener permanentemente actualizado este documento de gestión, en la parte que a cada uno le concierne.

Los objetivos del manual de organización y funciones son:

- Permitir que el personal tenga identificadas las funciones específicas de cada cargo, junto con los requerimientos de los mismos, las interrelaciones jerárquicas, de dependencia y de coordinación.

- Describir en forma clara la estructura orgánica del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano tanto del Campus Piura como del Campus Lima.

- Garantizar el equilibrio de las funciones y responsabilidades y evitar que surja interferencia o duplicidad de las mismas.

- Tener un instrumento que sirva para mejorar la calidad del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, debido a que facilita la normalización y control de las actividades y sirve como base para las supervisiones y auditorías.

La Universidad de Piura posee una estructura definida del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, que permite conservar una adecuada organización del mismo. Esta estructura ha sido elaborada tanto para el Campus Piura, como para el Campus Lima. Está formado por 3 dependencias: Planillas y remuneración, Selección y reclutamiento, y Evaluación del desempeño y capacitación.

Todas estas áreas o equipos de trabajo (de cada campus) están liderados por el Director del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (el cual depende únicamente de la Presidencia: Vicerrector(a) de Profesores y/o por el (la) Gerente General), responsable de velar por el correcto desarrollo del proceso de evaluación en base a los lineamientos establecidos. Cuenta con todas las opciones de gestión y configuración del sistema. Asimismo, es el decisor en última instancia ante los problemas que surjan durante un proceso del cual el departamento es el responsable.

3.1. Composición del DGDTH

3.2.1. Planillas y Remuneración

Área encargada de administrar el personal de la Universidad de Piura, aplicando la normativa vigente y las disposiciones establecidas en relación a los procesos de contratación, afiliaciones al seguro social, pago de nómina y desvinculación del funcionario. En esta dependencia trabaja 1 persona (tanto en campus Piura como en campus Lima), que cumple el rol de Analista de Planillas y Remuneración.

3.2.2. Selección y Reclutamiento

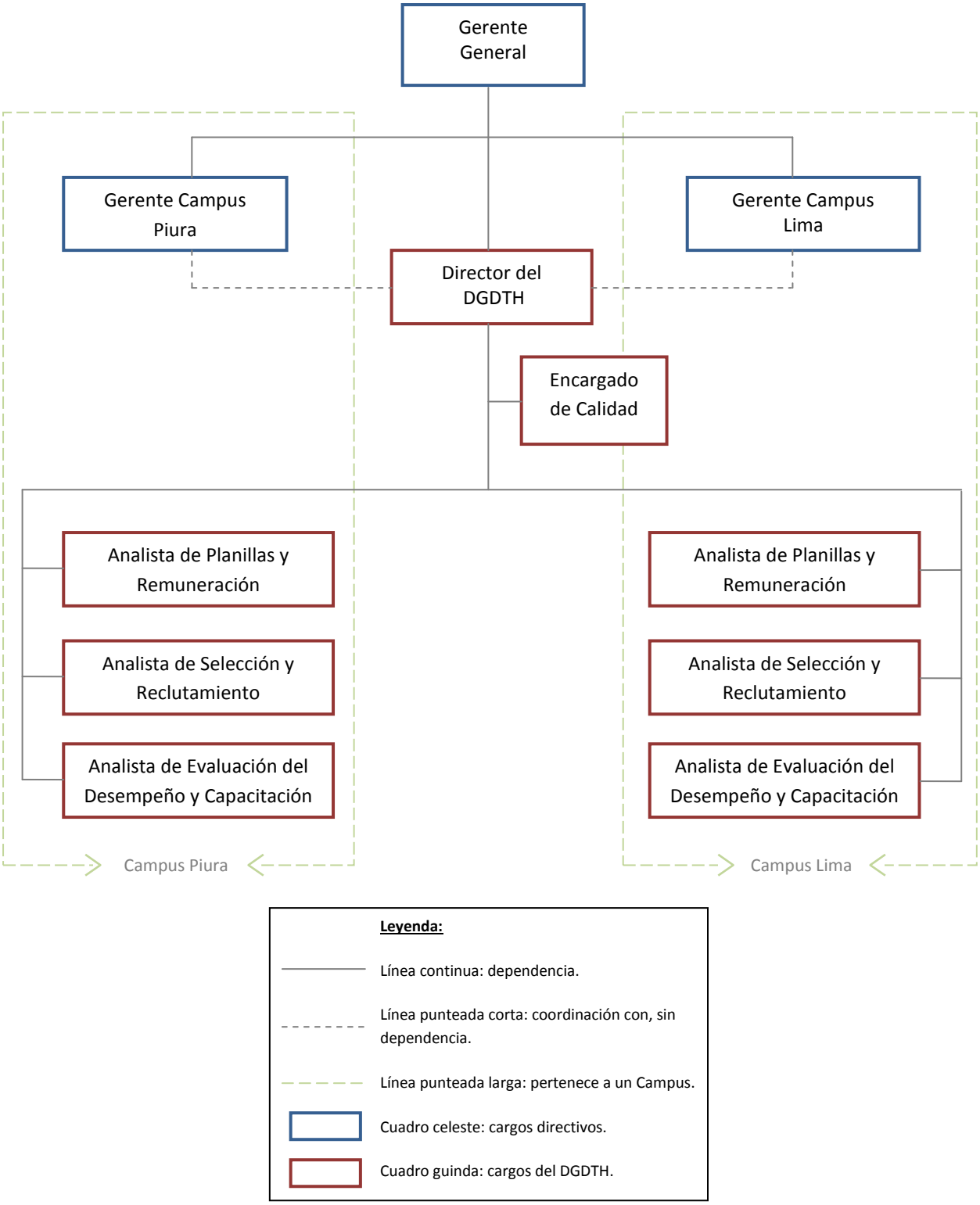
Área encargada de la selección y reclutamiento de personal. En esta dependencia trabaja 1 persona (tanto en campus Piura como en campus Lima), que cumple el rol de Analista de Selección y Reclutamiento.

3.2.3. Evaluación del Desempeño y Capacitación

Área encargada de realizar la evaluación del desempeño a todo el personal que labora en la universidad, y de acuerdo a los resultados, planificar y definir su desarrollo profesional (plan de carrera) En esta dependencia trabaja 1 persona (tanto en campus Piura como en campus Lima), que cumple el rol de Analista de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

A continuación se muestra la Figura 1 con el organigrama del DGDTH que aplica tanto para Campus Piura como para Campus Lima:

Figura 2. Organigrama del DGDTH



4.1. Misión

Gestionar aquellos procesos que están directamente relacionados con el personal como: la administración de los procesos de selección, contratación y registro; la evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo integral y profesional de nuestros docentes y personal administrativo; así como el pago de remuneraciones correspondientes, siempre realizando estos procesos de manera eficiente y velando por el bienestar del trabajador de la Universidad de Piura.

4.2. Funciones principales

- El departamento, en su función de optimizar la gestión de los recursos humanos mediante procesos técnicos eficientes, eficaces, oportunos y transparentes, posibilita el aporte productivo y el compromiso institucional de todo el personal que labora en la institución.
- Diseñar y ejecutar el Plan Operativo del DGDTH; así como elaborar y ejecutar los proyectos internos del Departamento.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos de la gestión de recursos humanos y proponer mejoras que propicien su perfeccionamiento.
- Elaborar, disponer y controlar la asignación del presupuesto del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano.
- Elaborar, revisar, consensuar y ejecutar la planilla presupuestaria del personal.
- Coordinar y ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, transparencia, promoción y cesantía del personal.
- Elaborar informes sobre las actividades desarrolladas en el departamento.
- Organizar, programar, dirigir y ejecutar la evaluación de desempeño basada en competencias, así como la capacitación del personal docente y administrativo.
- Lograr el desarrollo del personal a través del Sistema de Gestión del Desempeño, consiguiendo una disminución de las brechas de capacitación, así como el logro de los objetivos planteados para el personal evaluado.
- Diseñar y llevar a cabo programas de proyección social que propicien el desarrollo humano de los miembros de la UDEP y de sus familiares.

5.1 Cuadro Orgánico de Cargos relacionados al área de Evaluación del desempeño y Capacitación

N° orden	Cargo estructural	Total	Título de Puesto
1	Director del departamento	1	Director del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano
2	Coordinador	1	Encargado de calidad.
3	Analista	1	Analista de Evaluación del Desempeño y Capacitación

5.2 Organigrama estructural del área

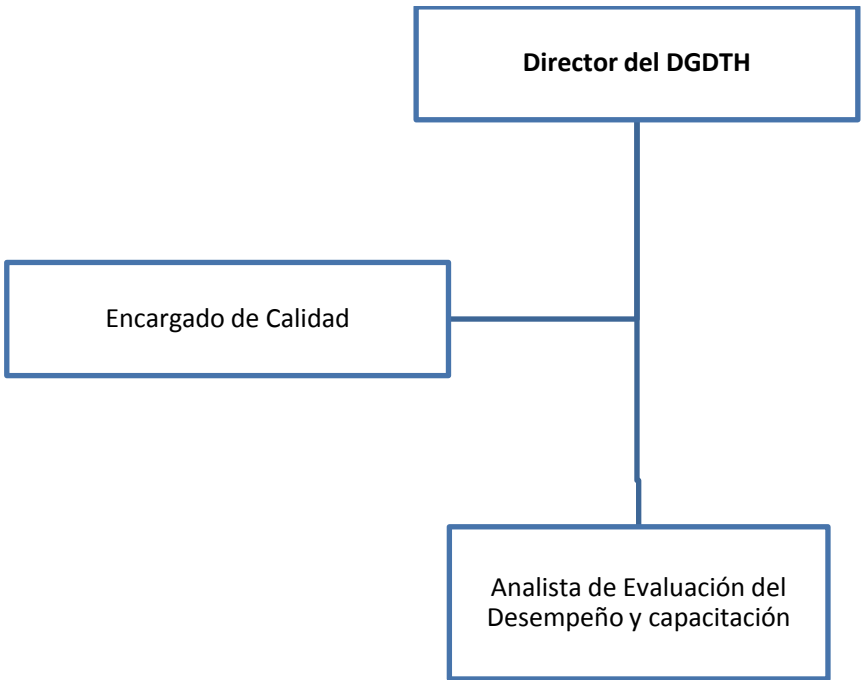


Figura 2. Organigrama del área de Evaluación del desempeño y capacitación

6.1. Misión

Lograr el desarrollo del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura a través del Sistema de Gestión de Desempeño, evaluando y capacitando a los trabajadores, con el objetivo de disminuir las brechas que presenten y así como la consecución de los objetivos planteados. Asimismo, gestionar que la información que se necesite en estos procesos sea estandarizada, de calidad y confidencial si fuese el caso.

6.2. Funciones específicas

- Programar la evaluación periódica del desempeño al personal docente y administrativo de la UDEP, así como las evaluaciones parciales posteriores o los seguimientos correspondientes para conocer el desarrollo del evaluado.
- Revisar y evaluar las competencias pertenecientes al Sistema de Gestión del Desempeño con la finalidad de analizar si las competencias establecidas son las necesarias o si corresponde añadir o ajustar algunas.
- Desarrollar talleres y políticas de comunicación para explicar los lineamientos del SGD, las fechas y procesos de evaluación tanto a los evaluados como a los evaluadores.
- Hacer seguimiento a los planes de capacitación del personal y al cumplimiento de sus objetivos.
- Estandarizar los procesos de evaluación, así como los formatos que se utilizarán y garantizar una adecuada gestión de la documentación.
- Atender los requerimientos de información, dudas y consultas por parte de los evaluados y evaluadores.
- Velar por la imparcialidad y trasparencia de los procesos de evaluación, cuidando por ejemplo no contar con actitudes bonancibles o muy rígidas.
- Atender las solicitudes de cambio, postergación o anticipación de evaluaciones.

7.1. Director del DGDTH

Cargo Estructural	Título del Puesto
Director del Departamento	Director del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano.

a) Funciones específicas:

1. Definir la agenda, convocar y presidir las reuniones con motivo del SGD.

2. Supervisar la ejecución de los procesos de evaluación que comprende el SGD, así como el posterior feedback al evaluado y los procesos de seguimiento para el cumplimiento de los objetivos pactados.

3. Analiza en conjunto con el Encargado de calidad, posibles desviaciones que puedan surgir durante la ejecución de los procesos del SGD y proponer medidas correctivas.

4. Revisar el documento que contiene los lineamientos del SGD para asegurarse que el sistema está operando correctamente y proponer cambios o mejoras en caso sea necesario. Esto debe realizarse cada 12 meses.

5. Revisar las solicitudes de cambio sobre los documentos del SGD, fechas de evaluación, solicitudes al personal para ser evaluador, etc.

6. Es el encargado de aprobar las versiones finales de la documentación que compete a su área y al SGD.

7. Supervisar al personal bajo su cargo

b) Línea de autoridad:

Depende de:	Gerente General
Ejerce mando -supervisión a:	- Analista de Planillas y Remuneración. - Analista de Selección y Reclutamiento. -Analista de Evaluación del Desempeño y Capacitación. -Encargado de Calidad

c) Requisitos mínimos:

Formación	
Nivel educativo alcanzado:	Título profesional universitario con estudios de maestría o doctorado en Gestión de Recursos Humanos.
Profesión de ser el caso:	Administración, Ingeniería Industrial, o carreras afines.
Experiencia	
Experiencia mínima:	No menor de 5 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos ó Gestión y Desempeño del Talento Humano.
Experiencia específica:	No menor de 2 años en cargos Directivos.
Conocimientos básicos	
✓ Conocimientos de: gestión de recursos humanos, conocimientos en Sistemas de Gestión de Desempeño, conocimientos en competencias profesionales. ✓ Manejo de Office Windows.	

7.2. Encargado de Calidad

Cargo Estructural	Título del Puesto
Coordinador	Encargado de Calidad

a) Funciones específicas:

1. Es responsabilidad del Encargado de calidad la: distribución, control y actualización de documentos del Sistema de Calidad.

2. El Encargado de calidad tiene como función mantener una colección completa y actualizada de todos los formatos en vigor del SGD; por ello, todos los formatos que se vayan a utilizar en el SGD en cualquier actividad deberá ser enviado y revisados por él, antes de su entrada en vigor y su inclusión en la lista de formatos en vigor.

3. Asegurar que todos los documentos empleados en el SGD se encuentran actualizados y son correctamente utilizados.

4. Asegurar que existe un sistema de trazabilidad en cada documento que se emita y sea soporte del proceso de evaluación.

5. Todos los registros del SGD incluyendo los resultados de las evaluaciones, serán almacenados únicamente por el Encargado de calidad.

6. Reflejar todos los cambios en la documentación y actualizar la base de datos de control de cambios y el manual de calidad.

7. Verificar todos los documentos recibidos desde los evaluadores y los evaluados para asegurar que están correctamente completados. Cuando sea necesario éstos son retornados si la información es incompleta o no es la que se requiere.

8. Mantener una librería de informes de los evaluados que soporte una investigación sobre los casos presentados.

9. Enviar todas las peticiones de cambio en el proceso de evaluación al Jefe del área de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

b) Línea de autoridad:

Depende de:	Director del DGDTH
Ejerce mando - supervisión a:	No ejerce mando sobre ningún analista, sin embargo puede solicitar su apoyo y coordina con todos para velar por la calidad en cada una de las dependencias.

c) Requisitos mínimos:

Formación	
Nivel educativo alcanzado:	Título profesional universitario.
Profesión de ser el caso:	Administración, Ingeniería Industrial, o carreras afines.
Experiencia	
Experiencia mínima:	No menor de 2 años de experiencia laboral.
Experiencia específica:	No menor de 1 año trabajando con Sistemas de Calidad
Conocimientos básicos:	
✓ Conocimientos de: conocimientos en Sistemas de Gestión de Desempeño, conocimientos en sistemas de calidad. ✓ Manejo de Office Windows.	

7.3. Analista del área de Evaluación del Desempeño y Capacitación

Cargo Estructural	Título del Puesto
Analista	Analista de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

a) Funciones específicas:

1. Elaborar, proponer, ejecutar y hacer seguimiento del Plan Operativo del área para el año en curso (a inicios del mismo), en coordinación con el Director del DGDTH.

2. Revisar el documento que contiene los lineamientos del SGD en conjunto con el Director del DGDTH, para asegurarse que el sistema está operando correctamente y proponer cambios o mejoras en caso sea necesario. Esto debe realizarse cada 12 meses.

3. Redactar informes, oficios, memorándums, y otros documentos que se le encargue.

4. Coordinar la agenda de reuniones del área de Evaluación del Desempeño y Capacitación, facilitando la obtención de la documentación, y de los equipos o suministros necesarios para la ejecución de la reunión.

5. Recepcionar y clasificar las solicitudes de cambio.

6. Efectuar y atender llamadas telefónicas, concertar citas, y atender las visitas del personal, especialmente de aquellos que participan del SGD y que se acercan al área a resolver dudas o a hacer consultas.

7. Organizar los talleres con motivos de capacitación del SGD para evaluados y evaluadores, coordinar los ponentes para brindar estos talleres, los materiales necesarios, así como el programa para las mismas.

8. Solicitar y controlar los útiles de escritorio y materiales para uso del área y los materiales necesarios para el SGD.

9. Debe desempeñar las demás funciones que le asigne o encargue el Director del departamento.

b) Línea de autoridad:

Depende de:	Director del DGDTH
Ejerce mando - supervisión a:	No tiene subordinados.

c) Requisitos mínimos:

Formación	
Nivel educativo alcanzado:	Título profesional universitario.
Profesión de ser el caso:	Administración de Empresas ó Ingeniería Industrial
Experiencia	
Experiencia mínima:	2 años laborando.
Experiencia específica:	1 año en áreas de recursos humanos.
Conocimientos básicos	
✓ Conocimientos de: gestión de recursos humanos. ✓ Manejo de Office Windows.	

8.1. Aprobación

El Manual de Organización y Funciones será aprobado por el Director del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano.

8.2. Actualización

El Manual de Organización y Funciones se revisará una vez al año o puede ser actualizado en los siguientes casos:

- Por solicitud del Director del DGDTH.

- Cuando surja alguna modificación dentro del área que afecte a alguna de las funciones que se realizan dentro del mismo departamento, como: cambios en la unidad orgánica estructural del departamento o áreas específicas, nuevas atribuciones de funciones, eliminación de alguna responsabilidad actualmente asignada a un cargo, etc.

ANEXO W

UNIVERSIDAD DE PIURA

Sistema de Gestión del Desempeño

MANUAL DE CALIDAD

Versión 01

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: Cargo: Fecha	Nombre: Cargo: Fecha	Nombre: Cargo: Fecha

Índice

Hoja de control de modificaciones..... 02

Declaración de la política de calidad..... 03

Capítulo 1: Introducción..... 04

Capítulo 2: Objetivos y alcance..... 05

Capítulo 3: Sistema de la calidad..... 06

Capítulo 4: Estructura del departamento de gestión y desarrollo del talento humano..... 10

Capítulo 5: Personal dedicado a la evaluación del desempeño..... 12

Capítulo 6: Control de documentos..... 15

Capítulo 7: Registros de calidad..... 18

Capítulo 8: Procedimientos de evaluación y de seguimiento..... 20

Capítulo 9: Confidencialidad e imparcialidad..... 22

Capítulo 10: Apelaciones y reclamaciones..... 23

Capítulo 11: Revisión del sistema..... 25

Anexos

N° Revisión	Fecha	Capítulo

El Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano ha establecido la siguiente política de calidad:

"Es compromiso del personal que integra el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) mantener la calidad e imparcialidad en la planificación, evaluación y seguimiento estimulando la mejora de las competencias y el cumplimiento de objetivos del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura con apego a la normatividad y a los principios y valores contenidos en el Ideario. Para ello se mantiene un sistema de calidad que cumple con las normas ISO 17024:2003 e ISO 9001:2008 para lograr una mejora continua".

Consecuentemente con la voluntad expresada, el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano se compromete a proporcionar los medios materiales y humanos que sean necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión del Desempeño.

El personal dedicado a la evaluación junto con el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano asumirá y se ajustará a las previsiones de este Manual de Calidad.

La Universidad de Piura se ha planteado como reto incrementar, de manera continua, la eficacia, atractividad y consistencia institucional, a través de una serie de iniciativas orientadas a dirigirla hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Es por ello que, conscientes de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de administrar el desempeño individual como base para el desempeño institucional, ha asumido el proyecto para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD).

El SGD busca ser un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento que se transforme en el insumo fundamental para el desarrollo y evaluación de las competencias para el personal docente y administrativo. Por ello, se orienta a evaluar y validar las competencias y objetivos de cada persona en cuanto a su conocimiento y experiencia del nivel de desempeño que ocupa.

Una competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesaria para tener éxito en determinada función. Las competencias contribuyen a la eficiencia personal y permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo. En este sentido la evaluación es una prueba de competencia y no meramente una validación de conocimientos académicos.

Los objetivos son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir el proceso de desarrollo del personal para alcanzar las metas y estrategias planteadas en un determinado periodo. En este sentido la evaluación es una prueba de conductas o comportamientos externos.

Por ello, el presente Manual de Calidad es un documento que tiene por objeto administrar, describir y clarificar el Sistema de Calidad del SGD, dar guía y referencia de los componentes que lo conforman para tener la capacidad de observar, seguir y evaluar el sistema completo a través de él.
En el cual se describen los lineamientos generales del Sistema de la Calidad, la Política de Calidad, cuyo énfasis es la garantía de la calidad, la eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos de evaluación y la mejora continua del desempeño del personal de la Universidad de Piura.

Objetivos:

El Manual de Calidad es un documento que tiene por objeto el aseguramiento de la calidad del Sistema de Gestión de Desempeño y en él se describen las disposiciones generales que permitirán:

- Garantizar la calidad en su entendimiento, aplicación e implementación.
- Prevenir la aparición de no conformidades.
- Alcanzar la mejora continua del sistema, así como el desarrollo y satisfacción del personal docente y administrativo de la Universidad.

Para ello, se ha tomado como referencia la Guía del Sistema de Gestión de Desempeño, así como la norma ISO 9001 y la norma ISO 17024.

Alcance:

- Diseñar, revisar y aprobar instrumentos de evaluación de desempeño.
- Planificar, evaluar, registrar, analizar y presentar resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas al personal docente y administrativo de la Universidad.
- Revisar inconformidades, retroalimentar, notificar y validar el procedimiento e instrumentos.

Abreviaturas:

Abreviatura	Definición
SGD	Sistema de Gestión del Desempeño
DGDTH	Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano
UDEP	Universidad de Piura
MC	Manual de Calidad
IE	Instrumentos de Evaluación
SIGA	Sistema Integrado de Gestión Académica

El presente Manual de Calidad tiene como principal objetivo servir de guía y de consulta para las personas involucradas en el proceso de evaluación. Este manual contempla todos y cada uno de los aspectos que giran en torno al SGD. Uno de los factores de mayor garantía de éxito es precisamente la forma en que el proceso de evaluación se desarrolla, siendo fundamental para el evaluador y el evaluado, seguir las directrices y líneas marcadas para su correcta aplicación.

El DGDTH tiene establecido un Sistema de la Calidad, cuyo alcance queda definido en una serie de documentos que lo integran y que se mantienen al día realizando las revisiones necesarias.

Este capítulo tiene por objeto dar los criterios generales y estructura básica del Sistema de Calidad adoptado por el DGDTH para garantizar la calidad requerida durante su actuación.

Los requerimientos del Sistema de Calidad serán aplicables a todas las actividades del DGDTH que estén sujetas a condicionantes de calidad.

DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE LA CALIDAD

Los documentos que forman el Sistema de la Calidad del DGDTH son los siguientes:

- Manual de Calidad.
- Instrumentos de Evaluación.

Para ello, se ha tomado como referencia la Guía del Sistema de Gestión de Desempeño, así como la norma ISO 9001 y la norma ISO 17024.

Manual de Calidad (MC)

Es el documento básico del sistema elaborado según las referencias de la norma ISO 9001 y la norma ISO 17024, las características específicas del DGDTH, los principios básicos y responsabilidades genéricas, entre las que se encuentran el SGD y sus instrumentos de evaluación.

El DGDTH es el responsable de la elaboración, revisión y control del MC. Asimismo, es de su responsabilidad la distribución del MC entre las personas incluidas en la "Lista de Control de Distribución de Documentos" (copias controladas y no controladas), **(formato Q03)**.

La distribución se realizará a través de la "Hoja de Distribución/Recepción de documentos", **(formato Q04)**, siendo dicha hoja devuelta por el destinatario con el acuse de recibo rellenado. Su contenido mínimo será: Nombre e identificación del documento a enviar, categoría (CONTROLADO: SI/NO), destinatario, remitente y fecha de envío, observaciones, firma del remitente y acuse de recibo del destinatario.

Los destinatarios de copias controladas de documentos del Sistema de Calidad realizarán una difusión interna de los mismos, entre el personal a su cargo involucrado, a fin de dar a conocer su contenido, para una adecuada utilización en el desarrollo de sus actividades.

Esta difusión puede realizarse circulando el documento a todos los involucrados o comentando éste en una reunión en la que se explique su objeto y contenido.

Esta difusión se documentará a través de una "Lista de Difusión Interna", (**formato Q05)** en la que consten los siguientes datos:

- Identificación del documento.
- Responsable de la difusión y fecha de emisión.
- Destinatarios.
- Fecha de recepción del documento por cada destinatario (en el caso de reunión se pondrá la fecha de la reunión).
- Fecha de entrega del documento por cada destinatario (en caso de reunión se pondrá la fecha de la reunión).

El responsable de la circulación conservará dichas hojas, todas juntas o cada una con la copia del documento en su poder, como garantía de haber efectuado la misma. Dicho formato puede ser utilizado por los miembros del personal de la UDEP, de la misma forma en que se aplican a los miembros del DGDTH.

El control se realizará a través de la lista de control de distribución. En ésta figurarán identificados los destinatarios de COPIAS CONTROLADAS, las cuales estarán numeradas, con registro de destinatario y actualizadas por el DGDTH. Sobre la copia del documento se pondrá un sello en el que aparezca:

COPIA CONTROLADA Nº.....

ASIGNADA A.....

.....

FECHA.....

Las COPIAS NO CONTROLADAS no estarán numeradas, ni deberán ser actualizadas, su distribución se realiza exclusivamente a título informativo.

A fin de asegurar que todas las personas que trabajan en el DGDTH utilizan la revisión adecuada de los documentos del sistema, el encargado de calidad del DGDTH emitirá a todos los destinatarios de copias controladas, cuando existan modificaciones, una lista actualizada de documentos en su revisión vigente ("Lista de documentos en vigor del Sistema de Calidad", **formato Q01**).

Instrumentos de Evaluación (IE)

Los procedimientos emitidos por el DGDTH se plasman en documentos que desarrollan, con el nivel de detalle necesario en cada caso, las actividades contempladas en el Manual de Calidad, la normativa y demás documentos aplicables, a fin de facilitar su aplicación y describir cómo debe realizarse la actividad de que son objeto, sean tanto de tipo organizativo como operativo.

Dicho conjunto de documentos que completan el MC y desarrollan el SGD, describen tanto actuaciones de carácter general como específico dentro del Sistema de Calidad.

La elaboración, revisión, aprobación, distribución (según los criterios establecidos por el MC) y control (a través de las correspondientes listas de control de distribución) de los instrumentos de evaluación estará bajo la responsabilidad del encargado de calidad del DGDTH.

ACTUALIZACIÓN

Manual de Calidad (MC)

El Manual de Calidad, es un documento controlado por el DGDTH, las revisiones y modificaciones son competencia exclusiva de ese departamento. Estas modificaciones podrán ser recomendadas por cualquier usuario del MC; a este fin deberá dirigir por escrito al DGDTH, sus propuestas de modificación. Una vez evaluadas por el DGDTH se incluirán en el MC, en caso de aceptación; en el caso contrario se contestará al remitente de la propuesta.

Las revisiones al Manual de Calidad se realizarán cuando:

- Se presente alguna modificación a la norma ISO-9001:2008.
- Se emitan procedimientos nuevos.
- Desviaciones de calidad detectadas.
- Cambio de política del DGDTH.
- Cambios en su organización.
- Cambios en sus actividades.
- Poca efectividad del Sistema de Calidad.

En cualquier caso la revisión se hará por capítulos enteros, asignándose al Manual completo el número de revisión correspondiente al último capítulo modificado. Todas las revisiones se reflejarán en la hoja de control de modificaciones de cada copia controlada del MC, siendo responsabilidad del DGDTH su actualización.

Es responsabilidad de los destinatarios de copias controladas la devolución de las copias obsoletas al DGDTH al remitirles la nueva revisión. El DGDTH guardará una copia de cada revisión a fin de tener un historial completo del MC Los documentos anulados se ponen fuera de circulación en todo el SGD.

Instrumentos de Evaluación (IE)

Los IE son documentos controlados por el DGDTH, las revisiones y modificaciones son competencia exclusiva de ese departamento. El sistema empleado para proponer una modificación será similar al utilizado para el MC.

Las revisiones de los IE se realizarán cada dos (02) años o cuando ocurra:

- Detección de una no conformidad.
- Poca efectividad de los IE.
- Se adopten instrumentos o herramientas al SGD.

Las revisiones obsoletas serán remitidas al DGDTH, guardando éste una copia de cada revisión.

La estructura del DGDTH ha sido elaborada tanto para el Campus Piura, como para el Campus Lima. Está formado por 3 dependencias: Planillas y Remuneración, Selección y Reclutamiento, y Evaluación del Desempeño y Capacitación.

Todas estas áreas o equipos de trabajo (de cada campus) están liderados por el Director del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (el cual depende únicamente del Gerente General y coordina con los Gerentes de ambos Campus), responsable de velar por el correcto desarrollo del proceso de evaluación en base a los lineamientos establecidos. Cuenta con todas las opciones de gestión y configuración del sistema. Es el decisor en última instancia ante los problemas que surjan durante un proceso.

El organigrama del DGDTH se muestra a continuación:

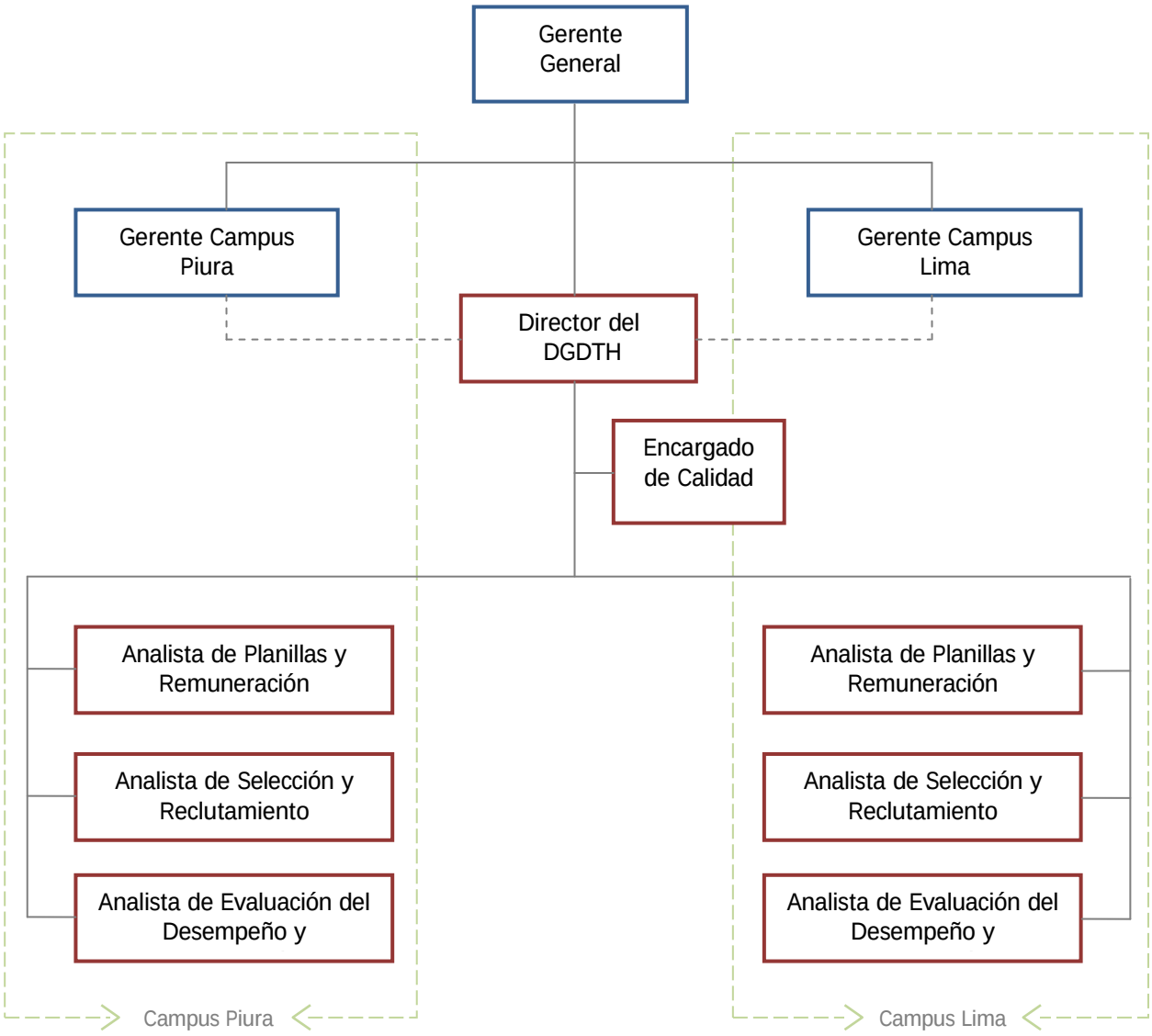


Figura 1. Organigrama del DGDTH

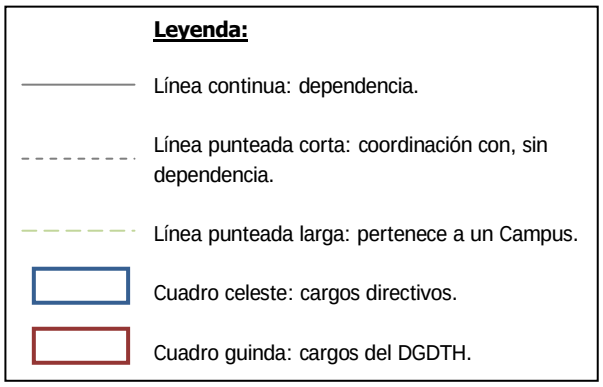


Figura2. Leyenda del organigrama del DGDTH

La composición del DGDTH es la siguiente:

1. Planillas y Remuneración:

Área encargada de administrar el personal de la Universidad de Piura, aplicando la normativa vigente y las disposiciones establecidas en relación a los procesos de contratación, afiliaciones al seguro social, pago de nómina y desvinculación del funcionario. En esta dependencia trabaja 1 persona (tanto en campus Piura como en campus Lima), que cumple el rol de Analista de Planillas y Remuneración.

2. Selección y Reclutamiento:

Área encargada de la selección y reclutamiento de personal. En esta dependencia trabaja 1 persona (tanto en campus Piura como en campus Lima), que cumple el rol de Analista de Selección y Reclutamiento.

3. Evaluación del Desempeño y Capacitación:

Área encargada de realizar la evaluación del desempeño a todo el personal que labora en la universidad, y de acuerdo a los resultados, planificar y definir su desarrollo profesional (plan de carrera) En esta dependencia trabaja 1 persona (tanto en campus Piura como en campus Lima), que cumple el rol de Analista de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

El personal dedicado a la evaluación del desempeño deberá ser competente para desarrollar las funciones asignadas, concretamente para:

- Seleccionar, evaluar y verificar las competencias y el cumplimiento de objetivos del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
- Revisar las solicitudes de evaluación anticipada.
- Preparar, gestionar, vigilar, calificar los instrumentos o herramientas de evaluación.
- Establecer y aplicar el procedimiento de apelaciones y reclamaciones, si es necesario.
- Entender el documento del Sistema de Gestión del Desempeño por el cual se está realizando la evaluación del desempeño.
- Implantar y mantener el Sistema de Gestión del Desempeño.

El personal dedicado a la evaluación del desempeño debe ser capaz de demostrar su competencia. Para ello sus miembros mantendrán información actualizada sobre su calificación, formación y experiencia, remitiendo al DGDTH el **formato Q06** "Compromiso de Confidencialidad e Imparcialidad".

La calificación del personal evaluador será expedida por el (la) Decano (a) de la Facultad y/o Gerente General una vez que se demuestre que cumplen con las exigencias establecidas para cubrir el puesto.

Los evaluadores seleccionados deben de demostrar como mínimo:

- Estar familiarizados con el tema de competencias.
- Conocimiento de los instrumentos de evaluación.
- Capacidad de comunicarse fluidamente tanto de forma escrita como oral en castellano.
- Estar libres de cualquier interés.

En caso de haber nuevos evaluadores propuestos por el (la) Decano (a) y/o Gerente General, el DGDTH deberá organizar y desarrollar talleres de capacitación para su formación, el cual establece los deberes y las exigencias que deben cumplir las personas que sean asignadas por el DGDTH como evaluadores.

Además, los evaluadores deben tener unos requisitos básicos que rigen la evaluación del desempeño como se detallan a continuación:

a) Objetividad:

1. Significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios e interés del que evalúa.
2. Se debe identificar diferentes fuentes (vivenciales y documentales) para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño del personal a evaluar.
3. Prescindir de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.

b) Validez:

1. La evaluación hecha debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o inefectividad del personal evaluado.
2. Se debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.
3. Distribuir razonablemente las valorizaciones en diferentes criterios que permita distinguir adecuadamente, mediante la escala de valoración descrita en la "Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluador".

c) Transparencia:

1. Debe darse a conocer al personal evaluado, los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación contenidos en la "Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluado".
2. Procurar una comunicación abierta y de confianza entre el evaluado y su Jefe Inmediato.
3. El Jefe Inmediato debe jugar un rol de apoyo a fin de ayudar a los evaluados a pasar de una situación actual a otra de mejor desempeño.
4. Lograr que el evaluado adopte una actitud positiva a las sugerencias que surjan de la evaluación.
5. Se aplicarán los mismos criterios de evaluación a todos los miembros del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.

Para el desarrollo de una buena evaluación, los evaluadores deben evitar los siguientes errores:

a) Error de criterio: Se da cuando el evaluador le asigna mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando. Por lo que se recomienda que las evaluaciones se basen en criterios uniformes y justos previamente establecidos.

b) Error de prejuicio: Se da cuando el evaluador toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero que carece de fundamento. Ej.: Prejuicios respecto al sexo, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario, ideas políticas.

c) El efecto del halo: Se da cuando se pone una calificación alta o baja a la persona evaluada, basándose en una de sus características personales, es decir, en algo que a él le gusta o le disgusta.

d) Sobre-énfasis en un comportamiento reciente: Se da cuando el evaluador evalúa de la persona evaluada la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el período al cual corresponde la evaluación. Ejemplo: Si la evaluación se realiza cada fin de ciclo académico, el evaluador sólo valora lo ocurrido el último mes o la última semana. Si por desgracia la persona evaluada cometió un error en esa semana, sale mal evaluado aunque todo el año haya sido eficiente.

e) Evaluación bonancible, rígida y de tendencia central:

1. Bonancible. Cuando la evaluación se hace de una manera proteccionista, paternalista y demasiado empática, por lo tanto, todos los factores por evaluar los ve positivos.
2. Rígida. Cuando el evaluador no ve nada positivo en la persona a evaluar y cree que solo su criterio cuenta.

3. Tendencia central. Cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar, con el propósito de no complicarse ni meterse en problemas.

El Manual de Calidad es parte fundamental de la estructura documental del Sistema de Gestión de Desempeño. Una de las razones de dicha importancia es que en él se define la manera en que se debe proceder para la emisión, distribución, control y modificación de documentos, lo cual será desarrollado en el presente capítulo. Asimismo, se definen también las correspondientes responsabilidades para este control de cambios y las correspondientes actualizaciones del manual.

Cabe resaltar que, lo detallado en este capítulo es de aplicación a toda la documentación del Sistema de Gestión de Desempeño y de su sistema de calidad, definido en el capítulo 2 de este manual.

8.1 Clasificación:

Para poder ejercer adecuadamente el control de documentos, como primer paso se han determinado los procesos o fases que abarca, las cuales son:

- Emisión de documentos: la cual comprende la elaboración, revisión y aprobación del mismo.
- Identificación de documentos.
- Control y Actualización.
- Distribución y Recepción de documentos.
- Disposición final (archivos)

8.1.1 Emisión de documentos

La emisión de los documentos del Sistema de Gestión de Desempeño se realizará según lo descrito en el capítulo 2 del presente manual.

Los documentos del SGD deben ser elaborados, siempre que sea posible, bajo el siguiente esquema:

1. Objetivo (s): definirá el objetivo del documento.
2. Alcance: establecerá el campo de aplicación del documento.
3. Referencias: se deberá indicar los documentos utilizados como referencia, asimismo siempre se deberá referenciar a este Manual de Calidad.
4. Descripción: describirá la secuencia de actividades a realizar que permitirán la consecución del objetivo del documento.
5. Responsabilidades: en caso el documento o procedimiento que se detalla tenga algún responsable asignado, este debe ser identificado en el documento.
6. Registros: Si es que el documento incluye algún o genera otro documento, debe hacerse referencia.
7. Anexos (En caso fuese necesario).

Todas las hojas que sean parte del documento deben contener el logo de la UDEP, el título, el capítulo, el nombre del capítulo, la fecha y la versión, con el siguiente formato:

UNIVERSIDAD DE PIURA	Manual de Calidad Capítulo 6: Control de Documentos	SGD Versión: Fecha:

Además, las hojas que sean parte del documento deben mostrar el código, que se especifica en la "Identificación de documentos", en la parte inferior izquierda de las páginas pares y en la parte inferior derecha de las páginas impares.

Asimismo, en la portada deberá figurar el nombre y cargo de la persona que firma, según sea el caso: realizado, revisado y/o aprobado, así como la fecha en que se firmó. Siendo de esta manera la fecha de aprobación, la que corresponderá con la fecha de entrada en vigor del documento. El formato que se seguirá es el siguiente:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: Cargo: Fecha	Nombre: Cargo: Fecha	Nombre: Cargo: Fecha

8.1.2 Identificación de los documentos

La identificación se realizará según el siguiente código:

SGD -XX- 00Y

Donde:

- SGD, hace referencia a que es un documento que pertenece al Sistema de Gestión del Desempeño.
- XX, son las primeras siglas del tipo de documento que se está emitiendo.
- 00Y, es el número correlativo del documento o número de página.

La asignación de la identificación es responsabilidad del emisor del procedimiento, el cual siempre debe estar claramente registrado en el mismo.

8.1.3 Control y actualización de los documentos

El control de documentos busca asegurar que se identifiquen los cambios, se utilicen las versiones pertinentes, se mantengan los documentos legibles y fácilmente identificables y permite prevenir también del uso no intencional de documentos obsoletos.

El encargado de calidad es el responsable de controlar los cambios que se realicen al Manual de Calidad, así como también será el responsable de la distribución, control y actualización de los documentos del Sistema de Calidad.

El control de los documentos del Sistema de Calidad se realizará, según lo descrito en la sección 2 del presente Manual.

El encargado de calidad deberá mantener una colección completa de todos los formatos o documentos en vigor. Para ello todos los documentos que se vayan a utilizar en el SGD en cualquier actividad afectada por el Sistema de Calidad deberán ser enviados al encargado de calidad antes de su entrada en vigor para su inclusión en el listado.

8.1.4 Distribución

El Manual de Calidad se encuentra disponible en la intranet del SGD, para consulta de todos los interesados.

Es responsabilidad del encargado de calidad, efectuar la programación para desarrollar la divulgación, sensibilización y capacitación en temas relacionados con el Manual de Calidad.

El encargado de calidad deberá mantener un registro de todos los documentos oficiales que se remiten, con la fecha de envío, persona a quien se le envía y el área o departamento al que pertenece, así como la fecha en la que el documento debe ser devuelto y la fecha en la que efectivamente se hace la devolución.

8.1.5 Disposición final

La disposición final hace referencia al tiempo de retención de los documentos de SGD, a su forma de almacenamiento (mecanismos físicos y/o electrónicos) y a la disposición que se les debe dar a los documentos una vez alcanzado su tiempo de retención. Esta información debe ser llevada y controlada por el encargado de calidad.

El presente capítulo busca asegurar que los registros que proporcionan evidencia objetiva de la conformidad del SGD, se encuentren debidamente identificados, almacenados, protegidos y que sean fácilmente recuperables.

La distribución, control y actualización de documentos del Sistema de Calidad será responsabilidad del encargado de calidad del DGDTH.

Asimismo, el encargado de calidad deberá mantener una colección completa de todos los formatos en vigor. Para ello todos los formatos que se vayan a utilizar en el SGD en cualquier actividad afectada por el Sistema de Calidad deberá ser enviado y aprobado por el encargado de calidad antes de su entrada en vigor para su inclusión en el listado y colección de formatos y por si hubiese alguna incompatibilidad con alguno de los existentes.

9.1 Identificación:

Los registros se identificarán de manera biunívoca tal y como se expone a continuación:

- Los formatos que se generan como consecuencia de la aplicación de este Manual se identifican a través del código: Qxx donde:

  Q indica que se trata de un Formato que depende del Manual de Calidad.
  xx es un número correlativo.

9.2 Almacenamiento:

Todos los registros del Sistema de la Calidad, deben ser legibles y almacenarse de tal manera que se conserven y consulten con facilidad.

- El archivo de los registros, para asegurar su recuperación inmediata puede ser almacenado (de acuerdo a como sea más práctico para el encargado de calidad del DGDTH y pueda llevar un mejor control digital y físicamente):

  a. Alfabéticamente
  b. Numéricamente
  c. Alfanuméricamente
  d. Cronológicamente

- Para asegurar la permanente legibilidad de los registros, se deben conservar en formato PDF y se debe evitar realizar cualquier tipo de enmendaduras, tachaduras, anotaciones, realces, dobleces, maltratos, etc. a los registros, que pudieran dificultar su lectura.

  Por ello, los registros deben ser almacenados físicamente en archivadores y/o en formatos digitales, en folders y/o carpetas debidamente marcadas, en áreas que tengan las condiciones ambientales que los registros requieren, con la finalidad de asegurar su protección y recuperación.

- El tiempo de retención y disposición final del archivo físico no deberá ser menor a 6 años y durante ese tiempo, el responsable de su control es el encargado de calidad del DGDTH.

9.3 Funciones:

Encargado de calidad del DGDTH:

- Asegurar que existe un sistema de trazabilidad en cada documento que se emita y sea soporte del proceso de evaluación.
- Verificar todos los documentos recibidos desde los evaluadores y los evaluados para asegurar que están correctamente completados. Cuando sea necesario éstos son retornados si la información es incompleta o no es la que se requiere.
- Mantener una librería de informes de los evaluados que soporte una investigación sobre los casos presentados.
- Mantener un registro de todos los documentos manejados.
- Enviar todas las peticiones de cambio en el proceso de evaluación al Director del DGDTH.
- Reflejar todos los cambios en la documentación y actualizar la base de datos de control de cambios y el manual de calidad.

Evaluadores:

- Asegurar que todos los documentos que den soporte al sistema de evaluación y sean responsabilidad de los evaluadores sean adecuadamente cumplimentados y devueltos al DGDTH.
- Después de la entrevista y la evaluación 360°, retornar todos los documentos de las personas evaluadas al DGDTH, incluidos los formularios completados.

Director del DGDTH:

- Asegurar que todos los documentos empleados en el Sistema de Gestión de Desempeño se encuentran actualizados y son adecuadamente manejados por el DGDTH.
- Organizar un chequeo completo (Revisión interna) que asegure que el sistema de documentación está operando correctamente cada 12 meses.
- Revisar las peticiones de cambio.
- Es el encargado de aprobar la documentación actualizada.

El SGD busca ser un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento que se transforme en el insumo fundamental para el desarrollo y evaluación de las competencias para el personal docente y administrativo.

Es por ello que la gestión del desempeño, que estará enfocada en el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura, se distingue de la evaluación del desempeño (asociada a la calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial), debido a que está orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño y no sólo a calificar el rendimiento.

La gestión del desempeño al tener efectos positivos sobre el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura, se convierte en uno de los procesos críticos para el logro de sus objetivos. La contribución de las personas que trabajan en la Universidad es de suma importancia, y es una responsabilidad compartida de todos. Orientar el desempeño al propio desarrollo y al logro de resultados es clave y necesario para que la universidad incremente su desempeño institucional, siendo así una organización de excelencia en la investigación y la prestación de servicios educativos.

Este proceso de desarrollo y evaluación de competencias que establece el SGD se basa en una investigación de tipo cualitativa a nivel descriptivo.

- Es de tipo cualitativo, debido a que no despliega propuestas estadísticas avanzadas, sino que emplea instrumentos de interpretación perceptiva.
- Es de nivel descriptivo porque se recogen datos de diversas fuentes, se obtiene información relevante y luego se analizan los resultados de manera cuidadosa a fin de extraer generalizaciones significativas. Se ofrecen alternativas concretas de solución que contribuyan al desarrollo de la propuesta.

Asimismo, este modelo integrador de la gestión de desempeño tiene un criterio taxonómico de evaluación para el personal docente y administrativo (revisar el documento SGD, versión 1).

En la evaluación de los elementos de competencia se tendrán en cuenta los procesos internacionales de certificación de personas, y la norma ISO/IEC 17024 “Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos que realizan la certificación de personas”.

La evaluación será un análisis de competencias y no un título académico.

Para facilitar la evaluación del personal docente y administrativo se ha considerado importante desarrollar instrumentos o herramientas que sin ser intrusivos y respetando la ética profesional permitan acercar a la reflexión acerca de la función docente y administrativa. Estas herramientas son 5:

- Currículum Vitae.
- Autoevaluación.
- Evaluación 360°.
- Informe del desempeño.
- Entrevista.

El documento normativo a emplear será el SGD versión 1 (Hacia una propuesta del Sistema de Gestión de Desempeño), que desarrolla las competencias específicas para el personal docente y administrativo, así como los ámbitos y elementos de competencia y los niveles en los que se puede encontrar cada miembro del personal, entre otros aspectos relevantes para la gestión del desempeño.

Se debe contar con unos requisitos que contribuyan al desarrollo de la cultura evaluativa del profesorado y del personal administrativo:

- La formación de los equipos directivos en materia de evaluación del personal.
- Extensión de recursos temporales y funcionales que faciliten al personal docente y administrativo el análisis reflexivo de las buenas prácticas docentes y administrativas, el entendimiento de los elementos de competencias y los indicadores del sistema de evaluación.

Este modelo integrador permite cotejar las características del puesto del docente universitario y del personal administrativo. Es decir, que la evaluación está basada en la exploración de competencias del personal UDEP, en cuanto a la formación académica y profesional, el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona. Siendo esta información obtenida por medio de las 5 herramientas previamente mencionadas.

Para tener un proceso uniforme, las bases para la evaluación se establecen en dos documentos: "Guía del Sistema de Gestión de Desempeño para el evaluado (del personal docente y del personal administrativo) " y "Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluador", que permiten instruir tanto a los evaluados como a los evaluadores, sobre cuál debe ser su labor en el desarrollo de estas actividades.

<u>Consideraciones:</u>

Algunos ejemplos de necesidades por parte de los evaluados que no están permitidas o que no están contempladas en el SGD:

- Otorgar tiempo extra para entregar las autoevaluaciones, evaluaciones, CV e informes del desempeño.
- Realizar las evaluaciones en formatos alternativos.
- Que el informe de desempeño no satisfaga los requisitos expuestos en el SGD.
- Que las entrevistas se lleven a cabo sin supervisor.

Las herramientas deben contener la siguiente información:

- Nombre de la persona evaluada.
- Fecha de entrega de la herramienta, por la persona evaluada.
- Referencia al SGD versión 1.

El DGDTH, especialmente en el proceso de evaluación del personal docente y administrativo, registra gran cantidad de información que requiere ser tratada con confidencialidad e imparcialidad, por lo que deberá ser archivada en lugar seguro.

Para garantizar la confidencialidad se realizan las siguientes acciones:

1.- Solicitar a todo el personal que forma parte del equipo del Sistema de Gestión de Desempeño y que tiene acceso a la información relativa al proceso de evaluación, como: cronogramas, evaluaciones, resultados de evaluación, informes de desempeño, entre otros; que firme el "Compromiso de Confidencialidad e Imparcialidad" **(formato Q05)**. Este Compromiso se extenderá también a los miembros de la evaluación 360°.

2.- Prohibir el acceso a los archivos de la información recogida en el proceso de evaluación a toda persona ajena al SGD.

3.- Los IE remitidos (en un sobre cerrado al DGDTH) por el personal evaluado y por los evaluadores de 360°(también remitida en un sobre cerrado al DGDTH), así como las entrevistas, son privados y de contenido reservado para su análisis por el equipo del SGD.

4.- Asimismo, los resultados de la evaluaciones y el plan de brechas y objetivos, serán entregados únicamente al Decano (a) (en el caso del personal docente) o al Gerente General (en el caso del personal administrativo), quien de aceptar los resultados los comunica a los interesados. Cabe resaltar que se puede reservar el derecho de comunicarlo el mismo, y solicitar que quien lo comunique sea el jefe directo.

5.- Se debe vigilar y evitar que ningún expediente de evaluación permanezca en lugar de fácil acceso a personas ajenas al DGDTH.

El DGDTH no dará a conocer la información obtenida en el proceso de evaluación bajo alguna otra circunstancia que no quede especificada en este manual, salvo bajo consentimiento escrito del individuo (personal docente o administrativo) de quien se obtuvo la información, o salvo alguna autoridad superior así lo solicite, para lo cual el individuo a quien le concierne la información debe ser informado de antemano sobre los datos que se van a proporcionar.

Para garantizar la imparcialidad se deberá tener en cuenta la siguiente:

1.- Ni el DGDTH ni los evaluadores, estarán implicados en actividades que pudieran comprometer su imparcialidad. Para garantizarlo todos firmarán un "Compromiso de Confidencialidad e Imparcialidad" **(formato Q05)**, garantizando que no se encuentra involucrado en actividades que pudieran comprometer su imparcialidad. Además, en dicho compromiso, los evaluadores se comprometerán a declarar toda la información que pueda revelar un conflicto de intereses con respecto a la imparcialidad de la evaluación del trabajador.

2.- El DGDTH es responsable de detectar y evaluar estas situaciones y de asignar responsabilidad y tareas para asegurar que la imparcialidad no se vea amenazada.

3.- Los evaluadores nunca aconsejarán ni proporcionarán formación o consultoría como parte de la evaluación.

El Compromiso de Imparcialidad y de Confidencialidad, por su naturaleza, una vez firmado, mantiene su vigencia hasta la renuncia del firmante. En el caso de los evaluadores, el Compromiso de Imparcialidad y de Confidencialidad deberá firmarse por cada evaluación.

Este capítulo describe el proceso de apelación contra la decisión de los evaluadores en la valoración de los resultados y presentación del plan de brechas y objetivos. Este proceso de apelación es válido para los 5 niveles, tanto de personal docente como administrativo.

Se establece un plazo máximo de reclamación de 15 días laborales posteriores a la comunicación de los resultados. El trabajador evaluado debe presentar el **formato Q07** parte 1 de "Apelaciones y Reclamaciones" a su jefe de centro exponiendo su caso. El jefe de centro, junto con el DGDTH convocarán un comité ad hoc que se encargará de analizar el caso y de emitir un dictamen.

Lo que busca este proceso es asegurar que el SGD respete y salvaguarde los derechos del evaluado, así como reducir el riesgo de subjetividad en cualquier aspecto del procedimiento, dándole la oportunidad de exponer formalmente su caso.

Procedimiento:

Todos los resultados y planes de brechas y objetivos pueden ser apelados por la persona evaluada. Asimismo, toda apelación deberá ser tratada conforme a este procedimiento:

- Las apelaciones se presentarán únicamente por escrito mediante el **formato Q07** parte 1 de "Apelaciones y Reclamaciones" al jefe de centro del evaluado.
- El jefe de centro comunicará y presentará al DGDTH la apelación.
- El encargado de calidad del DGDTH revisará si la apelación ha ingresado dentro del plazo establecido, de ser así, registra el ingreso de la apelación y confirma su recepción al evaluado que presentó el reclamo y a su jefe de centro.
- Luego, el Jefe de centro, el (la) Decano (a) o el (la) Gerente General junto con DGDTH convocarán un comité ah hoc que será el encargado de analizar el caso.
- Para la evaluación de la apelación se procederá de la siguiente manera:
  - Leer la sustentación de reclamo y repasar profundamente los hechos o procedimientos de evaluación.
  - Solicitar la documentación y/o acceso al SIGA para analizar las herramientas de evaluación: (evaluación 360°, autoevaluación, currículum vitae, informe de desempeño y entrevista)
  - Obtener información adicional de personas involucradas o de terceras personas: ya sean expertas en el tema o personas relacionadas al personal evaluado (colegas, otros jefes o alumnos). Esta actividad solo se realizará si el comité ad hoc lo considera necesario.
- Una vez tomada la decisión por el comité ad hoc, esta debe ser expresada por escrito según el **formato Q08** parte 1 de "Respuesta a Apelaciones y Reclamaciones".
- Esta decisión debe ser comunicada al DGDTH, quien a su vez la comunicará al jefe directo del evaluado.
- Asimismo, tanto la apelación como el veredicto deben ser registrados por el DGDTH.
- Finalmente el jefe de centro debe comunicar los resultados de la apelación al evaluado.

Cabe resaltar que en cualquier caso (sea el resultado de la apelación a favor o en contra del evaluado), el apelante siempre recibirá una declaración por escrito de los resultados de la apelación donde se incluyan los motivos de las decisiones tomadas. El plazo para emitir los resultados de la respuesta no debe ser superior a 30 días desde la presentación de la queja y cumpliendo con el **formato Q08** "Respuesta a Apelaciones y Reclamaciones"**.**

Documentación:

Los registros sobre las apelaciones comprenden los siguientes documentos:

- Carta de apelación: **formato Q07** parte 1 de "Apelaciones y Reclamaciones".
- Respuesta de la entidad de control: **formato Q08** "Respuesta a Apelaciones y Reclamaciones"**.**

Los registros sobre la apelación serán archivados en el expediente de la persona evaluada.

Todos los documentos sobre una apelación deberán ser archivados físicamente por lo menos durante 6 años.

Otros casos en que se puede solicitar apelación:

a) En caso de solicitar un adelanto de evaluación

- En el caso que algún evaluado solicite se le adelante las fechas o plazos de evaluación, se le indicará que para ejercer tal derecho deberá solicitar al DGDTH el **formato Q07** parte 1 de "Apelaciones y Reclamaciones".
- El Director del DGDTH junto con el Decano (a) y/o Gerente General estudiarán las razones expuestas y nombrará, en su caso, la nueva fecha para entregar la información solicitada, así como la fecha para llevar a cabo la entrevista.

Este capítulo describe el proceso para la realización de revisiones internas para verificar la implantación del Sistema de Gestión del Desempeño, con el objeto de corregir posibles desviaciones, hacer modificaciones buscando la mejora del sistema o aumentando los estándares iniciales.

La revisión interna es responsabilidad del encargado de calidad del DGDTH y se deberá realizar una (01) vez por año. En caso de encontrar posibles modificaciones se deberá desarrollar un programa de revisiones cuya duración debe ser inferior a seis (06) meses.

A fin de desarrollar el programa de revisiones, se describe a continuación, de forma secuencial, la forma de llevarlo a cabo:

Preparación

- A propuesta del encargado de calidad del DGDTH se establece el calendario y alcance de la revisión, de acuerdo con el Director del DGDTH.
- El DGDTH define el equipo de revisión y actualización y se designa el jefe del mismo.
- Recopilación y estudio de la documentación aplicable (incluidas versiones anteriores si existen y aplican).
- Preparación de listas de chequeo.
- Aviso y notificación a los responsables de las secciones a auditar.

Realización

La realización de la revisión consiste en verificar, mediante el análisis y evaluación de pruebas objetivas, posibles entrevistas y recopilación de información y documentación, que se observan y cumplen de forma eficaz los requisitos del sistema de la calidad.

Previo a la realización de las actividades que comprende el programa de revisión, se debe dar una reunión pre-revisión, a realizarse con el equipo de revisión, el encargado de calidad y el Director del DGDTH. En esta reunión se debe explicar lo que se busca con la revisión, las observaciones encontradas, y una breve explicación del SGD en sí. No deberá durar más de una (01) hora.

Posteriormente, las verificaciones a efectuar por el equipo de revisión serán las siguientes:

- Verificar la existencia, adecuación y disponibilidad de los documentos del Sistema de la Calidad.
- Verificar que los documentos y herramientas de evaluación son los aplicables.
- Analizar los registros de datos para verificar su conformidad con las especificaciones.
- Verificación de los medios materiales y electrónicos, su estado y mantenimiento.
- Verificación del tratamiento correcto de las desviaciones o modificaciones detectadas.
- Etc.

Toda observación debe ser documentada y no olvidar que las acciones correctoras deben realizarse en un plazo no mayor a 6 meses.

Desviaciones

Las desviaciones pueden clasificarse en No Conformidades y Observaciones.

Las No Conformidades tienen relación con requisitos técnicos, requisitos de gestión o con el proceso de evaluación mismo, **QUE PUEDE AFECTAR** a una o varias actividades, poniendo en peligro la integridad del proceso y/o del sistema de la calidad.

Las Observaciones tienen relación con requisitos técnicos, requisitos de gestión o con el proceso de evaluación mismo, **QUE NO AFECTAN** a ninguna de las actividades, pero se trata de casos puntuales que deben corregirse dentro de los plazos establecidos para ello. Los comentarios tendrán lugar dentro de las Observaciones y corresponden a aquellas situaciones que a juicio del equipo evaluador, de no resolverse, pueden dar lugar a una desviación en el futuro, aún cumpliendo con los requisitos de la norma aplicados a la situación presente.

Las desviaciones deben tratarse siguiendo el **formato Q06** de "Informe de Desviaciones" que indica el tipo de desviación que se está tratando de acuerdo a su gravedad.

Al final de la identificación de Desviaciones se realizará una reunión para comunicar a los auditados las conclusiones de la misma y establecer las acciones correctoras.

Informe de Revisión

Una vez terminado el programa de revisión, se procede a emitir el informe. Este informe contendrá como mínimo los siguientes datos:

- Breve declaración del alcance y finalidad de la revisión.
- Equipo de revisión.
- Fecha de realización.
- Secciones revisadas.
- Documentación aplicable.
- Comprobaciones realizadas (se incluye lista de comprobaciones).
- Desviaciones detectadas.
- Acciones correctoras propuestas.
- Conclusiones.

REVISIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

El Sistema de Calidad se revisa, en su totalidad, una (01) vez al año en reunión formal convocada por el Director del DGDTH, al que acompañarán, al menos el encargado de calidad; y en la que se deben contemplar los puntos siguientes:

- Revisión de compromisos y acuerdos anteriores.
- Resumen de la situación actual.
- Resultado de las revisiones internas.
- Resultado de las revisiones externas (en caso se hayan dado).

- Reclamaciones de evaluados o evaluadores.
- Estrategias y planes futuros.
- Cambios habidos en el Sistema de Calidad y en el Manual de calidad.

Además de esta revisión programada, cabe celebrar revisiones no programadas cuando, a juicio del Director, sea conveniente. Por ejemplo, en circunstancias tales como cambios importantes, gran número de reclamaciones de evaluados y/o evaluadores, etc.

Q01	LISTA DE DOCUMENTOS EN VIGOR DEL SISTEMA DE CALIDAD		
IDENTIFICACIÓN (Código)	**TITULO**	**FECHA**	**OBSERV.**
Q01	LISTA DE DOCUMENTOS EN VIGOR DEL SISTEMA DE CALIDAD		
Q02	LISTA DE CONTROL DE DISTRIBUCION DE DOCUMENTOS		
Q03	HOJA DE DISTRIBUCION/RECEPCION DE DOCUMENTOS		
Q04	LISTA DE DIFUSION INTERNA		
Q05	COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD E IMPARCIALIDAD		
Q06	INFORME DE DESVIACIONES		
Q07	APELACIONES Y RECLAMACIONES		
Q08	RESPUESTA A APELACIONES Y RECLAMACIONES		

Q02	**LISTA DE CONTROL DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS**
TITULO DOCUMENTO:	Código: Rev.: Fecha:

Copia num.	**Asignada a**	**C/N**	**Fecha Envío**	**Fecha Recibido**	**Observaciones**

C: Copia Controlada N: Copia No controlada

Q03	HOJA DE DISTRIBUCIÓN /RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
REMITENTE:	**FECHA ENVIO:**
DESTINATARIO:	**DIRECCIÓN:**

Estimado(s) Sr.(es), se adjunta para su:

□ Revisión □ Utilización □ Aprobación

□ Corrección □ Comentarios □ Información

La documentación que se indica a continuación:

TITULO	Versión Nº	Copia Nº

OBSERVACIONES:

Firma remitente

DEVOLVER ACUSE DE RECIBO DILIGENCIADO AL REMITENTE

Recibida la información arriba referenciada por:

Nombre: _____Fecha y firma: _____

OBSERVACIONES:

Q03	HOJA DE DISTRIBUCIÓN /RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
REMITENTE:	**FECHA ENVIO:**
DESTINATARIO:	**DIRECCIÓN:**

Estimado(s) Sr.(es), se adjunta para su:

☐ Revisión ☐ Utilización ☐ Aprobación

☐ Corrección ☐ Comentarios ☐ Información

La documentación que se indica a continuación:

TITULO	Versión Nº	Copia Nº

OBSERVACIONES:

Firma remitente

DEVOLVER ACUSE DE RECIBO DILIGENCIADO AL REMITENTE

Recibida la información arriba referenciada por:

Nombre: _____Fecha y firma: _____

OBSERVACIONES:

Q04	LISTA DE DIFUSION INTERNA		
TITULO DOCUMENTO:		Código: Rev.: Fecha:	
Destinatarios	**Fecha Recepción**	**Fecha Entrega**	**Firma**
RESPONSABLE DIFUSION:		FECHA:	

Q05	**COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD E IMPARCIALIDAD**

Sr. _____, evaluador del Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) declara:

I) Conocer y acatar los condicionantes establecidos por el DGDH a fin de salvaguardar los intereses de los trabajadores evaluados.

II) No realizar ninguna otra actividad que pueda comprometer su imparcialidad en el desempeño de su trabajo como evaluador en DGDH.

III) Hacer uso de los documentos del Sistema de Calidad del DGDH exclusivamente en el ámbito de actividades sujetas a este Sistema de Calidad.

IV) Mantener la confidencialidad de toda aquella documentación a la que tiene acceso en el desarrollo de sus funciones.

_____, _____ de _____ 201_.

_____

Firma

Q06	INFORME DE DESVIACIONES

ACTIVIDAD/ITEM:

DESCRIPCIÓN DE LA DESVIACIÓN:

REQUISITO O ELEMENTO AFECTADO:

OBSERVACIONES:

DETECTADO POR:

_____

FIRMA Y FECHA

(Explicación razonada de la no aceptación)

_____

FIRMA Y FECHA

CAUSA:

EFECTOS PRODUCIDOS:

ACCIÓN CORRECTIVA PROPUESTA:

RESPONSABLE DE LA IMPLANTACIÓN:

PLAZO DE IMPLANTACIÓN:

EVALUADO Y PROPUESTO POR:

_____

FIRMA Y FECHA

PROPUESTA REVISADA POR:

_____

FIRMA Y FECHA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE IMPLANTACIÓN QUE SE REALIZAN (CON FECHAS): _____ FIRMA Y FECHA
DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE SEGUIMIENTO QUE SE REALIZAN (CON FECHAS): _____ FIRMA Y FECHA
VERIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN REALIZADA (FIRMADAS Y FECHADAS): (Si se amplía el plazo de implantación, se justificará en este apartado)
La No Conformidad queda cerrada, una vez verificada la implantación satisfactoria de la Acción Correctiva propuesta. VERIFICADO POR: _____ FIRMA Y FECHA
La eficacia de la Acción Correctiva llevada a cabo se pondrá de manifiesto si no se vuelve a producir la No Conformidad que la originó.

Q07	APELACIONES Y RECLAMACIONES

Sr. _____, que se ha presentado en la convocatoria para el proceso de evaluación del desempeño con fecha _____, expone que:

Estando en el plazo inferior a los 30 días de la comunicación de los resultados, solicita que su caso sea estudiado.

_____, ____ de _____ de 201_

_____
Firma

Primera parte

Candidatos

Q07	APELACIONES Y RECLAMACIONES

Sr._____, expone que:

Y solicita que su caso sea estudiado y se le responda en un plazo no superior a 90 días a la siguiente dirección:

_____
_____
_____

_____, ____ de _____ de 201_

_____
Firma

Segunda parte

Otros

Q08	RESPUESTA DE APELACIONES Y RECLAMACIONES

En virtud de la Solicitud de Apelación y Reclamación Nº___ de Sr._____, que se ha presentado en la convocatoria para el proceso de evaluación del desempeño con fecha _____. El Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano resuelve que:

Estando en el plazo inferior a los 30 días de la solicitud de estudio del caso, se responde al interesado.

_____, ____ de _____ de 201_

_____
Firma

Primera parte

Candidatos

Q08	RESPUESTA DE APELACIONES Y RECLAMACIONES

En virtud de la Solicitud de Apelación y Reclamación Nº___ de Sr._____. El Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano resuelve que:

Estando en el plazo inferior a los 30 días de la solicitud de estudio de la reclamación, se responde al interesado.

_____, ____ de _____ de 201_

_____
Firma

Segunda parte

Otros

ANEXO X

UNIVERSIDAD DE PIURA

Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el Evaluador

2013

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN....1
2. OBJETIVOS....1
3. ASPECTOS DE DESEMPEÑO....2
3.1 Niveles de desempeño....2
3.2 Dimensiones del SGD....3
3.3 Criterios taxonómicos....21
4. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO....25
4.1 Planificación del sistema de gestión del desempeño....26
4.2 Convocatoria de candidatos para evaluación....27
4.3 Planificación de objetivos....27
4.4 Comunicación de objetivos....28
4.5 Acompañamiento o seguimiento de los objetivos....29
4.6 Gestión del CV....30
4.7 Autoevaluación....31
4.8 Evaluación 360°....31
4.9 Informe del desempeño....32
4.10 Procesamiento de la Información....33
4.11 Entrevista....33
4.12 Análisis de resultados....34
4.13 Informe de resultados y plan de brechas y objetivos....35
4.14 Reconsideración de resultados....36
4.15 Análisis general del SGD....36
ANEXOS

Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluador

La presente guía contiene los principales criterios del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente y administrativo de la UDEP y tiene como fundamento el documento que contiene al Sistema de Gestión del Desempeño.

1. Introducción

La Universidad de Piura se ha planteado como reto incrementar, de manera continua, la eficacia, atractividad y consistencia institucional, a través de una serie de iniciativas orientadas hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Es por ello que, conscientes de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de fortalecer el desempeño individual como base para el desempeño institucional, ha asumido el proyecto para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD).

A través de la gestión del desempeño, la Universidad de Piura busca: el desarrollo y crecimiento profesional y humano de sus miembros; el reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera; un proceso que deseamos orientado a la estimación del nivel de calidad de nuestra institución a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de lograr valor agregado.

La gestión del desempeño es uno de los procesos críticos para el logro de los objetivos. La contribución de las personas que trabajan en la Universidad es de suma importancia, y es una responsabilidad compartida de todos. Orientar el desempeño al propio desarrollo y al logro de resultados es clave y necesario para que la UDEP incremente su desempeño institucional, siendo así una organización de excelencia en la investigación y la prestación de servicios educativos.

En este sentido, la gestión del desempeño no debe ser un proceso que cada directivo asuma de manera casual o aislada, debe ser un proceso que aborde la organización de manera sistemática, alineado a la estrategia y que persiga el objetivo claro de contribuir con el logro de los objetivos estratégicos que la Universidad de Piura se ha planteado (HayGroup, 2013).

2. Objetivos

El Sistema de Gestión del Desempeño tiene como objetivos:

- ✓ El desarrollo y crecimiento profesional y humano del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
- ✓ Un reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera docente y administrativa.
- ✓ Elevar el nivel de calidad en el desempeño a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor.
- ✓ La motivación de los trabajadores docentes y personal administrativo.
- ✓ El crecimiento de la Universidad de Piura.

3. Aspectos del sistema de gestión del desempeño

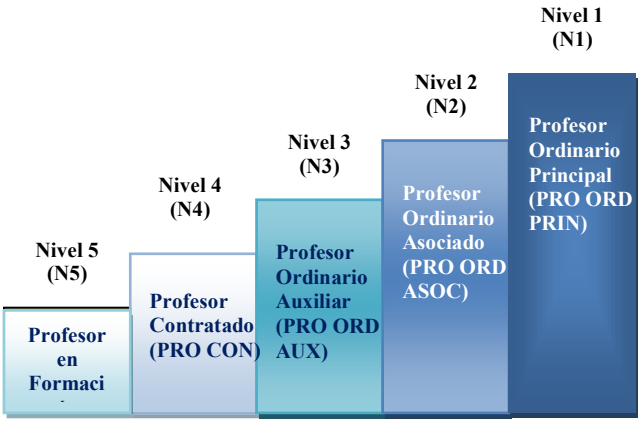
3.1 Niveles de desempeño

Una característica importante del SGD es su aplicación para todo el personal docente y administrativo de la Universidad de Piura, los cuales se agrupan en distintos niveles de desempeño. Existen 5 niveles de desempeño tanto para docentes como para personal administrativo.

3.1.1 Niveles de desempeño docente

El Sistema de Gestión del Desempeño considera la necesidad de distintos niveles de cualificación en consonancia con los escenarios de actuación profesional y exigencias del mismo, equivalentes a las categorías docentes (Tejada, 2009) que tiene la Universidad de Piura, según la Guía de la política de retribución del personal docente de la UDEP (2012). La figura 1 muestra los niveles de desempeño del personal docente.

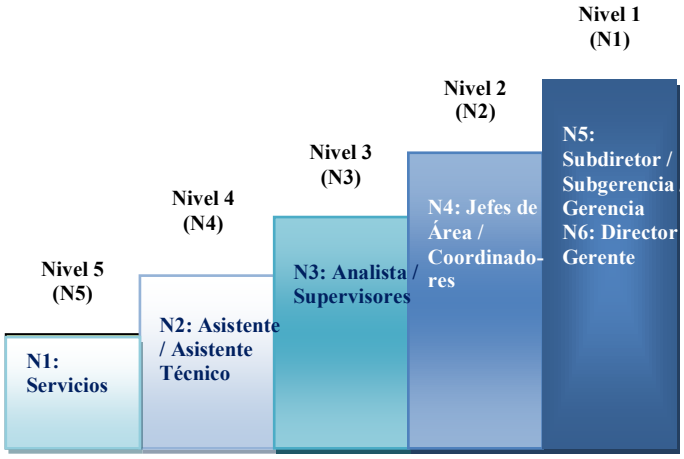
Figura 1. Niveles de desempeño del personal docente.
Fuente: Elaboración propia.



3.1.2 Niveles de desempeño del personal administrativo

Respecto al sistema de competencias administrativas, se considera la necesidad de distintos niveles de cualificación en base a las funciones desempeñadas en cada puesto, las cuales se determinan en categorías administrativas según la Guía de la Política de Retribución del Personal Administrativo y de Servicios de la UDEP (2012). La figura 2 muestra los niveles de desempeño del personal administrativo.

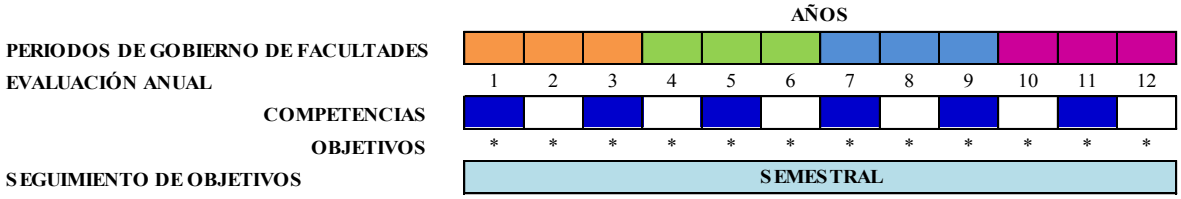
Figura 2. Niveles de desempeño del personal administrativo.
Fuente: Elaboración propia.



3.2 Dimensiones del SGD

Se establecen dos dimensiones del desempeño: Objetivos y Competencias. Los objetivos se evalúan anualmente, mientras que las competencias se evalúan cada dos años. Sin embargo, ninguna de las dos dimensiones del desempeño es, necesariamente, más importante que la otra. Para una mayor comprensión, los periodos de evaluación se muestran en la figura 3.

Figura 3. Periodos de evaluación del SGD.
Fuente: Elaboración propia.



Evaluación	Anual
Evaluación de Competencias	Bianual
Evaluación de Objetivos	Anual
Seguimiento	Semestral

El peso que se les dará a los objetivos y a las competencias; es decir, el porcentaje que aporta cada uno de estos aspectos a la evaluación final se presenta a continuación:

Objetivos: 50%
Competencias: 50%

En cuanto a la Definición de los Objetivos, ésta se hará desde el nivel más alto de la institución hacia abajo con la intención de responder a las necesidades estratégicas de la universidad e ir generando aprendizajes relativos a este proceso. Esta herramienta facilita el proceso de evaluación del desempeño de las personas en tres fases: 1) Fijación de

objetivos, 2) Revisión de objetivos y 3) Evaluación de objetivos. La fijación de objetivos estará a cargo de los evaluadores del SGD (jefes directos), y deben ser específicos para el evaluado. Estos objetivos deben responder a las necesidades estratégicas de la universidad e ir generando aprendizajes en el personal.

Una vez definidos, los objetivos deben ser compartidos y explicados en detalle para generar entendimiento y energía hacia el logro de los mismos. A continuación se presentan las características que los objetivos a formular deben a presentar:

- ✓ **Específicos:** deben referirse a algo específico (aumentar 20% la cantidad de asesorías, aumentar 10% las investigaciones y publicaciones científicas).
- ✓ **Medibles:** el objetivo debe poder ser medido y que de su logro se pueda decir que alcanzó un porcentaje del objetivo formulado para el evaluado.
- ✓ **Alcanzables:** la propuesta de objetivo debe implicar un esfuerzo retador pero que a su vez sea alcanzable. De lo contrario, no motivará, ni estimulará al personal, sino que le causará frustración.
- ✓ **Tiempo:** se debe determinar la fecha exacta para el cumplimiento del objetivo. Esta fecha no necesariamente tiene que coincidir con el inicio de la próxima evaluación anual, o con la próxima reunión entre el evaluado y el jefe directo, o con las evaluaciones parciales. Podría darse el caso que se requiera cumplir antes de cualquiera de los casos expuestos, siendo la fecha límite el inicio de la próxima evaluación anual.

Con relación a la Definición de los Comportamientos (competencias) necesarios para el logro de los objetivos, se han establecido tres ámbitos de competencia: ámbito de la competencia técnica, de la competencia de comportamiento y de la competencia de contexto. Los ámbitos son principalmente dimensiones que, reunidas, describen las funciones y que son más o menos interdependientes. Cada ámbito contiene elementos de competencia que cubren los aspectos de competencia más importantes en el ámbito. Estos ámbitos reúnen en total 10 elementos de competencia, orientados a reforzar la cultura deseada (Ideario), la cual a su vez está alineada a las aspiraciones estratégicas de la Universidad de Piura.

Estos diez elementos de competencia son:

Tabla 1. Elementos de competencias para personal docente.
Fuente: Elaboración propia.

COMPETENCIAS DOCENTES		
C. Técnicas	**C. Comportamiento**	**C. Contextuales**
CTD01 - Dominio del contenido disciplinar	CCM01 - Trabajo colaborativo	CCX01 - Espíritu de servicio
CTD02 – Docencia	CCM02 - Actitud abierta	CCX02 – Formación integral de otros
CTD03 – Investigación	CCM03 – Autocontrol y distención	CCX03 – Participación en la vida universitaria
CTD04 – Asesoramiento		

Tabla 2. Elementos de competencias para personal administrativo.
Fuente: Elaboración propia.

COMPETENCIAS PERSONAL ADMINISTRATIVO		
C. Técnicas	**C. Comportamiento**	**C. Contextuales**
CTA01 - Dominio del puesto	CCM01 - Trabajo colaborativo	CCX01 - Espíritu de servicio
CTA02 - Planificación y organización	CCM02 - Actitud abierta	CCX02 – Formación integral de otros
CTA03 - Pensamiento analítico y resolución de problemas	CCM03 – Autocontrol y distención	CCX03 – Participación en la vida universitaria
CTA04 - Dirección de personas		

A continuación se describen cada uno de los elementos de competencia:

a) Dominio del contenido disciplinar (CTD01)

Conocimiento profundo y manejo de los conceptos básicos y específicos de la asignatura y de la docencia en su área académica. Se refiere a la cantidad y organización de conocimiento de un contenido disciplinar que el docente posee. Para pensar apropiadamente acerca del conocimiento del contenido se requiere ir más allá del conocimiento de los hechos o conceptos de un dominio, se requiere entender la estructura del tema.

Está caracterizado por la formación inicial y continua del profesorado, la producción científica, así como el dominio que manifiestan los profesores sobre su materia.

Se procura, por otra parte, que el conocimiento disciplinar esté abierto a la multidisciplinariedad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra un conocimiento profundo y manejo de los contenidos de su asignatura, evidenciando una relación con otros ámbitos disciplinarios.

Nivel 2: Demuestra un alto conocimiento y manejo de los contenidos de su asignatura, procurando evidenciar una relación con otros ámbitos disciplinarios.

Nivel 3: Demuestra un conocimiento medio y manejo de los contenidos de su asignatura, procurando evidenciar una relación con al menos un ámbito disciplinario.

Nivel 4: Demuestra un cierto conocimiento y manejo de los conceptos básicos y específicos de la asignatura, procurando evidenciar una relación con la problemática del contexto profesional.

Nivel 5: Maneja los conceptos básicos y específicos de la asignatura que enseña.

b) Docencia (CTD02)

La docencia comprende varias funciones, de las cuales las principales son: la planificación de la enseñanza, la ejecución y evaluación didáctica, el manejo de las TIC para el proceso enseñanza-aprendizaje y la reflexión sobre este proceso.

La planificación consiste en establecer un plan general para obtener un objetivo, el cual engloba el establecimiento de un propósito de la enseñanza de la asignatura, la postura del profesor sobre la enseñanza, la organización y estructuración de los contenidos, la selección y/o elaboración de los materiales de apoyo al aprendizaje, la delimitación de las experiencias de aprendizaje y su evaluación. Por lo tanto, la competencia planificadora es fundamental en los docentes porque constituye la capacidad de planificar el diseño de un syllabus, que el docente construye a partir de planificaciones anteriores y, fundamentalmente, a partir de su experiencia profesional y de las condiciones particulares en las que trabaja. Hace también referencia a la selección, jerarquización y secuenciación de los contenidos que el docente realiza.

Luego el docente procede a la ejecución y evaluación didáctica, la cual comprende todas aquellas acciones orientadas a gestionar la tarea docente, e implica la puesta en práctica de estrategias de enseñanza y de aprendizaje para el logro de las propósitos educativos, incluye modalidades de interacción para la apropiación de los contenidos, uso apropiado de los materiales y herramientas didácticas, estilos de comunicación, generación de un clima social apropiado para el aprendizaje, desarrollar procesos bidireccionales de comunicación con alumnos de manera eficaz y correcta, lo cual conlleva a la recepción, interpretación, producción y transmisión de mensajes a través de canales y medios diferentes. Por lo tanto, la interacción docente-alumno es fundamental en cualquier modalidad educativa, y dependiendo del rol que asuma el docente se generará un clima propicio o no para la participación, discusión y análisis en el aula.

Todo lo que el docente realiza, así como el modo en que lo hace, incita al alumno a responder de una u otra forma, y cada respuesta tiende a dirigir la actitud del estudiante en uno u otro sentido. Esto plantea la necesidad de diversificar las modalidades de trabajo en el aula a través de talleres, seminarios, laboratorios y aún más, a través de la posibilidad de promover la capacidad en el alumno de transferir el conocimiento del mundo del saber al mundo cotidiano, la ciencia al mundo del trabajo profesional, y de establecer una relación compleja entre el saber y el trabajo en la esfera del conocimiento de alto nivel y en el desarrollo de procesos cognoscitivos complejos.

También hace referencia a la capacidad de detectar y reconocer necesidades y problemas en el estudiante utilizando estrategias e instrumentos variados y acordes con los propósitos educativos de la asignatura con un enfoque formativo, brindando retroalimentación para la mejora. Es por ello que la evaluación es la actividad que tiene más repercusiones en los alumnos; ésta debe brindar información sobre el desarrollo del proceso formativo del alumno y es un mecanismo necesario para constatar que los estudiantes poseen los aprendizajes esperados en relación a las competencias básicas para el ejercicio de la profesión. La evaluación implica procesos como la recolección de información, la valoración de la información recogida, toma de decisión y retroalimentación.

Y en relación a la reflexión sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje debe estudiarse si las metodologías implementadas se encuentran en relación con los objetivos alcanzados por los estudiantes. También consiste en aplicar de forma activa alternativas y procesos de cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de la acción docente de acuerdo a cada contexto y orientados a la mejora de la calidad docente y el aprendizaje del alumnado.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Planifica siempre su trabajo en relación a la enseñanza, maneja con éxito diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 2: Planifica con frecuencia su trabajo en relación a la enseñanza, maneja con eficiencia diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 3: Planifica con frecuencia su trabajo en relación a la enseñanza, maneja adecuadamente diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 4: Planifica su trabajo en relación enseñanza, maneja de forma limitada estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de utilización apropiada de medios y materiales educativos, algunas herramientas didácticas, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre la planificación de su trabajo en relación a la enseñanza y sobre la importancia de la comunicación eficaz en el aula para el desarrollo de aprendizajes, la interrelación entre las estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación y los propósitos de la asignatura.

c) Investigación (CTD03)

Es la capacidad del docente de diseñar, ejecutar y coordinar investigaciones, manifestando valores intelectuales (relacionados con el pensamiento conceptual, analítico-sintético, crítico, interdisciplinar, innovador, estratégico, etc.) conocimiento y experticia de procedimientos metodológicos, en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional.

A la vez desarrolla investigación formativa que permite la participación de los alumnos en procesos de investigación cuyo culmen es la presentación de una tesis de pregrado.

Implica además detectar problemas profesionales para indagar las relaciones causa-efecto, diagnosticar situaciones de mejora, monitorear procesos y realizar modificaciones, aplicando las metodologías y técnicas pertinentes de carácter científico así como evaluar los avances y pertinencia de la aplicación y desarrollo de proyectos de intervención en cualquier nivel o situación.

Por ello, la actividad investigadora debe planificarse, lo cual implica que el docente dedique recursos y tiempo para dicha tarea. Implica también que elabore un plan de dicha actividad que tome en cuenta el estado del conocimiento sobre: las líneas y los enfoques metodológicos de investigación propia de su ámbito disciplinario; la problemática del entorno social. Dicho plan debe contener, además, la forma de concretar el trabajo en equipo e interdisciplinario para el desarrollo de la investigación y la divulgación de los resultados dentro y fuera de la institución.

Esta actividad investigadora genera un conocimiento que es parte de la cultura y debe estar presente en la sociedad, el conocimiento que procede de la investigación no justifica su existencia sino se comparte. Hay varias formas de divulgación científica: hay las que pertenecen a resolver preguntas e inquietudes del ser humano pero sin aplicación y las que tienen una aplicabilidad inmediata. Estas formas deben utilizar distintos medios para ser divulgadas como el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): revistas indexadas, bases de datos científicas, libros, congresos, prensa escrita, conferencias, charlas, divulgación en clase, televisión, etc.

Y en relación a la reflexión sobre la investigación realizada, el docente debe conocer los logros alcanzados en los procesos investigativos que se desarrollan en torno a las líneas de investigación propias de su ámbito. Debe ser capaz de responder a preguntas como: ¿Qué tipos de problemas se han abordado en los procesos de investigación? ¿Cuáles y por qué han sido seleccionados ciertos enfoques metodológicos? ¿Cuáles han sido los alcances o el impacto de lo investigado? ¿Las investigaciones realizadas presentan un enfoque interdisciplinario? ¿Las conclusiones de las investigaciones realizadas han sido debidamente divulgadas? Etc.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Planifica, diseña, ejecuta y coordina investigaciones, manifestando valores intelectuales, conocimiento y experticia de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta con éxito diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos de manera eficaz y correcta, aplica con éxito procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 2: Planifica, diseña, ejecuta y coordina investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta con eficiencia diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de

comunicación con los alumnos, aplica con eficiencia procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 3: Planifica, diseña y ejecuta investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta adecuadamente diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos, aplica de forma adecuada procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 4: Planifica, diseña y ejecuta investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las problemáticas propias de su campo laboral. Además, ejecuta ciertas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos, aplica algunos procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre un conjunto de saberes en torno al proceso de planificación de la investigación y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito. Participa en algunos eventos de divulgación de investigación y adquiere conocimientos sobre la importancia de la reflexión y la innovación de la actividad investigadora.

d) Asesoramiento (CDT04)

Se refiere a los diferentes tipos de orientación educativa y profesional, acompañamiento y ayuda que hace el docente con el fin de atender las inquietudes y dificultades de los estudiantes y profesores en formación. Nosotros también la conocemos como asesoramiento académico y personal. El rol de orientador es inherente a la profesión docente, la que puede evidenciarse en el acompañamiento que puede hacer un docente en el alcance de los objetivos de aprendizaje desde su asignatura y también en el logro del desarrollo académico en general y personal del alumno.

Además, se concibe como la orientación, asistencia y ayuda que el profesorado debe proporcionar a los estudiantes para que éstos logren situar el estudio de sus asignaturas con el campo profesional, así como con las posibles alternativas laborales que se le pueden presentar.

La tutoría es concebida como una forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante o a un grupo de estudiantes de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, por áreas y técnicas de enseñanza apropiadas a la integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de seguimiento. En la tutoría se propicia una relación pedagógica diferente a la que establece la docencia ante grupos numerosos. En este caso el profesor asume el papel de consejero; el ejercicio de su autoridad es distinto al de la clase; el ambiente es mucho más relajado y amigable.

La tutoría es un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes que se concreta mediante la atención personalizada a un grupo de alumnos por parte de académicos competentes y formados para esta función. Es distinta y, a la vez, complementaria a la docencia frente a grupo, pero no la sustituye. Desde esta posición,

acompañar se define como un proceso que dinamiza tres lógicas: relacional, espacial y temporal. La relacional es concebida como una conexión, como "unirse a alguien"; la espacial se refiere a un desplazamiento, a "ir a donde él va"; y la temporal tiene que ver con estar con el otro al mismo tiempo.

Dicha actividad supone una adecuada atención de los profesores a los alumnos mediante la cual se ayuda a estos a desarrollar todas las dimensiones de su personalidad dentro de una actitud permanente de confianza mutua, de diálogo, de óptima convivencia. En suma, los docentes asumen con responsabilidad la formación integral de cada uno de sus asesorados desde sus circunstancias concretas.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance total de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 2: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance de la mayoría de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 3: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance medio de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 4: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance medio de los objetivos en el aspecto académico.

Nivel 5: Adquiere conocimientos sobre los fundamentos y herramientas para el desarrollo de la actividad de asesoramiento.

e) Dominio del puesto (CTA01)

Capacidad para conocer, entender, demostrar destrezas y habilidades y poner en práctica los aspectos relacionados con las funciones de su puesto de trabajo. El dominio del puesto de trabajo exige, previamente, el conocimiento de los principios (Ideario), objetivos, organigrama y procedimientos (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimiento) relacionados al puesto que ocupa y el impacto de éste dentro de la organización.

Tiene conocimiento amplio, detallado y actualizado sobre las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de su trabajo. Asimismo, tiene la capacidad de desarrollar áreas concretas que afectan sus resultados de forma positiva.

Reflexiona sobre las áreas de conocimiento de interés prioritario en el contexto laboral, reconoce los conocimientos y habilidades que se requieren actualizar o mejorar, identifica brechas que puedan existir entre las propias competencias y las que se requieren para ejercer el trabajo.

Constituye un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos y experiencia en relación con los temas relativos a su puesto. Plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Adquiere y desarrolla permanentemente conocimiento, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia. Planifica, organiza y ejecuta múltiples tareas orientados a alcanzar los objetivos institucionales. Profesional calificado con destacada trayectoria profesional especializada. Constituye un referente dentro de la organización.

Nivel 2: Analiza y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño, plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización. Tiene 'expertise' que incluye tanto el dominio en conocimiento como la motivación para formar a otros en el conocimiento relacionado al trabajo.

Nivel 3: Domina información sobre las normativas, manuales de organización y funciones adicionalmente resuelve problemas utilizando conocimientos de su especialidad, garantizando indicadores y estándares establecidos. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades para mejorar su preparación. Constituye un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Propone cambios y/o mejoras a las normativas, reglamentos, y manuales de organización y funciones vigentes.

Nivel 4: Conoce y pone en práctica los diferentes aspectos de su especialidad o función. Domina información actualizada sobre normativas así como los manuales de organización y funciones relacionados al puesto que ocupa. Capta y asimila con facilidad conceptos e información.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la normativa así como los manuales de organización y funciones relacionados al puesto que ocupa. Identifica los aspectos técnicos necesarios para su trabajo y los aplica en el trabajo diario.

f) Planificación y organización (CTA02)

Es el proceso mediante el cual la persona define el curso de acción y establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre los medios y los objetivos. Proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada. La planificación es un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para encontrar una "dirección" (viable) que guíe hacia los objetivos planteados. El proceso de planificación exige una definición previa y/o conocimiento de las metas y objetivos a cumplir.

A través de este elemento de competencia la persona es capaz de identificar, definir y priorizar los siguientes elementos:

- ✓ Evalúa las acciones a desarrollar y define los recursos necesarios: elaboración de planes, programas y/o proyectos; define secuencias, alcances y entregables; determina necesidades de personal, recursos económicos, plazos de ejecución, etc.
- ✓ Al momento de planificar, evalúa e integra planes, objetivos y recursos con una visión global, involucrando a otras personas.
- ✓ Ejecuta los planes y realiza seguimiento: Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios reales que puedan producirse, modificar el calendario durante la ejecución de las acciones previstas en la planificación.
- ✓ Evalúa los resultados: Aplica técnicas de evaluación de los resultados, toma medidas para la mejora, identifica las desviaciones de resultados y documenta la experiencia para la mejora de la competencia.

La Planificación y organización llevan explícito un proceso de toma de decisiones. Adicionalmente involucra organizar la información y/o documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y calidad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Evalúa e integra un conjunto de acciones, planes, programas y proyectos con una visión global organizativa, involucrando a personas de otras áreas. Integra de forma eficiente los objetivos de las distintas áreas o departamentos. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Aplica técnicas de evaluación de los resultados, toma medidas para la mejora (reorganiza), identifica las desviaciones de resultados y documenta la experiencia para la mejora de la competencia. Planifica la comunicación a todo nivel.

Nivel 2: Planifica, organiza y gestiona un conjunto de acciones, proyectos y planes, coordina con el personal de su área sin perder de vista la visión de conjunto y los recursos a medio y largo plazo. Clarifica los roles, objetivos y responsabilidades. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios.

Nivel 3: Organiza y gestiona los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y cumplimiento de los objetivos. Identifica y asigna las necesidades de personal y de recursos (económicos, materiales, tiempo, etc.) de mediano y largo plazo con una adecuada coordinación, control y seguimiento de las acciones a realizar. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Organiza la información y documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y su calidad.

Nivel 4: Define y planifica el programa de actividades de su propio trabajo, define con claridad los objetivos de su trabajo, tiene conocimiento de los procesos y procedimiento, establece la secuencia de actividades (cronograma) de manera realista. Planifica y organiza su tiempo y trata de priorizar sus actividades.

Nivel 5: Planifica y organiza las actividades de su propio trabajo (agenda). Tiene conocimiento de las actividades a realizar para conseguir los objetivos. Mantiene un orden físico de la documentación. Utiliza el tiempo personal de manera eficiente.

g) Planeamiento analítico y resolución de problemas (CTA03)

Capacidad para aplicar metodologías, realizando un análisis lógico (que opera mediante conceptos y razonamiento) que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico y de relaciones interpersonales. Define el problema, busca alternativas de solución, valora las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, elige la más conveniente e implanta la solución.

En la resolución de problemas puede aplicar diversos métodos que impliquen un procedimiento para identificarlos, identificar la raíz de la dificultad, sesiones creativas para desarrollar ideas y opciones para resolver los mismos, revisar esas opciones, saber cómo seleccionar la opción preferente y emprender las acciones adecuadas para tratar el problema.

Si surgen obstáculos durante este proceso, se pueden superar mediante negociación o consultar a las partes interesadas para la toma de decisiones, resolución del conflicto o dirección de la crisis.

La dinámica de esta competencia favorece la innovación en el trabajo, cuando se permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de la organización.

Esta competencia abarca no solo la posibilidad de solucionar un problema sino también implica la posibilidad de descubrir una oportunidad de mejora en las dificultades que se presentan en el trabajo diario.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Organiza y analiza situaciones altamente complejas teniendo en cuenta múltiples variables. Desarrolla una solución innovadora con una profunda comprensión de los objetivos. Puede resolver problemas en contextos diferentes. Implementa decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada. Analiza las competencias necesarias para desarrollar los roles establecidos y las actividades planeadas. Transforma las acciones, experiencias, fracasos y descubrimientos en aprendizaje. Considera escenarios futuros complejos que analiza con visión estratégica. Constituye un referente en la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas.

Nivel 2: Utiliza técnicas para identificar y evaluar las diversas alternativas de solución. Selecciona, desarrolla y/o coordina la ejecución de la solución, realiza el seguimiento analizando posibles desviaciones o escenarios futuros. Evalúa los resultados identificando el logro de la implementación y el impacto dentro de la organización. Incorpora la participación de terceros. Aunque el problema no sea evidente, identifica situaciones en las que plantea diversidad de ideas, acciones, procedimientos, roles, equipamiento, etc. que puedan contribuir al mejoramiento de la situación actual. Constituye un referente en su área por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.

Nivel 3: Identifica el problema, oportunidades y/o amenazas. Presenta y evalúa las diferentes alternativas de solución (factibilidad), decide la estrategia a seguir y diseña el

plan de acción (secuencia de actividades) demostrando creatividad. Adicionalmente, identifica si es un problema reincidente, reconoce varias causas posibles de ese hecho y plantea la solución definitiva.

Nivel 4: Identifica el problema, lo describe y descompone, recoge datos, obtiene información de distintas fuentes para tener una visión más amplia del problema y los organiza. Describe la naturaleza, ubicación, posibles causas y define el alcance del problema. Busca alternativas de solución. Fija prioridades de tareas según su importancia.

Nivel 5: Reconoce e Identifica el problema, lo describe de manera objetiva y elabora una lista de temas a tratar.

h) Dirección de personas (CTA04)

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Dirige a los colaboradores en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Esto implica la intención de hacer que los demás actúen según nuestros objetivos, utilizando adecuadamente y correctamente la autoridad que la posición le otorga.

Para poder desarrollar esta competencia se necesita la capacidad para transmitir información, ideas y opiniones, de forma clara, precisa y concisa. Por lo tanto, la comunicación incluye la capacidad de saber escuchar, siendo receptivo a las ideas y opiniones de las personas, ya sean clientes, personal a cargo, usuarios, grupos de interés, entre otros. La información transmitida debe ser útil y además brindada en el momento oportuno.

Cabe recalcar que esta capacidad incluye la habilidad de comunicar tanto por escrito como de manera oral. Además, esta capacidad incluye saber utilizar el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, y utilizar de manera fluida las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Define necesidades y expectativas del personal, da soporte proporcionando experiencia y formación a largo plazo. Delega y reconoce el trabajo bien hecho. Utiliza técnicas para comprar el rendimiento con los estándares requeridos. Se preocupa para la motivación y buen clima de trabajo, muestra firmeza y cuida la imagen de equipo de trabajo. Comunica los objetivos generando entusiasmo y compromiso. Aporta información al Departamento de Gestión del Desempeño para establecer planes de mejora personal y profesional de los trabajadores.

Nivel 2: Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento. Aborda de manera abierta y directa problemas de rendimiento, es receptivo, explica de manera clara las consecuencias de problemas de rendimiento. Fomenta y promueve la cooperación entre

distintos equipos de trabajo. Mantiene una relación próxima con el equipo y sabe lo que está pasando

Nivel 3: Valora el trabajo de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva. Impulsa las iniciativas para el desarrollo del equipo de trabajo. Ofrece retroalimentación y comparte información para generar oportunidades de mejora.

Nivel 4: Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración o prioritarios. Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo. Sabe escuchar al personal y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.

Nivel 5: Da a las personas instrucciones adecuadas dejando claro las necesidades y exigencias. Brinda información básica detallada y sugiere alternativas de trabajo a problemas y necesidades puntuales.

i) Trabajo colaborativo (CCM01)

Es la capacidad para ayudar, acompañar, patrocinar y asumir las acciones colectivas e individuales para materializar tareas u objetivos compartidos. Hace énfasis en el fomento de un trabajo en conjunto, opuesto al trabajo individual, y meramente competitivo. Se manifiesta en la capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluido sus pares y subordinados. Se corresponde con una actitud genuina que promueva el trabajo eficiente y responsable; favoreciendo a su vez un ambiente de trabajo amistoso con buen clima y espíritu de cooperación, incluyendo la resolución de conflictos que se puedan producir.

Conseguir que las personas trabajen juntas en forma adecuada, exige necesariamente, en primer lugar, una fijación de metas, motivación individual y colectiva, estrategias de apoyo y acciones que fomenten las relaciones informales.

Un saludable trabajo colaborativo requiere de un responsable capaz de orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del equipo, priorizando y secundando las decisiones de la organización. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Alienta y fomenta de manera constante el espíritu de servicio, expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos de otras áreas de la universidad.

Nivel 2: Anima y motiva a los demás, actúa para generar un ambiente de buen clima y cooperación, resuelve los conflictos de su equipo.

Nivel 3: Solicita opinión de los miembros, valora las ideas y experiencias ajenas.

Nivel 4: Coopera y participa con entusiasmo, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

Nivel 5: Coopera y participa, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

f) Actitud abierta (CCM02)

Es la capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo, la confianza, fiabilidad y coherencia entre acciones, conductas y palabras. Hacer que los demás se sientan animados a expresarse en un ambiente de diálogo y de convivencia entre todos, sin discriminación de ningún tipo.

Esta competencia involucra necesariamente la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, facilitando que se generen aportaciones, sugerencias, dudas y preocupaciones, dado que valora el conocimiento y la experiencia de los demás. Muestra disposición para reflexionar y expresar sobre los propios planteamientos, comparte información, silencio de oficio, y "mente abierta" sin prejuicios.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores, para que se sientan animados a expresarse y plantea soluciones a favor de los objetivos.

Nivel 2: Demuestra alta capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores, para que se sientan animados a expresarse.

Nivel 3: Demuestra capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores.

Nivel 4: Demuestra capacidad media para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores.

Nivel 5: Demuestra cierta capacidad para escuchar, genera un ambiente de confianza y respeto.

g) Autocontrol y distensión (CCM03)

Es la capacidad del dominio de sí mismo, es decir, mantener controladas las emociones y resistirse a acciones negativas al ser tentado, y evitar reacciones negativas ante posiciones contrarias de terceros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés; y responder constructivamente demostrando madurez. El autocontrol o auto dirección es un enfoque sistemático y disciplinado para hacer frente al trabajo diario, a los cambios en las condiciones y a situaciones estresantes. El estrés se puede gestionar de forma sistemática con el conocimiento, experiencia y métodos apropiados (humor, actitud positiva).

Asimismo, el uso efectivo de los propios recursos conduce a una dirección satisfactoria de la propia vida y a un equilibrio apropiado entre trabajo, familia y tiempo libre. Su conducta es estable en el trabajo con sus colaboradores; son predecibles.

La distensión (entendida como relajación) es la capacidad para aliviar la tensión en situaciones difíciles, mantener una colaboración provechosa entre las partes implicadas; elimina la tensión de una situación o aporta nuevas energías a las personas cuando se necesite. Relacionada con la determinación que se tenga en cierto instante para tomar una decisión, o reaccionar de alguna manera ante las eventualidades que se presenten. Como todo trabajo siempre habrá situaciones estresantes que ocasionan las diferencias o los roces que pueden volverse hostiles y ser amenazas para el clima laboral; sin embargo, se toma posturas positivas para anticipar dichas situaciones que surgirán y reducir al mínimo su impacto.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Controla el estrés sostenido con efectividad y calma a otros en situaciones muy estresantes. Es capaz de distinguir distintos escenarios ante situaciones complejas. Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales.

Nivel 2: Responde constructivamente controlando las emociones fuertes y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. Utiliza técnicas apropiadas para hacer frente a la situación (actitud positiva, humor). Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.

Nivel 3: Controla el estrés sostenido con efectividad; evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue trabajando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Ocasionalmente, utiliza técnicas o planifica actividades para controlar el estrés y las emociones.

Nivel 4: Responde manteniendo la calma; aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Capacidad para ignorar las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.

Nivel 5: No se deja llevar por impulsos emocionales; aunque sienta un impulso de hacer algo inapropiado, resiste la tentación. No cae en el actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (ira, frustración, estrés) consigue controlarlas. Dominio de los sentimientos, sin embargo, no actúa para mejorar las cosas.

h) Espíritu de servicio (CCX01)

Este elemento de competencia permite a la persona reconocer el sentido de su trabajo, el "para qué" de lo que se hace y "para quién" lo realiza. Según esto se considera como valiosa la interrelación personal con otros a propósito del trabajo que realiza cada persona, llevándolo a cabo con alto sentido de responsabilidad y movido por el afán de contribuir al bien común.

Se corresponde con una actitud solidaria, que lleva a la persona a plantear con iniciativa sus posibilidades y afán de cooperar con otros en el logro de los objetivos organizativos, lo que suele dar lugar a una adecuada presencia en la propia institución contribuyendo a su eficacia.

Se puede manifestar también en la disponibilidad para asumir las tareas que se le encargan, en la realización de un trabajo bien acabado, hecho con visión de conjunto, así como en el establecimiento de relaciones intensas de ayuda mutua con los distintos miembros que conforman la comunidad universitaria (directivos, profesores, personal administrativo y de servicio, alumnos, padres de familia, graduados) y terceros vinculados con la institución.

En relación al personal docente, su preocupación se extiende hacia una gran sensibilidad a los problemas que se plantean en la sociedad, a través de diversas acciones que evidencian su presencia en el medio, gozando de reconocimiento.

En cuanto al personal administrativo, el ejercicio de esta competencia hacia el entorno se traduce en promover un servicio eficiente, diligente que refleje una adecuada atención y vocación de servicio hacia terceros.

Bajo una lógica de actuación basada en el afán de servir, la persona asume implícitamente el reconocimiento de la dimensión espiritual del ser humano y su sentido de trascendencia hacia los demás.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos que trascienden la labor de su Centro o Unidad. A propósito de su presencia en la institución y en el medio goza de reconocimiento y autoridad.

Nivel 2: Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargo al interior de su Centro o Unidad. En relación a la actividad docente, promueve planes, proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 3: Manifiesta disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad y realiza un trabajo bien hecho que redunda en la eficacia de la institución. En relación a la actividad docente, participa en proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 4: Su actuación refleja su conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio en la Universidad de Piura y en este sentido orienta su trabajo hacia procesos o procedimientos que redundarán en una mejora de la calidad del servicio.

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio en la Universidad de Piura y se esfuerza por vivirlo.

i) Formación integral de otros (CCX02)

Acciones sostenidas encaminadas a orientar y corregir (con claridad y benevolencia) la actuación de las personas con las que se vincula ordinariamente en su ámbito laboral (profesores, personal administrativo, de servicio y alumnos), procurando la adquisición de virtudes. Guarda correspondencia con el grado de ayuda para impulsar el desarrollo y mejora de las personas tanto en el plano intelectual como moral.

Comparte proactiva y positivamente su experiencia estimulando a las personas a aceptar desafíos, correr riesgos razonables y aprender de sus errores. Colabora para superar los obstáculos encontrados.

Implica un esfuerzo y preocupación constante para contribuir en la mejora de la formación y el desarrollo de las personas a partir de un análisis de sus potencialidades y limitaciones, en el marco de las necesidades correspondientes a la organización. Su campo de acción no se limita a diseñar y prever los planes de capacitación para una persona sino hacia un esfuerzo por impulsar su desarrollo integral.

De acuerdo a la posición directiva en la organización, deberá considerarse la capacidad de planificar y diseñar una secuencia ordenada de experiencias profesionales para el desarrollo de competencias de las personas (Coaching). Contribuye directa o indirectamente en el despliegue de los procesos de comunicación, delegación y promoción (formal e informal).

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Ha dirigido con éxito la formación integral de directivos, profesores y/o de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo y los encamina hacia el mayor despliegue de su potencial. Organiza y participa de forma activa en actividades de formación dirigidas a directivos, profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 2: Ha dirigido con éxito la formación integral de profesores jóvenes y/o de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo y los encamina hacia el mayor despliegue de su potencial humano y profesional. Organiza y participa de forma activa en actividades de formación dirigidas a directivos, profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 3: Conoce con profundidad los temas vinculados a la formación integral de las personas y es capaz de explicarla a otros en los aspectos propios de la convivencia ordinaria en la institución. Tiene experiencia acompañando en la toma de decisiones y en su desarrollo pleno a los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo. Participa de forma activa y promueve la

participación de otros en actividades de formación dirigidas a profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 4: Tiene conocimiento más profundo acerca de la formación integral. Asesora en la toma de decisiones y en el desarrollo pleno de colegas, profesores y/o alumnos. Participa en actividades de formación que amplían el conocimiento de estos temas y que van dirigidas al personal y/o a los alumnos (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que es la formación integral y la procura en su trato con los distintos miembros de la comunidad universitaria.

j) Participación en la vida universitaria (CCX03)

Es el elemento de competencia que permite valorar y aplicar las políticas, sistemas formales y normas que se relacionan y conjugan con el logro del propósito institucional. Además, está referida a la contribución para que la convivencia culta se desenvuelva dentro de un régimen de libertad responsable y adecuada disciplina, de modo que se cree el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto, a fin de que la universidad pueda prestar un verdadero servicio a la sociedad.

Son rasgos propios de este principio un clima intenso de laboriosidad, un alto nivel de exigencia académica y profesional, de respeto a las diversas opiniones, del fomento de la honradez y entereza necesarias para asumir las consecuencias de sus actos y decisiones.

También abarca una saludable relación, basada en el respeto y la confianza, en la ejecución de un trabajo realizado por una persona y las instancias jerárquicas correspondientes, contribuyendo a la consecución de los fines institucionales.

Manifiesta un conocimiento y comprensión suficiente del Ideario, de la estructura formal (jerarquías, niveles de autoridad y ámbitos de responsabilidad) y las formas de trabajar en la institución. Sabe cómo están definidas las políticas, los sistemas y la normativa vigente, cómo se siguen y controlan, así como los resultados esperados de las operaciones a distintos niveles.

Fundamentan la vida universitaria la consideración del trabajo como uno de los más altos valores humanos y un medio para el progreso científico, cultural, social y moral. Otorga relevancia a la participación en las distintas actividades promovidas por la universidad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa y/o colabora cuando se le pide en la organización de actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir. Valora y cumple eficientemente las políticas, los sistemas y la normativa

institucional. Ha dirigido el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 2: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa y/o colabora cuando se le pide en la organización de actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir. Valora y cumple eficientemente las políticas, los sistemas y la normativa institucional. Ha participado el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 3: Contribuye a la edificación de una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa activamente en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones.

Nivel 4: Tiene un conocimiento más profundo de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades a las que se le convoca. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones y orienta los temas según la instancia correspondiente.

3.3 Criterios taxonómicos

Todos los elementos de competencia tienen el mismo peso y cada elemento de competencia se clasifica en una escala del 0 al 10 que valora tanto el conocimiento como la experiencia. La clasificación es:

- 0 significa que un trabajador no tiene ningún conocimiento y/o experiencia;
- 1 a 3 significa que un trabajador tiene un bajo nivel de conocimiento y/o experiencia;
- 4 a 6 significa que un trabajador tiene un nivel medio de conocimiento y/o experiencia;
- 7 a 9 significa que un trabajador tiene un alto nivel de conocimiento y/o experiencia;
- 10 significa que un trabajador debe tener el máximo absoluto de conocimiento y/o experiencia.

La tabla mostrada en el Anexo 1: Criterios taxonómicos explica con detalle la descripción de cada una de las escalas de valoración mencionadas.

El conocimiento y experiencia de la persona deben ser más profundos (desde conocer hechos hasta la capacidad para evaluar y aplicar métodos) y más amplios (de una a varias clases distintas de proyectos). Es por ello, que cada nivel de desempeño tiene una puntuación media de corte que valora el conocimiento y la experiencia que posee cada trabajador. Además, cada nivel de desempeño tiene asignados pesos ponderados por cada ámbito de competencia.

La puntuación media de corte se refiere a la puntuación mínima que cada nivel de desempeño debe obtener en el proceso de evaluación, pudiendo obtener mayor puntaje. En el caso que obtenga medio punto por debajo de esta puntuación media de corte se considerará su calificación como regular y si obtiene un punto por debajo se considera esta calificación como deficiente.

Los valores de la tabla 3 representan las puntuaciones medias de corte requeridas, tanto en conocimiento como en experiencia, en cada nivel de desempeño respecto a cada ámbito de competencia.

Tabla 3. Puntuaciones medias de corte en cada nivel de desempeño.
Fuente: Elaboración propia.

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
C. Técnicas Docentes	7	6	5	4	3
C. Técnicas Administrativas	7	6	5	4	3
C. de Comportamiento	7	6	5	4	3
C. Contextuales	7	6	5	4	3

Estas puntuaciones medias de corte en cada nivel de desempeño aparecen en las tablas que se encuentran en el Anexo G, las cuales especifican a detalle cómo surgen estas puntuaciones.

Para facilitar el entendimiento de las puntuaciones medias de corte describiremos un ejemplo. Para el nivel de desempeño 3 (N3) del personal docente, el trabajador en el proceso de evaluación debe obtener como puntuación mínima requerida un 5.

Además, cada ámbito de competencia posee pesos ponderados distintos para cada nivel de desempeño como se muestran en la tabla 4.

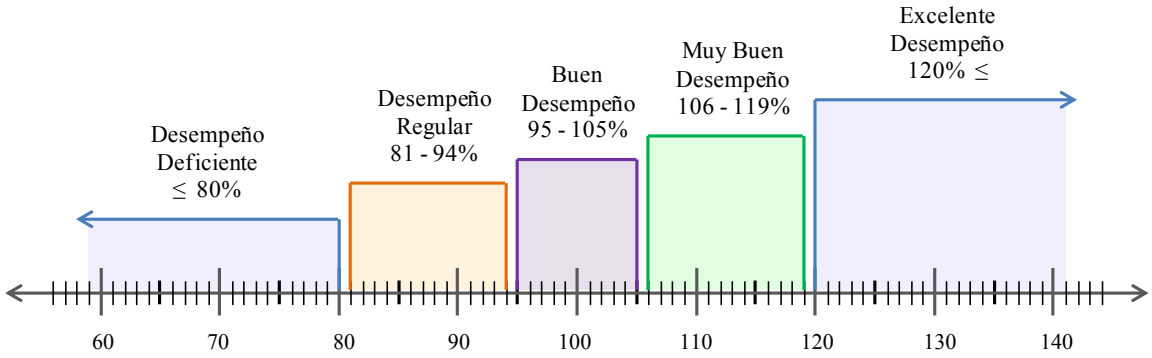
Tabla 4. Pesos de cada ámbito de competencias.
Fuente: Elaboración propia.

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
C. Técnicas	40%	50%	60%	65%	70%
C. de Comportamiento	30%	25%	20%	20%	15%
C. Contextuales	30%	25%	20%	15%	15%

Además de la escala numérica propuesta (escala del 0 al 10), la calificación de las herramientas de evaluación, tanto para objetivos como para competencias, también se realizará mediante la escala cualitativa siguiente: “Desempeño deficiente”, “Desempeño regular”, “Buen desempeño”, “Muy buen desempeño” y “Excelente desempeño”. Cada una obedece a un rango de valores porcentuales como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Rangos porcentuales de calificación.

Fuente: Elaboración propia.



Cada rango de calificación se fundamenta a continuación:

- ✓ "Desempeño deficiente" (≤ 80%): cuando el evaluado no satisface los requerimientos de desempeño, obteniendo resultados muy por debajo de la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y sin llegar a cumplir los objetivos plantados. Esto quiere decir que, el evaluado no cumple con los requisititos que solicita la evaluación de desempeño (ya sea docente o administrativo), y por lo tanto; no conoce sus obligaciones y las de su área, o las conoce pero no posee los conocimientos o las habilidades para cumplir con el rol que desempeña en la institución, ni demuestra deseos de aprender. Asimismo, no posee condiciones para trabajar en equipo, aceptar las opiniones y controlar sus emociones. Además, presenta escaso interés por la institución y se desentiende sobre su desarrollo, sobre la cultura de la misma y sobre el proceso de mejora de las personas de su entorno.

- ✓ "Desempeño regular" (81-94%): cuando el evaluado presente poco nivel de desempeño, logrando resultados por debajo de la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y sin llegar a cumplir los objetivos plantados. Esto quiere decir que, el evaluado no ha alcanzado las expectativas planteadas para su nivel (ya sea docente o administrativo), y por lo tanto; no conoce a la perfección sus obligaciones y las de su área, o las conoce pero no las domina, cometiendo errores en el desarrollo del rol que desempeña en la institución. Asimismo, puede presentar poca facilidad para trabajar en equipo, para aceptar las opiniones de los demás y controlar sus emociones. Tiene escaso interés por la institución y su desarrollo, puede llegar a ser indiferente con la cultura de la misma y con el proceso de mejora de las personas de su entorno.

- ✓ "Buen desempeño" (95-105%): cuando el evaluado presente un nivel estándar de desempeño, obteniendo resultados que alcanzan la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y logrando sus objetivos. Esto quiere decir que, el evaluado ha cumplido con las expectativas planteadas para su nivel (ya sea docente o administrativo), y por lo tanto; conoce sus obligaciones y las de su área, sin embargo puede seguir mejorando en el rol que desempeña en la institución. Asimismo, puede trabajar en equipo, acepta las opiniones de los demás y controla sus emociones. Además muestra interés con el desarrollo de

la institución, tiene conocimientos sobre la cultura de la misma y suele participar en actividades relacionadas con la mejora de las personas de su entorno.

- ✓ "Muy buen desempeño" (106-119%): cuando el evaluado presente un muy buen nivel de desempeño, logrando resultados por encima de la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y cumpliendo correctamente sus objetivos. Esto quiere decir que, el evaluado ha superado las expectativas planteadas para su nivel (ya sea docente o administrativo), y por lo tanto; conoce bien sus obligaciones y las de su área, y busca mejorar en el rol que desempeña en la institución. Asimismo, tiene buenas aptitudes para trabajar en equipo, buena recepción de las opiniones de los demás y control de sus emociones. Además es entusiasta con el desarrollo de la institución, tiene buenos conocimientos sobre la cultura de la misma y se muestra preocupado y participativo con la mejora de las personas de su entorno.

- ✓ "Excelente desempeño" (120% ≤): cuando el evaluado presente un nivel excelente de desempeño, logrando resultados muy por encima de la puntuación media de corte propuesta para su nivel, y cumpliendo satisfactoriamente sus objetivos. Esto quiere decir que, el evaluado ha excedido las expectativas planteadas para su nivel (ya sea personal docente o administrativo), y por lo tanto; conoce a la perfección sus obligaciones y las de su área, y trata de mejorar constantemente en el rol que desempeña en la institución. Asimismo, presenta facilidad para trabajar en equipo, muy buena recepción de las opiniones de los demás, y muy buen control de sus emociones. Además se encuentra comprometido con la institución y su desarrollo, conoce la cultura de la misma y se preocupa y participa con constancia en la proceso de mejora de las personas de su entorno.

Entonces para evaluar objetivos y evaluar competencias se utilizarán estos rangos de calificación cualitativa, en donde el evaluador puede optar por calificar con un porcentaje específico (ejemplo 98%) y el sistema informático automáticamente lo ubica en el rango de calificación "Buen desempeño". Asimismo, el evaluador puede optar por calificar cualitativamente (ejemplo "Buen desempeño") entonces el sistema informático automáticamente le asigna un valor específico en porcentaje (100%) como se muestra en la tabla 5, donde se definen porcentajes promedio para cada calificación cualitativa en esta modalidad.

Tabla 5. Porcentajes asignados a cada calificación cualitativa.

Fuente: Elaboración propia.

Calificación cualitativa	Porcentaje asignado
Desempeño deficiente	80%
Desempeño regular	90%
Buen desempeño	100%
Muy buen desempeño	110%
Excelente desempeño	120%

El sistema informático procesará y guardará estas calificaciones en porcentajes y en valores numéricos. Para ello, convertirá los porcentajes establecidos a la escala numérica del 0 al 10 tomando como referencia que las puntuaciones de corte de cada nivel de desempeño equivalen al 100% del desempeño del evaluado. Siendo así, la relación que existe entre la calificación cualitativa y la calificación numérica se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Relación entre los valores numéricos y las calificaciones cualitativas.

Fuente: Elaboración propia.

	Desempeño deficiente ≤ 80%	**Desempeño regular 81% - 94%**		**Buen desempeño 95% -105%**		**Muy buen desempeño 106%-119%**		**Excelente desempeño 120% ≤**
N1	5.6	5.7	6.6	6.7	7.4	7.4	8.3	8.4
N2	4.8	4.9	5.6	5.7	6.3	6.4	7.1	7.2
N3	4.0	4.1	4.7	4.8	5.3	5.3	6.0	6.0
N4	3.2	3.2	3.8	3.8	4.2	4.2	4.8	4.8
N5	2.4	2.4	2.8	2.9	3.2	3.2	3.6	3.6

4. Etapas de la Gestión del Desempeño

La implementación de un sistema de Gestión del Desempeño en la Universidad de Piura busca ser un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento que se transforme en el insumo fundamental para el desarrollo del personal.

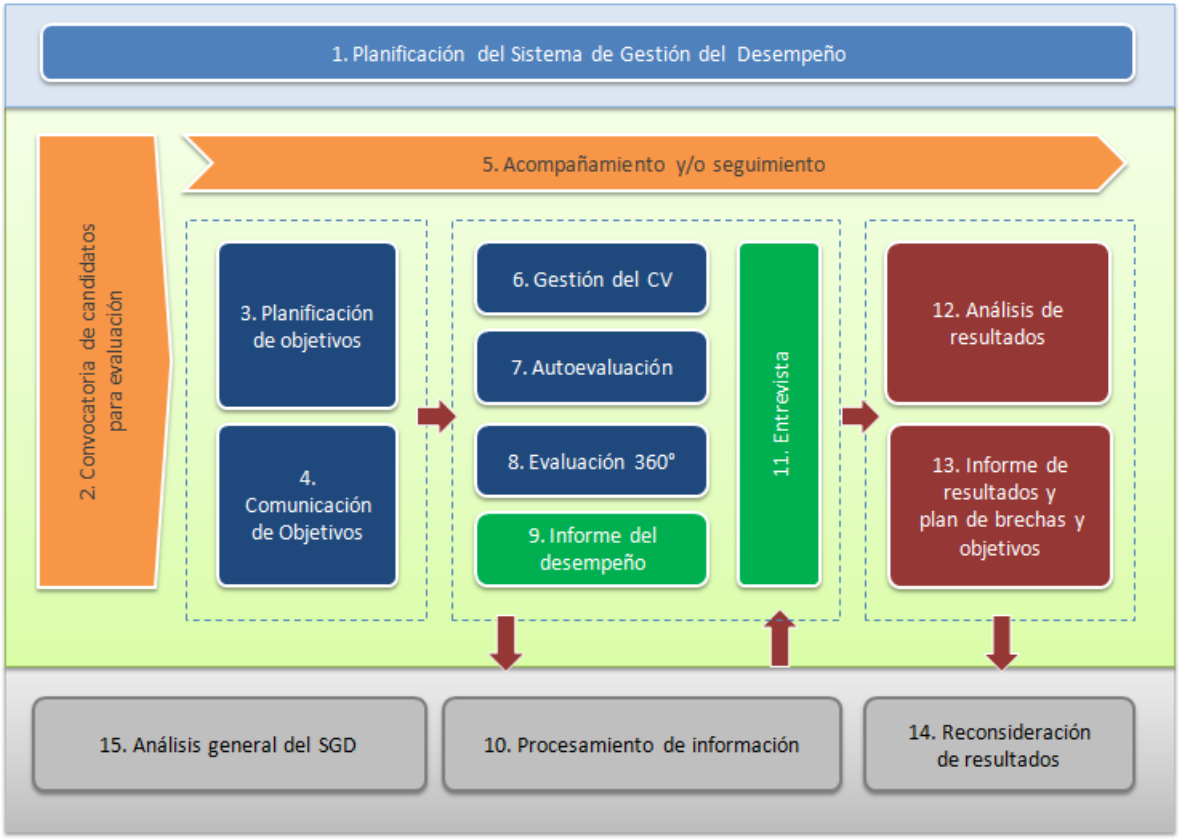
Este modelo objetivo está conformado por 15 pasos para lograr la evaluación completa del desempeño de cada trabajador, la cual incluye objetivos y competencias. Estas etapas y pasos se presentan en la figura 5 y se describen a continuación. Como se mencionó al principio, la evaluación de objetivos se realizará anualmente mientras que la evaluación de objetivos y competencias será evaluada de forma bianual. El plan de acompañamiento contempla reuniones cada 6 meses.

Este prcedimiento se sigue siempre, con excepción de los casos de incorporaciones recientes que se muestran a continuación:

- ✓ En el caso de los docentes en formación (Nivel 5) o futuros docentes, la frecuencia de evaluación será cada 6 meses o semestralmente.
- ✓ En el caso de docentes nuevos pero con experiencia previa, la primera evaluación se hará a los 6 meses de iniciada su actividad docente y a partir de la segunda evaluación se regularizará con frecuencia anual como los demás docentes.
- ✓ En el caso de nuevo personal administrativo o reincorporaciones, la evaluación será cada 90 días para evaluar si la persona es adecuada al perfil que la Universidad busca.

Figura 5. Proceso de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.



4.1 Planificación del sistema de gestión del desempeño

Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) planifica, organiza y coordina las actividades que se desarrollarán durante el proceso de una determinada facultad o centro. Para ello, primero el DGDTH selecciona al personal que será evaluado en un determinado periodo en coordinación con las facultades y/o centros, planifica y organiza las actividades que se desarrollarán durante el proceso de evaluación, y coordina la disposición de los recursos, personas y ambientes necesarios para su realización. En caso que haya nuevos evaluadores el DGDTH se encargará de organizar y desarrollar talleres de capacitación para ellos.

Luego, de acuerdo a las actividades definidas el DGDTH elabora el cronograma para el periodo establecido, detallando plazos (duración), responsables, lista de trabajadores a evaluar y recursos disponibles. De acuerdo a los procesos de evaluación en curso y a la disponibilidad de los evaluadores, el DGDTH propone a los miembros del equipo responsable de todo el proceso. Por último, se procede a la comunicación de las actividades y fechas de evaluación, así como el personal que será evaluado, al Decano(a) de cada facultad o Gerente. Ellos revisarán el contenido de la propuesta (cronograma, actividades, etc.) y emitirán una respuesta aprobatoria o podrán solicitar cambios al DGDTH, si ellos están de acuerdo con la propuesta el DGDTH procederá a generar las cartas para la convocatoria del personal.

4.2 Convocatoria de candidatos para evaluación

Con este proceso se inicia la evaluación del desempeño, en el cual se convoca al personal que será evaluado. El DGDTH se encargará de elaborar las cartas de invitación dirigidas a cada trabajador, en donde se incluyen las actividades y fechas del proceso de evaluación. Luego informará y enviará dichas cartas para la convocatoria al Decano(a) de cada facultad o al Gerente, quien es responsable de comunicar y entregar la carta a cada trabajador de manera personal, dándole a conocer la importancia del SGD y haciéndole saber que formará parte del grupo de trabajadores a ser evaluados.

4.3 Planificación de objetivos

En este paso se inicia la planificación de objetivos, en donde el Jefe directo (para el personal administrativo) o Director (para el personal docente) deberá definir y formular los objetivos de cada área o departamento respectivamente. Esta planificación incluye la definición de objetivos y sus indicadores. Posterior a la definición de los objetivos del área el Jefe directo o Director (según sea el caso), deberá formular los objetivos de cada una de las personas a evaluar que tiene a cargo. Estos objetivos deberán corresponder con los planteados para el área o departamento, y deben centrarse en el desarrollo del trabajador, así como en los lineamientos estratégicos de la Universidad, así como presentar las características expuestas anterior.

Sobre los objetivos a describir:

- ✓ Deberá completarse cada uno de los objetivos que se espera que el trabajador (docente o administrativo) alcance desde este momento hasta el final del periodo de evaluación.
- ✓ Cada objetivo se detallará en la columna correspondiente de forma clara y concreta, asegurándose que cumplan con las características indicadas anteriormente. Además se colocará en la columna "Peso" el valor en porcentaje correspondiente a cada objetivo, teniendo en cuenta que es posible que algunos objetivos tengan mayor relevancia que otros, o implique un mayor esfuerzo alcanzarlos. Cabe resaltar que la suma de los pesos que se les asigne a los objetivos, deberá ser igual al 100%.
- ✓ Por último, se colocarán los indicadores que informarán si los objetivos se consiguieron o no.

Se recomienda que el trabajador docente no tenga más de 4 ó 5 objetivos y cada objetivo podrá tener 1 ó 2 indicadores que permitan medir el resultado.

En la figura 6 se muestra un breve ejemplo de este formato, el cual se utilizará para presentar los objetivos al personal docente y administrativo.

Figura 6. Comunicación de objetivos para el personal docente y administrativo.
Fuente: Elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Comunicación de objetivos para el personal docente y administrativo**

A. INFORMACIÓN INICIAL	
Nombre del Personal:	**Área o departamento:**
Nombre del Jefe Inmediato:	**Perdiodo de Evaluación:**

Evaluación	Peso
Objetivos	**50%**
Competencias	**50%**

B. OBJETIVOS		
Descripción del Objetivo	**Indicadores de Medición**	**Peso**
1. Objetivo		
2. Objetivo		
. . .		
N. Objetivo		
SUMA		**100%**

4.4 Comunicación de objetivos

Luego de la planificación y definición de objetivos se procede a la comunicación de estos mediante una reunión en donde se registran estos objetivos con la firma entre el Jefe directo y el trabajador a evaluar, quedando constancia de la aceptación de esos objetivos a cumplir durante el año o el plazo establecido.

Esta sesión debe buscar genera compromiso por parte del trabajador docente o administrativo, para el logro de dichos objetivos, y para garantizar su buena disposición en las etapas posteriores de evaluación, tanto de competencias como de objetivos. Esta reunión se debe dar en un ambiente de confianza, dando espacios para que el evaluado opine, identificando el apoyo que puede requerir y ofreciendo el suyo propio. Asimismo, se debe agendar la siguiente reunión para apoyo y seguimiento.

Es importante que desde esta etapa el evaluador sepa que actitudes deben tomar. Es por ello que se describe el rol que debe tener:

a) *Rol del Jefe directo*

- ✓ Identificar el aporte de su Facultad, Área o Departamento a los objetivos estratégicos y así como las principales funciones del cargo para poder formular objetivos correctos al propósito que se busca.
- ✓ Generar objetivos claros con relación a lo que se espera que se logre y relacionados con el área funcional o facultad a la que pertenece el evaluado y relacionados también con los objetivos de la Universidad de Piura.
- ✓ Promover el compromiso e incorporar las ideas del trabajador docente o administrativo.
- ✓ Discutir las expectativas de desempeño, ser flexible y llegar a acuerdos.
- ✓ Identificar y plantear alternativas a los principales obstáculos o dificultades para alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ Acordar reuniones de seguimiento, frecuencia, lugar.
- ✓ Proporcionar los recursos necesarios que faciliten el cumplimiento de los objetivos.

Es importante tener en cuenta que:

- ✓ El jefe directo no debe desentenderse de este proceso, pensar que no depende de él el desarrollo de sus subordinados, o entenderlo como un proceso impuesto.
- ✓ Debe demostrar entusiasmo por el logro de los resultados de sus evaluados, para motivarlos a seguir alcanzando sus objetivos.
- ✓ No debe hacer promesas de remuneración, promoción, u otras que no dependan absolutamente de su decisión. El evaluado podrá dar su máximo por su propio desarrollo y por el de la institución, teniendo en cuenta los distintos tipos de motivaciones.

4.5 Acompañamiento o seguimiento de los objetivos

Una vez comunicados los objetivos y firmado el acuerdo de compromiso, luego de un periodo de tiempo corto se realizarán 2 reuniones (por perdiodo de evaluación) de apoyo y seguimiento de los objetivos . La finalidad de esta reunión es que el Jefe directo converse con el trabajador acerca del logro progresivo de los objetivos planteados y acompañarlo en la consecución de los mismos. Quizá se establezcan nuevos indicadores o nuevos objetivos. Deberá quedar constancia de esta reunión de seguimiento, para lo cual se llenará un formato para reuniones de seguimiento.

A continuación, se describen ciertas pautas a tener en cuenta para la realización de dichas reuniones:

- ✓ Las reuniones de seguimiento se deben realizar de manera individual (solo un evaluado por reunión).
- ✓ El SGD propone 2 reuniones por periodo de evaluación como mínimo, pero el evaluador puede programar más si lo considera necesario.
- ✓ Las dos reuniones que se deben realizar como mínimo deberán tener un ambiente formal. Si el evaluador considera tener más de dos reuniones estas si podrán ser informales, pero velando por la confidencialidad de la información y manteniendo la imparcialidad del evaluador.
- ✓ Se debe ofrecer apoyo y retroalimentación al trabajador, ayudándolo a identificar comportamientos efectivos y aquellos menos efectivos para el logro de los resultados.
- ✓ Asimismo, brindar motivación y estímulo al trabajador.

- ✓ No se deberá tratar temas personales, u otros, el tema central es el laboral y el que busca el desarrollo del evaluado.
- ✓ No se deberá tampoco perder el respeto por las personas, por lo tanto, no se puede recurrir a los gritos ni a las palabras ofensivas.
- ✓ Solicitar evidencias del cumplimiento o progreso de sus objetivos, para poder brindar retroalimentación.
- ✓ Por último, las apreciaciones y el desarrollo que observe de su evaluado, deberán quedar registradas en el formato para reuniones de seguimiento, donde también se deberá registrar el avance de las competencias.

En la figura 7 se puede apreciar parte del formato que deberá utilizar para el seguimiento que se le hace al evaluado.

Figura 7. Formato de reuniones de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE PIURA	**Apoyo y Seguimiento**

A. Documentación de Avances en Objetivos		
Primera Reunión de seguimiento	**Reuniones adicionales (opcional)**	**Reunión final de seguimiento**

B. Documentación de Avances en Competencias		
Año 1		
Primera Reunión de seguimiento	**Reuniones adicionales (opcional)**	**Reunión final de seguimiento**
Año 2		
Primera Reunión de seguimiento	**Reuniones adicionales (opcional)**	**Reunión final de seguimiento**

4.6 Gestión del CV

El primer paso para la recopilación de información y documentación que sirva para evaluar las competencias del personal, es el llenado del Currículum vitae por parte del trabajador, el formato en el cual se trabajará es el Curriculum vitae que se encuentra en el Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA). Lo que el evaluado tendrá que realizar es la búsqueda y registro de su información, incluyendo los documentos que la sustenten.

Esto permitirá cotejar las características del puesto del docente universitario o personal administrativo con el currículum vitae. Es decir, permitirá explorar las competencias del personal docente y administrativo como la formación académica y profesional, así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona.

Para la evaluación del Curriculum Vitae se elaborará una grilla de evaluación conformado por ítems enfocados en calificar la formación académica; los estudios complementarios; la actividad profesional, académica y de investigación; las publicaciones, la experiencia docente o profesional; las asociaciones y redes a las que pertenece; idiomas; honores, premios y becas. Con esta grilla de evaluación se valorará sólo las competencias técnicas en la escala del 0 al 10. Cabe resaltar que si bien se ponen puntajes, estos no se consideran en la calificación final del trabajador evaluado, sólo son una guía para que el evaluador pueda analizar la información.

En el Anexo 2 se muestra la relación entre ítems del CV y las competencias técnicas del personal docente y en el Anexo 3 la relación entre ítems del CV y las competencias técnicas administrativas.

4.7 Autoevaluación

El segundo paso es que los evaluados completen el formulario de autoevaluación, el cual se les brindará junto con las instrucciones correspondientes, y deberá enviarlo al DGDTH. Para ello, el evaluado tendrá que prepararse leyendo y estudiando la Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluado.

El instrumento de autoevaluación se trata de un cuestionario que está estructurado en tres bloques: competencias técnicas, de comportamiento y contextuales. Cada bloque configura un conjunto de elementos de competencias interrelacionadas utilizados como procedimiento para obtener un perfil global del personal docente y administrativo. Este cuestionario es el mismo para la evaluación de 360°.

En estos cuestionarios cada uno de los elementos de competencias se divide en enunciados, donde los evaluadores y evaluado otorgan una puntuación a cada enunciado basándose en sus propias observaciones, según la escala siguiente que se muestra en la figura 8.

Figura 8. Escala de valoración para autoevaluación y evaluación 360°

Fuente: Elaboración propia.

Escala de valoración	**(1) Bajo Nivel**	**(2) Regular Nivel**	**(3) Buen Nivel**	**(4) Muy Buen Nivel**	**(5) Excelente Nivel**

Cabe resaltar que este instrumento sirve para brindar información al evaluado, mas no puntúa, por lo tanto, no es parte de la calificación final del evaluado.

4.8 Evaluación 360°

La evaluación de 360º consiste en un cuestionario que facilita la valoración de las competencias que requiere llegar a consensuar en una evaluación única las distintas opiniones de los evaluadores permitiendo derivar un plan de formación para desarrollar las competencias que así lo requieran, y posee la misma estructura que la autoevaluación.

La evaluación de 360° se complementa con la autoevaluación permitiendo comparar la percepción propia de las competencias con el resto de personas, proporcionando feedback al docente interesado y al personal administrativo.

Por último, las personas que serán los evaluadores de 360° serán los superiores, los colegas o pares y los subordinados (para quien los tenga, en el caso del personal de nivel 5 que no posee subordinados, se tratará de una evaluación de 90° debido a que sólo el jefe directo evaluará). Para el desarrollo de esta herramienta los evaluadores de 360° para cada trabajador evaluado serán elegidos por el propio trabajador evaluado.

4.9 Informe del desempeño

El evaluado deberá realizar un informe del desempeño en el cual describirá, explicará y evidenciará su trabajo realizado relacionándolo a los objetivos planteados por su área y a los elementos de competencia en los tres ámbitos.

El informe del desempeño es una herramienta de información directa, elaborada por el trabajador, para ello se le hará entrega de las instrucciones para la elaboración del informe, el mismo que deberá ser enviado al DGDTH según la fecha indicada en la carta de convocatoria. La estructura del informe responde a la naturaleza del trabajo realizado, lo que implica describir y explicar el desempeño relacionándolo con los elementos de competencia técnica, de comportamiento y de contexto. Asimismo, deberán incluir el progreso y los logros alcanzados en cuanto a los objetivos estipulados para el año de evaluación en curso.

En la tabla 7 se indica el número de elementos de competencia establecido para cada nivel que el trabajador debe describir y explicar en el informe del desempeño.

Se recomienda para la elaboración del informe del desempeño tomar en cuenta la descripción y la competencia clave según el nivel de desempeño de cada elemento de competencia. El informe debe ser redactado en forma precisa y sintética, además de anexar información o documentación que lo respalde.

La extensión del informe es variable, sin embargo no debe superar los parámetros señalados en la tabla 6. Lo importante del informe es beneficiar la eficacia de la evaluación al facilitar la perspectiva orientada hacia resultados sobre la base de qué hizo el trabajador y cómo lo realizó.

Tabla 7. Elementos de competencia a describir en el informe del desempeño
Fuente: Elaboración propia.

	Nivel 1	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4***	**Nivel 5***
Número de evaluadores	3	3	3	3	3
Extensión	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable
Cuerpo (máximo de páginas)	10	10	10	10	10
Anexos (máximo de páginas)	20	20	20	20	20
Número mínimo de elementos de competencias:					
Técnicas	4	4	4	4	4
De comportamiento	3	3	2	2	1
De contexto	3	2	2	1	1
Número de elementos de competencia	**10**	**9**	**8**	**7**	**6**

*Nota: para los puestos operativos del nivel 5 y nivel 4 del personal administrativo la realización del informe de desempeño no será obligatoria sino opcional, debido a la carga administrativa que poseen. Cabe resaltar que si el trabajador del N4 o N5 entrega el informe del desempeño no se le evaluará mejor que el que no entrega, sino que será un material de apoyo para corroborar las competencias que posee.

4.10 Procesamiento de la Información

La información obtenida mediante los herramientas de evaluación (CV, autoevaluación, evaluación 360° e informe de Desempeño), debe ser leída, analizada y organizada, por el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) con el soporte de un sistema informático diseñado para la realización del proceso de evaluación, con el fin de conocer como están desarrollas las competencias del evaluado y se pueda entregar esta síntesis a los evaluadores para utilizarla como base para la entrevista.

4.11 Entrevista

Una vez procesada la información, se puede dar lugar a la entrevista. Los evaluadores analizarán previamente la información brindada por el DGDTH, y posteriormente se dará la sesión de la entrevista. La entrevista deberá estar centrada en competencias, pero también debe contemplar los objetivos planteados para el evaluado. Esta entrevista consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse con el objetivo de obtener ejemplos conductuales la vida laboral, académica y personal del entrevistado y de esta manera predecir el comportamiento futuro en el trabajo. Además, permite obtener información sobre el desempeño del evaluado en ciertas situaciones vinculadas con las competencias analizadas, así como su desempeño para alcanzar los objetivos trazados, las dificultades que se presentaron y que hizo para lograrlos.

La sesión de la entrevista contemplaría la sustentación del informe del desempeño del evaluado basado en una situación seleccionada por él mismo y en preguntas que

permitan valorar y analizar los resultados proporcionados por los demás instrumentos de evaluación.

Esta sesión la realizan tres personas: dos evaluadores (un evaluador principal y un co-evaluador) y un supervisor (encargado de velar por el rigor y transparencia del proceso y de supervisar el desempeño de los evaluadores). A continuación se presenta quienes deben cumplir con estos roles, según sea personal docente o personal administrativo:

- ✓ Para el personal docente: el evaluador principal será el Director del Departamento, el co-evaluador deberá ser el Director del Programa y la supervisión estará a cargo del Decano de la facultad a la que pertenece el evaluado.
- ✓ Para el personal administrativo: el evaluador principal será el Jefe Directo, el co-evaluador deberá ser un colega del Jefe Directo o un Sub Gerente y la supervisión estará a cargo del Gerente General.

Cabe resaltar que los Decanos o el Gerente General, pueden delegar su rol a los Vicedecanos o a los subgerentes respectivamente, si lo consideran necesario.

En la tabla 8 se indica el número de elementos de competencia establecido para cada nivel que el evaluador deberá preguntar durante la entrevista.

Tabla 8. Elementos de competencia a evaluar durante la entrevista.
Fuente: Elaboración propia.

	Nivel 1	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**	**Nivel 5**
Número de evaluadores	2	2	2	2	2
Duración máxima (horas)	1	1	1	1	1
Número de elementos de competencias					
Técnicas	4	4	4	4	4
De comportamiento	3	3	3	2	2
De contexto	3	2	2	2	2
Número de elementos de competencia	**10**	**9**	**9**	**8**	**8**

4.12 Análisis de resultados

Una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño, los evaluadores deberán calcular y analizar la puntuación final de cada uno de sus evaluados. Este análisis se hará por cada objetivo y por cada uno de los ámbitos de competencia y de manera global. Los puntajes son obtenidos de los siguientes instrumentos de evaluación: formato de evaluación de objetivos, evaluación 360°, informe del desempeño y entrevista, según estos resultados y la información analizada durante todo el proceso se elaborará un plan de brechas y objetivos diseñado a medida para el evaluado. Toda esta información será presentada en un informe al DGDTH.

La evaluación de objetivos y competencias se realizará en base a la calificación por porcentajes de logro en una escala del 0 al 100%, e inclusive se podrá obtener más del 100% si se superan los indicadores planteados. La calificación final obtenida por el evaluado, producto del promedio de los objetivos y las competencias, será considerada como: “Excelente desempeño”, “Muy buen desempeño”, “Buen desempeño”, “Desempeño

regular" y "Desempeño deficiente" según el porcentaje final obtenido. Este punto se explicará con mayor detalle más adelante.

4.13 Informe de resultados y plan de brechas y objetivos

El plan de brechas y objetivos es un plan de mejora por cada elemento de competencia que incluye objetivos concretos, para el personal docente y para el personal administrativo. Este es el mismo formato que se utilizará para el plan que contempla únicamente objetivos, y que se presenta anualmente al evaluado, con la diferencia que en este no se describen las competencias a trabajar y desarrollar.

Presentados los informes al DGDTH, estos serán remitidos a los Decanos de Facultad o Gerente General correspondiente al evaluado y al jefe directo de cada uno. El jefe directo será quien programará una reunión con el evaluado para comunicarle sus resultados y conversar sobre su plan de brechas y objetivos. Asimismo, se les mostrará el gráfico radial obtenido de la evaluación 360°. Dentro del plan de brechas y objetivos existe un apartado que es una observación, la cual se detallará si es que el evaluado obtiene como calificación "Desempeño regular" o "Desempeño deficiente". Cabe resaltar que puede ser el Decano o Gerente General quien sea el que convoque y presida la reunión con el evaluado. Esta reunión se lleva a cabo anualmente, contemplando únicamente su desempeño en el logro de objetivos, y bianualmente cuando corresponde evaluar competencias y objetvos, en dode se deberá mostrar el resultado de la evaluación de 360°, utilizando para ello un gráfico tipo radial.

Reunión entre el evaluado y el jefe directo:

a) Objetivo de la reunión

Lo que busca esta reunión (realizada al final del proceso de evaluación anual y bianual) es comunicar los resultados obtenidos en la evaluación de competencias, mostrando al trabajador su plan de brechas, así como los objetivos que deberá cumplir para su propio desarrollo. Además el jefe directo debe lograr generar compromiso por parte del evaluado para trabajar en las brechas que presenta.

b) *Estructura de la reunión*

- ✓ La reunión se debe dar en un ambiente de confianza.
- ✓ Se le debe explicar al evaluado el motivo de la reunión (el objetivo).
- ✓ Conversar y mostrarle sus resultados sobre este proceso de evaluación, presentándole su plan de brechas y objetivos, y su gráfico radial de la evaluación 360°.
- ✓ Presentar los objetivos que se espera que alcance, y explicar al detalle cada uno de estos, así como las competencias a mejorar
- ✓ Explicarle al evaluado como estos objetivos están vinculados con su crecimiento personal y profesional, así como con las aspiraciones de la Universidad de Piura.
- ✓ Buscar el compromiso de la persona y permitir que opine, darle la confianza suficiente para que manifieste su punto de vista.
- ✓ Registrar por escrito los acuerdos o comentarios de la sesión.
- ✓ Estimar cuál fue la aptitud de la persona durante y al finalizar la sesión, si es que refleja un compromiso sincero, o por el contrario demostró aversión, para buscar mejorar esto en sesiones futuras.

c) Preparación de la sesión

- ✓ El Jefe Directo debe tener claro entendimiento de lo que se busca con el Sistema de Gestión de Desempeño, cual es estrategia de la Universidad de Piura, y las metas de su área o facultad, para relacionarlos con los objetivos personales de cada uno de sus evaluados.
- ✓ Revisar para consulta el Documento completo del SGD O en todo caso, la Guía para el evaluador, se debe tener gran familiaridad con estos documentos.
- ✓ Pensar en las personas con la que tendrá las sesiones (sus evaluados): como ha sido su desempeño, que fortalezas poseen, cuáles son sus focos de desarrollo, etc., para poder valorar sus objetivos particulares y las competencias a mejorar.
- ✓ Agendar la reunión de comunicación de plan de brechas y objetivos: fecha, lugar y duración.

Plan de acompañamiento:

Culminado el proceso de evaluación y comunicados los resultados, los evaluadores elaborarán un plan de acompañamiento que contempla plazos e indicadores de avance. Es importante que se hagan reuniones (cada 6 meses) entre los jefes directos y sus evaluados, para realizar un seguimiento al plan de brechas y objetivos y a los indicadores establecidos en el plan de acompañamiento, y ayudar o guiar al trabajador con su desarrollo. Para ello, este plan de acompañamiento es comunicado al trabajador mediante una carta que es enviada por el DGDTH.

4.14 Reconsideración de resultados

Una vez finalizado el proceso y entregado el plan de brechas y objetivos, el trabajador evaluado tiene la posibilidad de presentar una solicitud de reconsideración de resultados debidamente justificada al Decano(a) o Gerente. Éstos lo comunican y remiten la solicitud al DGDTH, quienes proponen un equipo de evaluadores distintos a los evaluadores iniciales para que revisen la solicitud de reconsideración de resultados, elaboren un informe y lo envían al supervisor inicial. Este supervisor es quien decide si procede o no la reconsideración de acuerdo al informe remitido. Este resultado es presentado al Decano(a) o Gerente, quien programa una reunión con el trabajador para comunicarle el resultado de su solicitud de reconsideración de resultados.

4.15 Análisis general del SGD

En esta etapa se procede a evaluar los resultados obtenidos a mediano y largo plazo de la aplicación del sistema de gestión de desempeño. El primer paso es generar reportes de los diferentes procesos de evaluación realizados utilizando una función del sistema informático del SGD, esto lo realiza el DGDTH. Luego se da la evaluación de resultados, en donde se revisa y evalúa la información a fondo de los reportes emitidos por el sistema y luego haciendo uso de herramientas estadísticas analizan la información. Como resultado final se elaboran informes en base a los resultados del análisis estadístico, pueden ser parciales (por centro) y globales (a nivel de la Universidad) que muestran el impacto de la aplicación del sistema de gestión del desempeño en la organización. Estos informes se presentan a los Decanos y Gerentes.

ANEXO 1. Descripción de la escala de valoración

Fuente: Elaboración propia.

Valores	Características del conocimiento	Características de la experiencia
0	Ninguna	Ninguna
1 2 baja 3	El trabajador conoce los elementos de competencia y es capaz de presentar y explicar criterios conocidos para estos elementos. En el caso de los docentes, posee dominio de la materia y conocimiento de las ideas principales. El docente esclarece, comprende o interpreta información en base a un conocimiento previo. En el caso del personal administrativo, posee dominio del puesto, conocimiento teórico y práctico de manera limitada. Es capaz de identificar, comprender y realizar un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados. **Palabras indicadoras:** define, identifica, describe, denomina, estructura, explica, examina, reproduce, diferencia, interpreta, ilustra. **Sustantivos:** términos, denominaciones, criterios, estándares, normas, métodos, procesos, relaciones, saberes, actividades, procesos.	El docente o personal administrativo tiene cierta experiencia que ha adquirido enseñando o trabajando en algún área u organización. **Descripción:** cierta experiencia, por estar implicado como ayudante o auxiliar, en algunas áreas, con una buena conciencia de la pedagogía o metodología de trabajo.
4 5 media 6	El docente o personal administrativo tiene un sólido nivel de conocimiento y es capaz de reconocer, analizar y aplicar los criterios pertinentes al elemento, así como comprobar los resultados. **Palabras indicadoras:** aplica, demuestra, usa, implanta, examina, verifica, cambia, selecciona, infiere, analiza, interpreta, diferencia, inventa, desarrolla, ejecuta, soluciona, investiga. **Sustantivos:** situaciones, aplicaciones, principios, criterios, normas, métodos, técnicas, conclusiones, investigaciones, tareas, actividades.	El trabajador tiene un nivel medio de experiencia y un expediente medio que ha obtenido en muchas áreas importantes como docente o personal administrativo, como mínimo, en una institución durante su trayectoria profesional. **Descripción:** considerable experiencia, en una posición de responsabilidad como docente o administrativo, en alguna área, con una buena labor y dominio en su campo.
7 8 alta 9	El docente o personal administrativo entiende el papel en detalle y es capaz de comprender, evaluar, crear e integrar los criterios pertinentes al elemento y puede interpretar y evaluar los factores del proceso y los resultados. **Palabras indicadoras:** analiza, deriva, diseña, desarrolla, combina, compone, investiga, evalúa, valora, propone, planifica, decide, ejecuta, recomienda, juzga, critica, apoya, convence, concluye, predice, argumenta. **Sustantivos:** situaciones, condiciones, suposiciones, ideas, opiniones, casos, modelos, alternativas, problemas, resultados, procedimientos, juicios, investigaciones, aplicaciones.	El trabajador tiene una amplia gama de experiencia y un buen expediente personal que ha obtenido en papeles de responsabilidad en docencia y/o en tareas administrativas o de gobierno. **Descripción:** amplia experiencia en puestos de docencia y/o tareas administrativas o de gobierno con un alto nivel de responsabilidad, con una completa comprensión y dominio en su campo.
10	Máximo absoluto	Máximo absoluto

ANEXO 2

Relación entre ítems del CV y las competencias técnicas del personal docente.

Fuente: Elaboración propia.

				C. TÉCN. DEL PERSONAL DOCENTE						
N°	**Descripción**			**CT-01(d)**	**CT-02(d)**	**CT-03(d)**	**CT-04(d)**	**CT-05(d)**	**CT-06(d)**	**CT-07(d)**
1	Formación académica	1.1. Pregrado		X						
		1.2. Posgrado		X						
2	Estudios complementarios			X					X	
3	Principales campos de investigación (Opcional)			X		X				
4	Actividad profesional, académica y de investigación	4.1. Actividades	Proyectos	X		X				
			Consultorías	X		X				
			Estancias de investigación	X		X				
			Ponencias (Conferencias, congresos, seminarios, etc.)	X		X			X	
			Tesis asesoradas de posgrado	X		X		X		
			Tesis asesoradas de pregrado	X		X		X		
			Working paper	X		X				
		4.2. Asistencia a reuniones científicas		X		X				
5	Publicaciones	Libros		X		X				
		Capítulos en libros		X		X				
		Artículos en revistas indexadas o arbitradas		X		X				
		Artículos en revistas no indexadas		X		X				
		Artículos en otros medios		X		X				
		Ponencias y comunicaciones publicadas		X		X				
6	Experiencia docente / administrativa			X			X	X		
7	Experiencia profesional	7.1. Cargo (s) actual(es)		X						
		7.2. Cargos directivos desempeñados		X						
		7.3. Otros cargos		X						
8	Asociaciones y redes a las que pertenece	8.1. Redes académicas		X						
		8.2. Asociaciones profesionales		X						
9	Idiomas	9.1. Idiomas		X						
		9.2. Títulos y certificados obtenidos		X						
10	Patentes y/o registros de propiedad			X		X				
11	Honores, premios y becas			X						
12	Otros méritos			X						

ANEXO 3

Relación entre ítems del CV y las competencias técnicas del personal administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

				C. TÉCN. DEL PERSONAL ADMIN.						
N°	**Descripción**			**CT-01(a)**	**CT-02(a)**	**CT-03(a)**	**CT-04(a)**	**CT-05(a)**	**CT-06(a)**	**CT-07(a)**
1	Formación académica	1.1. Pregrado		X	X		X	X	X	
		1.2. Posgrado		X	X		X	X	X	
2	Estudios complementarios			X	X		X	X	X	X
3	Principales campos de investigación (Opcional)									
4	Actividad profesional, académica y de investigación	4.1. Actividades	Proyectos	X	X		X	X	X	
			Consultorías							
			Estancias de investigación							
			Ponencias (Conferencias, congresos, seminarios, etc.)							
			Tesis asesoradas de posgrado							
			Tesis asesoradas de pregrado							
			Working paper							
		4.2. Asistencia a reuniones científicas								
5	Publicaciones	Libros								
		Capítulos en libros								
		Artículos en revistas indexadas o arbitradas								
		Artículos en revistas no indexadas								
		Artículos en otros medios								
		Ponencias y comunicaciones publicadas								
6	Experiencia docente / administrativa			X	X	X	X	X	X	
7	Experiencia profesional	7.1. Cargo (s) actual(es)		X	X		X	X	X	
		7.2. Cargos directivos desempeñados		X	X		X	X	X	
		7.3. Otros cargos		X	X		X	X	X	
8	Asociaciones y redes a las que pertenece	8.1. Redes académicas								
		8.2. Asociaciones profesionales								
9	Idiomas	9.1. Idiomas		X						
		9.2. Títulos y certificados obtenidos		X						
10	Patentes y/o registros de propiedad									
11	Honores, premios y becas									
12	Otros méritos									

ANEXO Y



UNIVERSIDAD
DE PIURA

Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el Personal Docente

2013

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES 1

2. ASPECTOS DE DESEMPEÑO 1

3. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 14

3.1 Planificación del sistema de gestión del desempeño 14

3.2 Convocatoria de candidatos para evaluación 15

3.3 Planificación de objetivos 15

3.4 Comunicación de objetivos 15

3.5 Acompañamiento o seguimiento de los objetivos 16

3.6 Gestión del CV 16

3.7 Autoevaluación 16

3.8 Evaluación 360° 16

3.9 Informe del desempeño 16

3.10 Procesamiento de la Información 16

3.11 Entrevista 17

3.12 Análisis de resultados 17

3.13 Informe de resultados y plan de brechas y objetivos 17

3.14 Reconsideración de resultados 18

3.15 Análisis general del SGD 18

ANEXOS

Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente

La presente guía contiene los principales criterios del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal docente de la UDEP y tiene como fundamento como fundamento el documento que contiene al Sistema de Gestión del Desempeño.

1. Aspectos generales

La universidad cuenta con un documento de Gestión del Desempeño que busca en primer lugar la mejora profesional y personal así como incrementar de manera continua la efectividad institucional, a través de una serie de iniciativas orientadas a dirigir el logro de sus objetivos estratégicos.

La Gestión de Desempeño es uno de los procesos críticos para el logro de los objetivos. La contribución de los individuos que trabajan en la universidad es de suma importancia, y es una **responsabilidad compartida** entre Directivos y personal. Orientar el desempeño individual al logro de resultados es clave y necesario para que la universidad incremente su desempeño institucional, siendo así una institución de excelencia en la investigación y la prestación de servicios educativos, y de este modo más competitiva en el mercado.

El Sistema de Gestión de Desempeño tiene como objetivos:

- El desarrollo y crecimiento profesional y humano del personal docente de la Universidad de Piura.
- Un reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera docente y administrativa.
- Elevar el nivel de calidad en el desempeño a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor.
- La motivación de los trabajadores docentes y personal administrativo.
- El crecimiento de la Universidad de Piura.

2. Aspectos del sistema de gestión del desempeño

Se establecen dos dimensiones del desempeño: Objetivos y Competencias. Los objetivos se evalúan anualmente, mientras que las competencias se evalúan cada dos años. Sin embargo, ninguna de las dos dimensiones del desempeño es, necesariamente, más importante que la otra.

El peso que se les dará a los objetivos y a las competencias; es decir, el porcentaje que aporta cada uno de estos aspectos a la evaluación final se presenta a continuación:

Objetivos:	50%
Competencias:	50%

En cuanto a la Definición de los Objetivos, ésta se hará desde el nivel más alto de la institución hacia abajo con la intención de responder a las necesidades estratégicas de la universidad e ir generando aprendizajes relativos a este proceso. Una vez definidos, los

objetivos deben ser compartidos y explicados en detalle para generar entendimiento y energía hacia el logro de los mismos.

Con relación a la Definición de los Comportamientos (competencias) necesarios para el logro de los objetivos, se han establecido tres ámbitos de competencia: ámbito de la competencia técnica, de la competencia de comportamiento y de la competencia de contexto. Los ámbitos son principalmente dimensiones que, reunidas, describen las funciones y que son más o menos interdependientes. Cada ámbito contiene elementos de competencia que cubren los aspectos de competencia más importantes en el ámbito. Estos ámbitos reúnen en total 10 elementos de competencia, orientados a reforzar la cultura deseada (Ideario), la cual a su vez está alineada a las aspiraciones estratégicas de la Universidad de Piura.

Estos diez elementos de competencia son:

Elementos de competencia para el personal docente		
C. Técnicas	**C. Comportamiento**	**C. Contextuales**
CTD01 - Dominio del contenido disciplinar	CCM01 - Trabajo colaborativo	CCX01 - Espíritu de servicio
CTD02 – Docencia	CCM02 - Actitud abierta	CCX02 – Formación integral de otros
CTD03 – Investigación	CCM03 – Autocontrol y distención	CCX03 – Participación en la vida universitaria
CTD04 – Asesoramiento		

A continuación se describen cada uno de los elementos de competencia:

a) Dominio del contenido disciplinar (CTD01)

Conocimiento profundo y manejo de los conceptos básicos y específicos de la asignatura y de la docencia en su área académica. Se refiere a la cantidad y organización de conocimiento de un contenido disciplinar que el docente posee. Para pensar apropiadamente acerca del conocimiento del contenido se requiere ir más allá del conocimiento de los hechos o conceptos de un dominio, se requiere entender la estructura del tema.

Está caracterizado por la formación inicial y continua del profesorado, la producción científica, así como el dominio que manifiestan los profesores sobre su materia.

Se procura, por otra parte, que el conocimiento disciplinar esté abierto a la multidisciplinariedad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra un conocimiento profundo y manejo de los contenidos de su asignatura, evidenciando una relación con otros ámbitos disciplinarios.

Nivel 2: Demuestra un alto conocimiento y manejo de los contenidos de su asignatura, procurando evidenciar una relación con otros ámbitos disciplinarios.

Nivel 3: Demuestra un conocimiento medio y manejo de los contenidos de su asignatura, procurando evidenciar una relación con al menos un ámbito disciplinario.

Nivel 4: Demuestra un cierto conocimiento y manejo de los conceptos básicos y específicos de la asignatura, procurando evidenciar una relación con la problemática del contexto profesional.

Nivel 5: Maneja los conceptos básicos y específicos de la asignatura que enseña.

b) Docencia (CTD02)

La docencia comprende varias funciones, de las cuales las principales son: la planificación de la enseñanza, la ejecución y evaluación didáctica, el manejo de las TIC para el proceso enseñanza-aprendizaje y la reflexión sobre este proceso.

La planificación consiste en establecer un plan general para obtener un objetivo, el cual engloba el establecimiento de un propósito de la enseñanza de la asignatura, la postura del profesor sobre la enseñanza, la organización y estructuración de los contenidos, la selección y/o elaboración de los materiales de apoyo al aprendizaje, la delimitación de las experiencias de aprendizaje y su evaluación. Por lo tanto, la competencia planificadora es fundamental en los docentes porque constituye la capacidad de planificar el diseño de un syllabus, que el docente construye a partir de planificaciones anteriores y, fundamentalmente, a partir de su experiencia profesional y de las condiciones particulares en las que trabaja. Hace también referencia a la selección, jerarquización y secuenciación de los contenidos que el docente realiza.

Luego el docente procede a la ejecución y evaluación didáctica, la cual comprende todas aquellas acciones orientadas a gestionar la tarea docente, e implica la puesta en práctica de estrategias de enseñanza y de aprendizaje para el logro de las propósitos educativos, incluye modalidades de interacción para la apropiación de los contenidos, uso apropiado de los materiales y herramientas didácticas, estilos de comunicación, generación de un clima social apropiado para el aprendizaje, desarrollar procesos bidireccionales de comunicación con alumnos de manera eficaz y correcta, lo cual conlleva a la recepción, interpretación, producción y transmisión de mensajes a través de canales y medios diferentes. Por lo tanto, la interacción docente-alumno es fundamental en cualquier modalidad educativa, y dependiendo del rol que asuma el docente se generará un clima propicio o no para la participación, discusión y análisis en el aula.

Todo lo que el docente realiza, así como el modo en que lo hace, incita al alumno a responder de una u otra forma, y cada respuesta tiende a dirigir la actitud del estudiante en uno u otro sentido. Esto plantea la necesidad de diversificar las modalidades de trabajo en el aula a través de talleres, seminarios, laboratorios y aún más, a través de la posibilidad de promover la capacidad en el alumno de transferir el conocimiento del mundo del saber al mundo cotidiano, la ciencia al mundo del trabajo profesional, y de establecer una relación compleja entre el saber y el trabajo en la esfera del conocimiento de alto nivel y en el desarrollo de procesos cognoscitivos complejos.

También hace referencia a la capacidad de detectar y reconocer necesidades y problemas en el estudiante utilizando estrategias e instrumentos variados y acordes con los

propósitos educativos de la asignatura con un enfoque formativo, brindando retroalimentación para la mejora. Es por ello que la evaluación es la actividad que tiene más repercusiones en los alumnos; ésta debe brindar información sobre el desarrollo del proceso formativo del alumno y es un mecanismo necesario para constatar que los estudiantes poseen los aprendizajes esperados en relación a las competencias básicas para el ejercicio de la profesión. La evaluación implica procesos como la recolección de información, la valoración de la información recogida, toma de decisión y retroalimentación.

Y en relación a la reflexión sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje debe estudiarse si las metodologías implementadas se encuentran en relación con los objetivos alcanzados por los estudiantes. También consiste en aplicar de forma activa alternativas y procesos de cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de la acción docente de acuerdo a cada contexto y orientados a la mejora de la calidad docente y el aprendizaje del alumnado.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Planifica siempre su trabajo en relación a la enseñanza, maneja con éxito diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 2: Planifica con frecuencia su trabajo en relación a la enseñanza, maneja con eficiencia diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 3: Planifica con frecuencia su trabajo en relación a la enseñanza, maneja adecuadamente diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 4: Planifica su trabajo en relación enseñanza, maneja de forma limitada estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de utilización apropiada de medios y materiales educativos, algunas herramientas didácticas, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre la planificación de su trabajo en relación a la enseñanza y sobre la importancia de la comunicación eficaz en el aula para el desarrollo de aprendizajes, la interrelación entre las estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación y los propósitos de la asignatura.

c) Investigación (CTD03)

Es la capacidad del docente de diseñar, ejecutar y coordinar investigaciones, manifestando valores intelectuales (relacionados con el pensamiento conceptual, analítico-sintético, crítico, interdisciplinar, innovador, estratégico, etc.) conocimiento y experticia de procedimientos metodológicos, en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional.

A la vez desarrolla investigación formativa que permite la participación de los alumnos en procesos de investigación cuyo culmen es la presentación de una tesis de pregrado.

Implica además detectar problemas profesionales para indagar las relaciones causa-efecto, diagnosticar situaciones de mejora, monitorear procesos y realizar modificaciones, aplicando las metodologías y técnicas pertinentes de carácter científico así como evaluar los avances y pertinencia de la aplicación y desarrollo de proyectos de intervención en cualquier nivel o situación.

Por ello, la actividad investigadora debe planificarse, lo cual implica que el docente dedique recursos y tiempo para dicha tarea. Implica también que elabore un plan de dicha actividad que tome en cuenta el estado del conocimiento sobre: las líneas y los enfoques metodológicos de investigación propia de su ámbito disciplinario; la problemática del entorno social. Dicho plan debe contener, además, la forma de concretar el trabajo en equipo e interdisciplinario para el desarrollo de la investigación y la divulgación de los resultados dentro y fuera de la institución.

Esta actividad investigadora genera un conocimiento que es parte de la cultura y debe estar presente en la sociedad, el conocimiento que procede de la investigación no justifica su existencia sino se comparte. Hay varias formas de divulgación científica: hay las que pertenecen a resolver preguntas e inquietudes del ser humano pero sin aplicación y las que tienen una aplicabilidad inmediata. Estas formas deben utilizar distintos medios para ser divulgadas como el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): revistas indexadas, bases de datos científicas, libros, congresos, prensa escrita, conferencias, charlas, divulgación en clase, televisión, etc.

Y en relación a la reflexión sobre la investigación realizada, el docente debe conocer los logros alcanzados en los procesos investigativos que se desarrollan en torno a las líneas de investigación propias de su ámbito. Debe ser capaz de responder a preguntas como: ¿Qué tipos de problemas se han abordado en los procesos de investigación? ¿Cuáles y por qué han sido seleccionados ciertos enfoques metodológicos? ¿Cuáles han sido los alcances o el impacto de lo investigado? ¿Las investigaciones realizadas presentan un enfoque interdisciplinario? ¿Las conclusiones de las investigaciones realizadas han sido debidamente divulgadas? Etc.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Planifica, diseña, ejecuta y coordina investigaciones, manifestando valores intelectuales, conocimiento y experticia de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta con éxito diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de

comunicación con alumnos de manera eficaz y correcta, aplica con éxito procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 2: Planifica, diseña, ejecuta y coordina investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta con eficiencia diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con los alumnos, aplica con eficiencia procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 3: Planifica, diseña y ejecuta investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta adecuadamente diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos, aplica de forma adecuada procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 4: Planifica, diseña y ejecuta investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las problemáticas propias de su campo laboral. Además, ejecuta ciertas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos, aplica algunos procesos de reflexión y cambio en su actividad investigadora.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre un conjunto de saberes en torno al proceso de planificación de la investigación y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito. Participa en algunos eventos de divulgación de investigación y adquiere conocimientos sobre la importancia de la reflexión y la innovación de la actividad investigadora.

d) Asesoramiento (CDT04)

Se refiere a los diferentes tipos de orientación educativa y profesional, acompañamiento y ayuda que hace el docente con el fin de atender las inquietudes y dificultades de los estudiantes y profesores en formación. Nosotros también la conocemos como asesoramiento académico y personal. El rol de orientador es inherente a la profesión docente, la que puede evidenciarse en el acompañamiento que puede hacer un docente en el alcance de los objetivos de aprendizaje desde su asignatura y también en el logro del desarrollo académico en general y personal del alumno.

Además, se concibe como la orientación, asistencia y ayuda que el profesorado debe proporcionar a los estudiantes para que éstos logren situar el estudio de sus asignaturas con el campo profesional, así como con las posibles alternativas laborales que se le pueden presentar.

La tutoría es concebida como una forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante o a un grupo de estudiantes de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, por áreas y técnicas de enseñanza apropiadas a la integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de seguimiento. En la tutoría se propicia una relación pedagógica diferente a la que establece la docencia ante

grupos numerosos. En este caso el profesor asume el papel de consejero; el ejercicio de su autoridad es distinto al de la clase; el ambiente es mucho más relajado y amigable.

La tutoría es un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes que se concreta mediante la atención personalizada a un grupo de alumnos por parte de académicos competentes y formados para esta función. Es distinta y, a la vez, complementaria a la docencia frente a grupo, pero no la sustituye. Desde esta posición, acompañar se define como un proceso que dinamiza tres lógicas: relacional, espacial y temporal. La relacional es concebida como una conexión, como "unirse a alguien"; la espacial se refiere a un desplazamiento, a "ir a donde él va"; y la temporal tiene que ver con estar con el otro al mismo tiempo.

Dicha actividad supone una adecuada atención de los profesores a los alumnos mediante la cual se ayuda a estos a desarrollar todas las dimensiones de su personalidad dentro de una actitud permanente de confianza mutua, de diálogo, de óptima convivencia. En suma, los docentes asumen con responsabilidad la formación integral de cada uno de sus asesorados desde sus circunstancias concretas.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance total de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 2: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance de la mayoría de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 3: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance medio de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 4: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance medio de los objetivos en el aspecto académico.

Nivel 5: Adquiere conocimientos sobre los fundamentos y herramientas para el desarrollo de la actividad de asesoramiento.

e) Trabajo colaborativo (CCM01)

Es la capacidad para ayudar, acompañar, patrocinar y asumir las acciones colectivas e individuales para materializar tareas u objetivos compartidos. Hace énfasis en el fomento de un trabajo en conjunto, opuesto al trabajo individual, y meramente competitivo. Se manifiesta en la capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluido sus pares y subordinados. Se corresponde con una actitud genuina que promueva el trabajo eficiente y responsable; favoreciendo a su vez un ambiente de trabajo amistoso con buen clima y espíritu de cooperación, incluyendo la resolución de conflictos que se puedan producir.

Conseguir que las personas trabajen juntas en forma adecuada, exige necesariamente, en primer lugar, una fijación de metas, motivación individual y colectiva, estrategias de apoyo y acciones que fomenten las relaciones informales.

Un saludable trabajo colaborativo requiere de un responsable capaz de orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del equipo, priorizando y secundando las decisiones de la organización. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Alienta y fomenta de manera constante el espíritu de servicio, expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos de otras áreas de la universidad.

Nivel 2: Anima y motiva a los demás, actúa para generar un ambiente de buen clima y cooperación, resuelve los conflictos de su equipo.

Nivel 3: Solicita opinión de los miembros, valora las ideas y experiencias ajenas.

Nivel 4: Coopera y participa con entusiasmo, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

Nivel 5: Coopera y participa, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

f) Actitud abierta (CCM02)

Es la capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo, la confianza, fiabilidad y coherencia entre acciones, conductas y palabras. Hacer que los demás se sientan animados a expresarse en un ambiente de diálogo y de convivencia entre todos, sin discriminación de ningún tipo.

Esta competencia involucra necesariamente la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, facilitando que se generen aportaciones, sugerencias, dudas y preocupaciones, dado que valora el conocimiento y la experiencia de los demás. Muestra disposición para reflexionar y expresar sobre los propios planteamientos, comparte información, silencio de oficio, y "mente abierta" sin prejuicios.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores, para que se sientan animados a expresarse y plantea soluciones a favor de los objetivos.

Nivel 2: Demuestra alta capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores, para que se sientan animados a expresarse.

Nivel 3: Demuestra capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores.

Nivel 4: Demuestra capacidad media para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores.

Nivel 5: Demuestra cierta capacidad para escuchar, genera un ambiente de confianza y respeto.

g) Autocontrol y distensión (CCM03)

Es la capacidad del dominio de sí mismo, es decir, mantener controladas las emociones y resistirse a acciones negativas al ser tentado, y evitar reacciones negativas ante posiciones contrarias de terceros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés; y responder constructivamente demostrando madurez. El autocontrol o auto dirección es un enfoque sistemático y disciplinado para hacer frente al trabajo diario, a los cambios en las condiciones y a situaciones estresantes. El estrés se puede gestionar de forma sistemática con el conocimiento, experiencia y métodos apropiados (humor, actitud positiva).

Asimismo, el uso efectivo de los propios recursos conduce a una dirección satisfactoria de la propia vida y a un equilibrio apropiado entre trabajo, familia y tiempo libre. Su conducta es estable en el trabajo con sus colaboradores; son predecibles.

La distensión (entendida como relajación) es la capacidad para aliviar la tensión en situaciones difíciles, mantener una colaboración provechosa entre las partes implicadas; elimina la tensión de una situación o aporta nuevas energías a las personas cuando se necesite. Relacionada con la determinación que se tenga en cierto instante para tomar una decisión, o reaccionar de alguna manera ante las eventualidades que se presenten. Como todo trabajo siempre habrá situaciones estresantes que ocasionan las diferencias o los roces que pueden volverse hostiles y ser amenazas para el clima laboral; sin embargo, se toma posturas positivas para anticipar dichas situaciones que surgirán y reducir al mínimo su impacto.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Controla el estrés sostenido con efectividad y calma a otros en situaciones muy estresantes. Es capaz de distinguir distintos escenarios ante situaciones complejas. Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales.

Nivel 2: Responde constructivamente controlando las emociones fuertes y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. Utiliza técnicas apropiadas para hacer frente a la situación (actitud positiva, humor). Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.

Nivel 3: Controla el estrés sostenido con efectividad; evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue trabajando bien o responde

constructivamente a pesar del estrés. Ocasionalmente, utiliza técnicas o planifica actividades para controlar el estrés y las emociones.

Nivel 4: Responde manteniendo la calma; aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Capacidad para ignorar las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.

Nivel 5: No se deja llevar por impulsos emocionales; aunque sienta un impulso de hacer algo inapropiado, resiste la tentación. No cae en el actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (ira, frustración, estrés) consigue controlarlas. Dominio de los sentimientos, sin embargo, no actúa para mejorar las cosas.

h) Espíritu de servicio (CCX01)

Este elemento de competencia permite a la persona reconocer el sentido de su trabajo, el "para qué" de lo que se hace y "para quién" lo realiza. Según esto se considera como valiosa la interrelación personal con otros a propósito del trabajo que realiza cada persona, llevándolo a cabo con alto sentido de responsabilidad y movido por el afán de contribuir al bien común.

Se corresponde con una actitud solidaria, que lleva a la persona a plantear con iniciativa sus posibilidades y afán de cooperar con otros en el logro de los objetivos organizativos, lo que suele dar lugar a una adecuada presencia en la propia institución contribuyendo a su eficacia.

Se puede manifestar también en la disponibilidad para asumir las tareas que se le encargan, en la realización de un trabajo bien acabado, hecho con visión de conjunto, así como en el establecimiento de relaciones intensas de ayuda mutua con los distintos miembros que conforman la comunidad universitaria (directivos, profesores, personal administrativo y de servicio, alumnos, padres de familia, graduados) y terceros vinculados con la institución.

En relación al personal docente, su preocupación se extiende hacia una gran sensibilidad a los problemas que se plantean en la sociedad, a través de diversas acciones que evidencian su presencia en el medio, gozando de reconocimiento.

En cuanto al personal administrativo, el ejercicio de esta competencia hacia el entorno se traduce en promover un servicio eficiente, diligente que refleje una adecuada atención y vocación de servicio hacia terceros.

Bajo una lógica de actuación basada en el afán de servir, la persona asume implícitamente el reconocimiento de la dimensión espiritual del ser humano y su sentido de trascendencia hacia los demás.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos que trascienden la labor de su Centro o

Unidad. A propósito de su presencia en la institución y en el medio goza de reconocimiento y autoridad.

Nivel 2: Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargo al interior de su Centro o Unidad. En relación a la actividad docente, promueve planes, proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 3: Manifiesta disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad y realiza un trabajo bien hecho que redunda en la eficacia de la institución. En relación a la actividad docente, participa en proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 4: Su actuación refleja su conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio en la Universidad de Piura y en este sentido orienta su trabajo hacia procesos o procedimientos que redundarán en una mejora de la calidad del servicio.

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio en la Universidad de Piura y se esfuerza por vivirlo.

i) Formación integral de otros (CCX02)

Acciones sostenidas encaminadas a orientar y corregir (con claridad y benevolencia) la actuación de las personas con las que se vincula ordinariamente en su ámbito laboral (profesores, personal administrativo, de servicio y alumnos), procurando la adquisición de virtudes. Guarda correspondencia con el grado de ayuda para impulsar el desarrollo y mejora de las personas tanto en el plano intelectual como moral.

Comparte proactiva y positivamente su experiencia estimulando a las personas a aceptar desafíos, correr riesgos razonables y aprender de sus errores. Colabora para superar los obstáculos encontrados.

Implica un esfuerzo y preocupación constante para contribuir en la mejora de la formación y el desarrollo de las personas a partir de un análisis de sus potencialidades y limitaciones, en el marco de las necesidades correspondientes a la organización. Su campo de acción no se limita a diseñar y prever los planes de capacitación para una persona sino hacia un esfuerzo por impulsar su desarrollo integral.

De acuerdo a la posición directiva en la organización, deberá considerarse la capacidad de planificar y diseñar una secuencia ordenada de experiencias profesionales para el desarrollo de competencias de las personas (Coaching). Contribuye directa o indirectamente en el despliegue de los procesos de comunicación, delegación y promoción (formal e informal).

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Ha dirigido con éxito la formación integral de directivos, profesores y/o de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo y los encamina hacia el mayor despliegue de su potencial. Organiza y participa de forma activa en actividades de formación dirigidas a directivos, profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 2: Ha dirigido con éxito la formación integral de profesores jóvenes y/o de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo y los encamina hacia el mayor despliegue de su potencial humano y profesional. Organiza y participa de forma activa en actividades de formación dirigidas a directivos, profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 3: Conoce con profundidad los temas vinculados a la formación integral de las personas y es capaz de explicarla a otros en los aspectos propios de la convivencia ordinaria en la institución. Tiene experiencia acompañando en la toma de decisiones y en su desarrollo pleno a los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo. Participa de forma activa y promueve la participación de otros en actividades de formación dirigidas a profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 4: Tiene conocimiento más profundo acerca de la formación integral. Asesora en la toma de decisiones y en el desarrollo pleno de colegas, profesores y/o alumnos. Participa en actividades de formación que amplían el conocimiento de estos temas y que van dirigidas al personal y/o a los alumnos (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que es la formación integral y la procura en su trato con los distintos miembros de la comunidad universitaria.

j) Participación en la vida universitaria (CCX03)

Es el elemento de competencia que permite valorar y aplicar las políticas, sistemas formales y normas que se relacionan y conjugan con el logro del propósito institucional. Además, está referida a la contribución para que la convivencia culta se desenvuelva dentro de un régimen de libertad responsable y adecuada disciplina, de modo que se cree el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto, a fin de que la universidad pueda prestar un verdadero servicio a la sociedad.

Son rasgos propios de este principio un clima intenso de laboriosidad, un alto nivel de exigencia académica y profesional, de respeto a las diversas opiniones, del fomento de la honradez y entereza necesarias para asumir las consecuencias de sus actos y decisiones.

También abarca una saludable relación, basada en el respeto y la confianza, en la ejecución de un trabajo realizado por una persona y las instancias jerárquicas correspondientes, contribuyendo a la consecución de los fines institucionales.

Manifiesta un conocimiento y comprensión suficiente del Ideario, de la estructura formal (jerarquías, niveles de autoridad y ámbitos de responsabilidad) y las formas de trabajar en la institución. Sabe cómo están definidas las políticas, los sistemas y la normativa vigente, cómo se siguen y controlan, así como los resultados esperados de las operaciones a distintos niveles.

Fundamentan la vida universitaria la consideración del trabajo como uno de los más altos valores humanos y un medio para el progreso científico, cultural, social y moral. Otorga relevancia a la participación en las distintas actividades promovidas por la universidad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa y/o colabora cuando se le pide en la organización de actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir. Valora y cumple eficientemente las políticas, los sistemas y la normativa institucional. Ha dirigido el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 2: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa y/o colabora cuando se le pide en la organización de actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir. Valora y cumple eficientemente las políticas, los sistemas y la normativa institucional. Ha participado el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 3: Contribuye a la edificación de una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa activamente en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones.

Nivel 4: Tiene un conocimiento más profundo de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades a las que se le convoca. Tiene

conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones y orienta los temas según la instancia correspondiente.

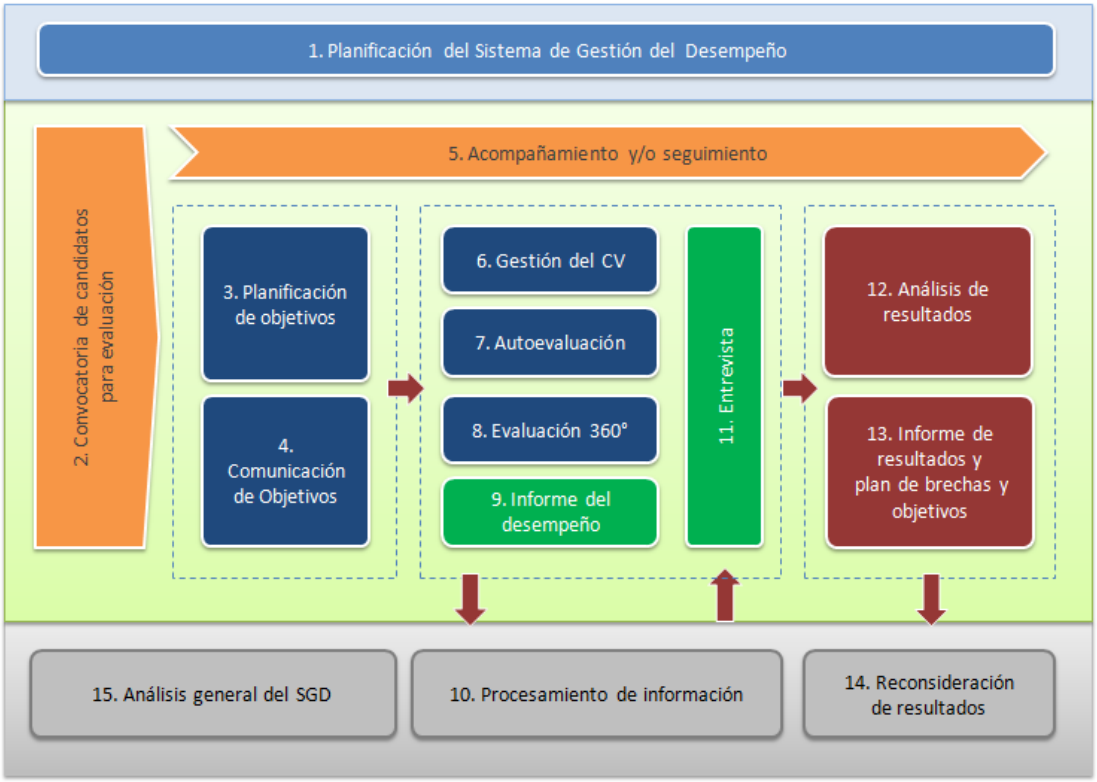
3. Etapas de la Gestión del Desempeño

La implementación de un sistema de Gestión del Desempeño en la Universidad de Piura busca ser un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento que se transforme en el insumo fundamental para el desarrollo del personal.

Este modelo objetivo está conformado por 15 pasos para lograr la evaluación completa del desempeño de cada trabajador, la cual incluye objetivos y competencias. Estas etapas y pasos se presentan en la figura 1 y se describen a continuación. Como se mencionó al principio, la evaluación de objetivos se realizará anualmente mientras que la evaluación de objetivos y competencias será evaluada de forma bianual. El plan de acompañamiento contempla reuniones cada 6 meses, con excepción de los casos de incorporaciones recientes que se muestran a continuación:

- ✓ En el caso de los docentes en formación (Nivel 5) o futuros docentes, la frecuencia de evaluación será cada 6 meses o semestralmente.
- ✓ En el caso de docentes nuevos pero con experiencia previa, la primera evaluación se hará a los 6 meses de iniciada su actividad docente y a partir de la segunda evaluación se regularizará con frecuencia anual como los demás docentes.
- ✓ En el caso de nuevo personal administrativo o reincorporaciones, la evaluación será cada 90 días para evaluar si la persona es adecuada al perfil que la Universidad busca.

Figura 4. Proceso de evaluación.



3.1 Planificación del sistema de gestión del desempeño

Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) planifica, organiza y coordina las actividades que se desarrollarán durante el proceso de una determinada facultad o centro. Para ello, primero el DGDTH selecciona al personal que será evaluado en un determinado periodo en coordinación con las facultades y/o centros, planifica y organiza las actividades que se desarrollarán durante el proceso de evaluación, y coordina la disposición de los recursos, personas y ambientes necesarios para su realización. En caso que haya nuevos evaluadores el DGDTH se encargará de organizar y desarrollar talleres de capacitación para ellos.

Luego, de acuerdo a las actividades definidas el DGDTH elabora el cronograma para el periodo establecido, detallando plazos (duración), responsables, lista de trabajadores a evaluar y recursos disponibles. De acuerdo a los procesos de evaluación en curso y a la disponibilidad de los evaluadores, el DGDTH propone a los miembros del equipo responsable de todo el proceso. Por último, se procede a la comunicación de las actividades y fechas de evaluación, así como el personal que será evaluado, al Decano(a) de cada facultad o Gerente. Ellos revisarán el contenido de la propuesta (cronograma, actividades, etc.) y emitirán una respuesta aprobatoria o podrán solicitar cambios al DGDTH, si ellos están de acuerdo con la propuesta el DGDTH procederá a generar las cartas para la convocatoria del personal.

3.2 Convocatoria de candidatos para evaluación

Con este proceso se inicia la evaluación del desempeño, en el cual se convoca al personal que será evaluado. El DGDTH se encargará de elaborar las cartas de invitación dirigidas a cada trabajador, en donde se incluyen las actividades y fechas del proceso de evaluación. Luego informará y enviará dichas cartas para la convocatoria al Decano(a) de cada facultad o al Gerente, quien es responsable de comunicar y entregar la carta a cada trabajador de manera personal, dándole a conocer la importancia del SGD y haciéndole saber que formará parte del grupo de trabajadores a ser evaluados.

3.3 Planificación de objetivos

En este paso se inicia la planificación de objetivos, en donde el Jefe directo (para el personal administrativo) o Director (para el personal docente) deberá definir y formular los objetivos de cada área o departamento respectivamente. Esta planificación incluye la definición de objetivos y sus indicadores. Posterior a la definición de los objetivos del área el Jefe directo o Director (según sea el caso), deberá formular los objetivos de cada una de las personas a evaluar que tiene a cargo. Estos objetivos deberán corresponder con los planteados para el área o departamento, y deben centrarse en el desarrollo del trabajador, así como en los lineamientos estratégicos de la Universidad.

3.4 Comunicación de objetivos

Luego de la planificación y definición de objetivos se procede a la comunicación de estos mediante una reunión en donde se registran estos objetivos con la firma entre el Jefe directo y el trabajador a evaluar, quedando constancia de la aceptación de esos objetivos a cumplir durante el año o el plazo establecido.

3.5 Acompañamiento o seguimiento de los objetivos

Una vez comunicados los objetivos y firmado el acuerdo de compromiso, luego de un periodo de tiempo corto se realizará una reunión de apoyo y seguimiento de los objetivos. La finalidad de esta reunión es que el Jefe directo converse con el trabajador acerca del logro progresivo de estos objetivos planteados y acompañarlo en la consecución de los mismos. Quizá se establezcan nuevos indicadores o nuevos objetivos. Deberá quedar constancia de esta reunión de seguimiento, para lo cual se llenará un formato para reuniones de seguimiento.

3.6 Gestión del CV

El primer paso para la recopilación de información y documentación que sirva para evaluar al personal es el llenado del Currículum vitae por parte del trabajador, el formato en el cual se trabajará es el Curriculum vitae que se encuentra en el Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA). Lo que el evaluado tendrá que realizar es la búsqueda y registro de su información, incluyendo los documentos que la sustenten.

3.7 Autoevaluación

El segundo paso es completar el formulario de autoevaluación, el cual se le brindará junto con las instrucciones correspondientes, y deberá enviarlo al DGDTH. Para ello, el evaluado tendrá que prepararse leyendo y estudiando la Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluado.

3.8 Evaluación 360°

La evaluación 360° presenta la misma estructura del formulario que la autoevaluación, con la diferencia que éste formulario debe ser completado y enviado por el(los) jefe(s), dos pares o compañeros y dos subordinados (si los tuviera) de cada evaluado. A los evaluadores de 360° se les entregará una carta de convocatoria para este proceso definiendo la fecha de envío del formulario al DGDTH.

3.9 Informe del desempeño

El evaluado deberá realizar un informe del desempeño en el cual describirá, explicará y evidenciará su trabajo realizado relacionándolo a los objetivos planteados por su área y a los elementos de competencia en los tres ámbitos. Para ello, se le hará entrega de las instrucciones para la elaboración del informe del desempeño, el mismo que deberá ser enviado al DGDTH según la fecha indicada en la carta de convocatoria.

3.10 Procesamiento de la Información

La información obtenida mediante los herramientas de evaluación (CV, autoevaluación, evaluación 360° e informe de Desempeño), debe ser leída, analizada y organizada, por el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) con el soporte de un sistema informático diseñado para la realización del proceso de evaluación, con el fin de conocer como están desarrollas las competencias del evaluado y se pueda entregar esta síntesis a los evaluadores para utilizarla como base para la entrevista.

3.11 Entrevista

Una vez procesada la información, se puede dar lugar a la entrevista, la cual será a cargo de 2 evaluadores y un supervisor, y tendrá una duración máxima de 1 hora. Los evaluadores analizarán previamente la información brindada por el DGDTH, y posteriormente se dará la sesión de la entrevista, utilizando esta información, centrándose en el informe del desempeño y en otras preguntas que permitan analizar los resultados manifestados por las demás herramientas de evaluación sobre competencias y objetivos.

3.12 Análisis de resultados

Una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño, los evaluadores deberán calcular y analizar la puntuación final de cada uno de sus evaluados. Este análisis se hará por cada objetivo y por cada uno de los ámbitos de competencia y de manera global. Los puntajes son obtenidos de los siguientes instrumentos de evaluación: formato de evaluación de objetivos, evaluación 360°, informe del desempeño y entrevista, según estos resultados y la información analizada durante todo el proceso se elaborará un plan de brechas y objetivos diseñado a medida para el evaluado. Toda esta información será presentada en un informe al DGDTH.

La evaluación de objetivos y competencias se realizará en base a la calificación por porcentajes de logro en una escala del 0 al 100%, e inclusive se podrá obtener más del 100% si se superan los indicadores planteados. La calificación final obtenida por el evaluado, producto del promedio de los objetivos y las competencias, será considerada como: “Excelente desempeño”, “Muy buen desempeño”, “Buen desempeño”, “Desempeño regular” y “Desempeño deficiente” según el porcentaje final obtenido. Este punto se explicará con mayor detalle más adelante.

3.13 Informe de resultados y plan de brechas y objetivos

Presentados los informes al DGDTH, estos serán remitidos a los Decanos de Facultad o Gerente General correspondiente al evaluado y al jefe directo de cada uno. El jefe directo será quien programará una reunión con el evaluado para comunicarle sus resultados y conversar sobre su plan de brechas y objetivos. Asimismo, se les mostrará el gráfico radial obtenido de la evaluación 360°. Dentro del plan de brechas y objetivos existe un apartado que es una observación, la cual se detallará si es que el evaluado obtiene como calificación “Desempeño regular” o “Desempeño deficiente”. Cabe resaltar que puede ser el Decano o Gerente General quien sea el que convoque y presida la reunión con el evaluado.

Plan de acompañamiento:

Culminado el proceso de evaluación y comunicados los resultados, los evaluadores elaborarán un plan de acompañamiento que contempla plazos e indicadores de avance. Es importante que se hagan reuniones (cada 6 meses) entre los jefes directos y sus evaluados, para realizar un seguimiento al plan de brechas y objetivos y a los indicadores establecidos en el plan de acompañamiento, y ayudar o guiar al trabajador con su desarrollo. Para ello, este plan de acompañamiento es comunicado al trabajador mediante una carta que es enviada por el DGDTH.

3.14 Reconsideración de resultados

Una vez finalizado el proceso y entregado el plan de brechas y objetivos, el trabajador evaluado tiene la posibilidad de presentar una solicitud de reconsideración de resultados debidamente justificada al Decano(a) o Gerente. Éstos lo comunican y remiten la solicitud al DGDTH, quienes proponen un equipo de evaluadores distintos a los evaluadores iniciales para que revisen la solicitud de reconsideración de resultados, elaboren un informe y lo envían al supervisor inicial. Este supervisor es quien decide si procede o no la reconsideración de acuerdo al informe remitido. Este resultado es presentado al Decano(a) o Gerente, quien programa una reunión con el trabajador para comunicarle el resultado de su solicitud de reconsideración de resultados.

3.15 Análisis general del SGD

En esta etapa se procede a evaluar los resultados obtenidos a mediano y largo plazo de la aplicación del sistema de gestión de desempeño. El primer paso es generar reportes de los diferentes procesos de evaluación realizados utilizando una función del sistema informático del SGD, esto lo realiza el DGDTH. Luego se da la evaluación de resultados, en donde se revisa y evalúa la información a fondo de los reportes emitidos por el sistema y luego haciendo uso de herramientas estadísticas analizan la información. Como resultado final se elaboran informes en base a los resultados del análisis estadístico, pueden ser parciales (por centro) y globales (a nivel de la Universidad) que muestran el impacto de la aplicación del sistema de gestión del desempeño en la organización. Estos informes se presentan a los Decanos y Gerentes.

ANEXO Z



UNIVERSIDAD DE PIURA

Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el Personal Administrativo

2013

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES 1

2. ASPECTOS DE DESEMPEÑO 1

3. ETAPAS O PASOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 13

3.1 Planificación del sistema de gestión del desempeño 14

3.2 Convocatoria de candidatos para evaluación 15

3.3 Planificación de objetivos 15

3.4 Comunicación de objetivos 15

3.5 Acompañamiento o seguimiento de los objetivos 15

3.6 Gestión del CV 15

3.7 Autoevaluación 16

3.8 Evaluación 360° 16

3.9 Informe del desempeño 16

3.10 Procesamiento de la Información 16

3.11 Entrevista 16

3.12 Análisis de resultados 16

3.13 Informe de resultados y plan de brechas y objetivos 17

3.14 Reconsideración de resultados 17

3.15 Análisis general del SGD 18

ANEXOS

Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal administrativo

La presente guía contiene los principales criterios del Sistema de Gestión del Desempeño para el personal administrativo de la UDEP y tiene como fundamento como fundamento el documento que contiene al Sistema de Gestión del Desempeño.

1. Aspectos generales

La universidad cuenta con un documento de Gestión del Desempeño que busca en primer lugar la mejora profesional y personal así como incrementar de manera continua la efectividad institucional, a través de una serie de iniciativas orientadas a dirigir el logro de sus objetivos estratégicos.

La Gestión de Desempeño es uno de los procesos críticos para el logro de los objetivos. La contribución de los individuos que trabajan en la universidad es de suma importancia, y es una **responsabilidad compartida** entre Directivos y personal. Orientar el desempeño individual al logro de resultados es clave y necesario para que la universidad incremente su desempeño institucional, siendo así una institución de excelencia en la investigación y la prestación de servicios educativos, y de este modo más competitiva en el mercado.

El Sistema de Gestión de Desempeño tiene como objetivos:

- El desarrollo y crecimiento profesional y humano del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
- Un reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera docente y administrativa.
- Elevar el nivel de calidad en el desempeño a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor.
- La motivación de los trabajadores docentes y personal administrativo.
- El crecimiento de la Universidad de Piura.

2. Aspectos de desempeño

Se establecen dos dimensiones del desempeño: Objetivos y Competencias. Los objetivos se evalúan anualmente, mientras que las competencias se evalúan cada dos años. Sin embargo, ninguna de las dos dimensiones del desempeño es, necesariamente, más importante que la otra.

El peso que se les dará a los objetivos y a las competencias; es decir, el porcentaje que aporta cada uno de estos aspectos a la evaluación final se presenta a continuación:

Objetivos:	50%
Competencias:	50%

En cuanto a la Definición de los Objetivos, ésta se hará desde el nivel más alto de la institución hacia abajo con la intención de responder a las necesidades estratégicas de la universidad e ir generando aprendizajes relativos a este proceso. Una vez definidos, los

objetivos deben ser compartidos y explicados en detalle para generar entendimiento y energía hacia el logro de los mismos.

Con relación a la Definición de los Comportamientos (competencias) necesarios para el logro de los objetivos, se han establecido tres ámbitos de competencia: ámbito de la competencia técnica, de la competencia de comportamiento y de la competencia de contexto. Los ámbitos son principalmente dimensiones que, reunidas, describen las funciones y que son más o menos interdependientes. Cada ámbito contiene elementos de competencia que cubren los aspectos de competencia más importantes en el ámbito. Estos ámbitos reúnen en total 10 elementos de competencia, orientados a reforzar la cultura deseada (Ideario), la cual a su vez está alineada a las aspiraciones estratégicas de la Universidad de Piura.

Estos diez elementos de competencia son:

COMPETENCIAS PERSONAL ADMINISTRATIVO		
C. Técnicas	**C. Comportamiento**	**C. Contextuales**
CTA01 - Dominio del puesto	CCM01 - Trabajo colaborativo	CCX01 - Espíritu de servicio
CTA02 - Planificación y organización	CCM02 - Actitud abierta	CCX02 – Formación integral de otros
CTA03 - Pensamiento analítico y resolución de problemas	CCM03 – Autocontrol y distención	CCX03 – Participación en la vida universitaria
CTA04 - Dirección de personas		

A continuación se describen cada uno de los elementos de competencia:

a) Dominio del puesto (CTA01)

Capacidad para conocer, entender, demostrar destrezas y habilidades y poner en práctica los aspectos relacionados con las funciones de su puesto de trabajo. El dominio del puesto de trabajo exige, previamente, el conocimiento de los principios (Ideario), objetivos, organigrama y procedimientos (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimiento) relacionados al puesto que ocupa y el impacto de éste dentro de la organización.

Tiene conocimiento amplio, detallado y actualizado sobre las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de su trabajo. Asimismo, tiene la capacidad de desarrollar áreas concretas que afectan sus resultados de forma positiva.

Reflexiona sobre las áreas de conocimiento de interés prioritario en el contexto laboral, reconoce los conocimientos y habilidades que se requieren actualizar o mejorar, identifica brechas que puedan existir entre las propias competencias y las que se requieren para ejercer el trabajo.

Constituye un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos y experiencia en relación con los temas relativos a su puesto. Plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Adquiere y desarrolla permanentemente conocimiento, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia. Planifica, organiza y ejecuta múltiples tareas orientados a alcanzar los objetivos institucionales. Profesional calificado con destacada trayectoria profesional especializada. Constituye un referente dentro de la organización.

Nivel 2: Analiza y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño, plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización. Tiene 'expertise' que incluye tanto el dominio en conocimiento como la motivación para formar a otros en el conocimiento relacionado al trabajo.

Nivel 3: Domina información sobre las normativas, manuales de organización y funciones adicionalmente resuelve problemas utilizando conocimientos de su especialidad, garantizando indicadores y estándares establecidos. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades para mejorar su preparación. Constituye un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Propone cambios y/o mejoras a las normativas, reglamentos, y manuales de organización y funciones vigentes.

Nivel 4: Conoce y pone en práctica los diferentes aspectos de su especialidad o función. Domina información actualizada sobre normativas así como los manuales de organización y funciones relacionados al puesto que ocupa. Capta y asimila con facilidad conceptos e información.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la normativa así como los manuales de organización y funciones relacionados al puesto que ocupa. Identifica los aspectos técnicos necesarios para su trabajo y los aplica en el trabajo diario.

b) Planificación y organización (CTA02)

Es el proceso mediante el cual la persona define el curso de acción y establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre los medios y los objetivos. Proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada. La planificación es un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para encontrar una "dirección" (viable) que guíe hacia los objetivos planteados. El proceso de planificación exige una definición previa y/o conocimiento de las metas y objetivos a cumplir.

A través de este elemento de competencia la persona es capaz de identificar, definir y priorizar los siguientes elementos:

- ✓ Evalúa las acciones a desarrollar y define los recursos necesarios: elaboración de planes, programas y/o proyectos; define secuencias, alcances y entregables; determina necesidades de personal, recursos económicos, plazos de ejecución, etc.
- ✓ Al momento de planificar, evalúa e integra planes, objetivos y recursos con una visión global, involucrando a otras personas.

- ✓ Ejecuta los planes y realiza seguimiento: Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios reales que puedan producirse, modificar el calendario durante la ejecución de las acciones previstas en la planificación.
- ✓ Evalúa los resultados: Aplica técnicas de evaluación de los resultados, toma medidas para la mejora, identifica las desviaciones de resultados y documenta la experiencia para la mejora de la competencia.

La Planificación y organización llevan explícito un proceso de toma de decisiones. Adicionalmente involucra organizar la información y/o documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y calidad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Evalúa e integra un conjunto de acciones, planes, programas y proyectos con una visión global organizativa, involucrando a personas de otras áreas. Integra de forma eficiente los objetivos de las distintas áreas o departamentos. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Aplica técnicas de evaluación de los resultados, toma medidas para la mejora (reorganiza), identifica las desviaciones de resultados y documenta la experiencia para la mejora de la competencia. Planifica la comunicación a todo nivel.

Nivel 2: Planifica, organiza y gestiona un conjunto de acciones, proyectos y planes, coordina con el personal de su área sin perder de vista la visión de conjunto y los recursos a medio y largo plazo. Clarifica los roles, objetivos y responsabilidades. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios.

Nivel 3: Organiza y gestiona los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y cumplimiento de los objetivos. Identifica y asigna las necesidades de personal y de recursos (económicos, materiales, tiempo, etc.) de mediano y largo plazo con una adecuada coordinación, control y seguimiento de las acciones a realizar. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Organiza la información y documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y su calidad.

Nivel 4: Define y planifica el programa de actividades de su propio trabajo, define con claridad los objetivos de su trabajo, tiene conocimiento de los procesos y procedimiento, establece la secuencia de actividades (cronograma) de manera realista. Planifica y organiza su tiempo y trata de priorizar sus actividades.

Nivel 5: Planifica y organiza las actividades de su propio trabajo (agenda). Tiene conocimiento de las actividades a realizar para conseguir los objetivos. Mantiene un orden físico de la documentación. Utiliza el tiempo personal de manera eficiente.

c) Planeamiento analítico y resolución de problemas (CTA03)

Capacidad para aplicar metodologías, realizando un análisis lógico (que opera mediante conceptos y razonamiento) que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico y de

relaciones interpersonales. Define el problema, busca alternativas de solución, valora las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, elige la más conveniente e implanta la solución.

En la resolución de problemas puede aplicar diversos métodos que impliquen un procedimiento para identificarlos, identificar la raíz de la dificultad, sesiones creativas para desarrollar ideas y opciones para resolver los mismos, revisar esas opciones, saber cómo seleccionar la opción preferente y emprender las acciones adecuadas para tratar el problema.

Si surgen obstáculos durante este proceso, se pueden superar mediante negociación o consultar a las partes interesadas para la toma de decisiones, resolución del conflicto o dirección de la crisis.

La dinámica de esta competencia favorece la innovación en el trabajo, cuando se permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de la organización.

Esta competencia abarca no solo la posibilidad de solucionar un problema sino también implica la posibilidad de descubrir una oportunidad de mejora en las dificultades que se presentan en el trabajo diario.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Organiza y analiza situaciones altamente complejas teniendo en cuenta múltiples variables. Desarrolla una solución innovadora con una profunda comprensión de los objetivos. Puede resolver problemas en contextos diferentes. Implementa decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada. Analiza las competencias necesarias para desarrollar los roles establecidos y las actividades planeadas. Transforma las acciones, experiencias, fracasos y descubrimientos en aprendizaje. Considera escenarios futuros complejos que analiza con visión estratégica. Constituye un referente en la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas.

Nivel 2: Utiliza técnicas para identificar y evaluar las diversas alternativas de solución. Selecciona, desarrolla y/o coordina la ejecución de la solución, realiza el seguimiento analizando posibles desviaciones o escenarios futuros. Evalúa los resultados identificando el logro de la implementación y el impacto dentro de la organización. Incorpora la participación de terceros. Aunque el problema no sea evidente, identifica situaciones en las que plantea diversidad de ideas, acciones, procedimientos, roles, equipamiento, etc. que puedan contribuir al mejoramiento de la situación actual. Constituye un referente en su área por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.

Nivel 3: Identifica el problema, oportunidades y/o amenazas. Presenta y evalúa las diferentes alternativas de solución (factibilidad), decide la estrategia a seguir y diseña el plan de acción (secuencia de actividades) demostrando creatividad. Adicionalmente, identifica si es un problema reincidente, reconoce varias causas posibles de ese hecho y plantea la solución definitiva.

Nivel 4: Identifica el problema, lo describe y descompone, recoge datos, obtiene información de distintas fuentes para tener una visión más amplia del problema y los

organiza. Describe la naturaleza, ubicación, posibles causas y define el alcance del problema. Busca alternativas de solución. Fija prioridades de tareas según su importancia.

Nivel 5: Reconoce e Identifica el problema, lo describe de manera objetiva y elabora una lista de temas a tratar.

d) Dirección de personas (CTA04)

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Dirige a los colaboradores en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Esto implica la intención de hacer que los demás actúen según nuestros objetivos, utilizando adecuadamente y correctamente la autoridad que la posición le otorga.

Para poder desarrollar esta competencia se necesita la capacidad para transmitir información, ideas y opiniones, de forma clara, precisa y concisa. Por lo tanto, la comunicación incluye la capacidad de saber escuchar, siendo receptivo a las ideas y opiniones de las personas, ya sean clientes, personal a cargo, usuarios, grupos de interés, entre otros. La información transmitida debe ser útil y además brindada en el momento oportuno.

Cabe recalcar que esta capacidad incluye la habilidad de comunicar tanto por escrito como de manera oral. Además, esta capacidad incluye saber utilizar el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, y utilizar de manera fluida las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Define necesidades y expectativas del personal, da soporte proporcionando experiencia y formación a largo plazo. Delega y reconoce el trabajo bien hecho. Utiliza técnicas para comprar el rendimiento con los estándares requeridos. Se preocupa para la motivación y buen clima de trabajo, muestra firmeza y cuida la imagen de equipo de trabajo. Comunica los objetivos generando entusiasmo y compromiso. Aporta información al Departamento de Gestión del Desempeño para establecer planes de mejora personal y profesional de los trabajadores.

Nivel 2: Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento. Aborda de manera abierta y directa problemas de rendimiento, es receptivo, explica de manera clara las consecuencias de problemas de rendimiento. Fomenta y promueve la cooperación entre distintos equipos de trabajo. Mantiene una relación próxima con el equipo y sabe lo que está pasando

Nivel 3: Valora el trabajo de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva. Impulsa las iniciativas para el desarrollo del equipo de trabajo. Ofrece retroalimentación y comparte información para generar oportunidades de mejora.

Nivel 4: Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración o prioritarios. Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo. Sabe escuchar al personal y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.

Nivel 5: Da a las personas instrucciones adecuadas dejando claro las necesidades y exigencias. Brinda información básica detallada y sugiere alternativas de trabajo a problemas y necesidades puntuales.

e) Trabajo colaborativo (CCM01)

Es la capacidad para ayudar, acompañar, patrocinar y asumir las acciones colectivas e individuales para materializar tareas u objetivos compartidos. Hace énfasis en el fomento de un trabajo en conjunto, opuesto al trabajo individual, y meramente competitivo. Se manifiesta en la capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluido sus pares y subordinados. Se corresponde con una actitud genuina que promueva el trabajo eficiente y responsable; favoreciendo a su vez un ambiente de trabajo amistoso con buen clima y espíritu de cooperación, incluyendo la resolución de conflictos que se puedan producir.

Conseguir que las personas trabajen juntas en forma adecuada, exige necesariamente, en primer lugar, una fijación de metas, motivación individual y colectiva, estrategias de apoyo y acciones que fomenten las relaciones informales.

Un saludable trabajo colaborativo requiere de un responsable capaz de orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del equipo, priorizando y secundando las decisiones de la organización. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Alienta y fomenta de manera constante el espíritu de servicio, expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos de otras áreas de la universidad.

Nivel 2: Anima y motiva a los demás, actúa para generar un ambiente de buen clima y cooperación, resuelve los conflictos de su equipo.

Nivel 3: Solicita opinión de los miembros, valora las ideas y experiencias ajenas.

Nivel 4: Coopera y participa con entusiasmo, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

Nivel 5: Coopera y participa, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

f) Actitud abierta (CCM02)

Es la capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo, la confianza, fiabilidad y coherencia entre acciones, conductas y palabras. Hacer que los demás se sientan animados a expresarse en un ambiente de diálogo y de convivencia entre todos, sin discriminación de ningún tipo.

Esta competencia involucra necesariamente la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, facilitando que se generen aportaciones, sugerencias, dudas y preocupaciones, dado que valora el conocimiento y la experiencia de los demás. Muestra disposición para reflexionar y expresar sobre los propios planteamientos, comparte información, silencio de oficio, y "mente abierta" sin prejuicios.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores, para que se sientan animados a expresarse y plantea soluciones a favor de los objetivos.

Nivel 2: Demuestra alta capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores, para que se sientan animados a expresarse.

Nivel 3: Demuestra capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores.

Nivel 4: Demuestra capacidad media para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores.

Nivel 5: Demuestra cierta capacidad para escuchar, genera un ambiente de confianza y respeto.

g) Autocontrol y distensión (CCM03)

Es la capacidad del dominio de sí mismo, es decir, mantener controladas las emociones y resistirse a acciones negativas al ser tentado, y evitar reacciones negativas ante posiciones contrarias de terceros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés; y responder constructivamente demostrando madurez. El autocontrol o auto dirección es un enfoque sistemático y disciplinado para hacer frente al trabajo diario, a los cambios en las condiciones y a situaciones estresantes. El estrés se puede gestionar de forma sistemática con el conocimiento, experiencia y métodos apropiados (humor, actitud positiva).

Asimismo, el uso efectivo de los propios recursos conduce a una dirección satisfactoria de la propia vida y a un equilibrio apropiado entre trabajo, familia y tiempo libre. Su conducta es estable en el trabajo con sus colaboradores; son predecibles.

La distensión (entendida como relajación) es la capacidad para aliviar la tensión en situaciones difíciles, mantener una colaboración provechosa entre las partes implicadas; elimina la tensión de una situación o aporta nuevas energías a las personas cuando se necesite. Relacionada con la determinación que se tenga en cierto instante para tomar una

decisión, o reaccionar de alguna manera ante las eventualidades que se presenten. Como todo trabajo siempre habrá situaciones estresantes que ocasionan las diferencias o los roces que pueden volverse hostiles y ser amenazas para el clima laboral; sin embargo, se toma posturas positivas para anticipar dichas situaciones que surgirán y reducir al mínimo su impacto.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Controla el estrés sostenido con efectividad y calma a otros en situaciones muy estresantes. Es capaz de distinguir distintos escenarios ante situaciones complejas. Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales.

Nivel 2: Responde constructivamente controlando las emociones fuertes y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. Utiliza técnicas apropiadas para hacer frente a la situación (actitud positiva, humor). Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.

Nivel 3: Controla el estrés sostenido con efectividad; evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue trabajando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Ocasionalmente, utiliza técnicas o planifica actividades para controlar el estrés y las emociones.

Nivel 4: Responde manteniendo la calma; aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Capacidad para ignorar las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.

Nivel 5: No se deja llevar por impulsos emocionales; aunque sienta un impulso de hacer algo inapropiado, resiste la tentación. No cae en el actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (ira, frustración, estrés) consigue controlarlas. Dominio de los sentimientos, sin embargo, no actúa para mejorar las cosas.

h) Espíritu de servicio (CCX01)

Este elemento de competencia permite a la persona reconocer el sentido de su trabajo, el "para qué" de lo que se hace y "para quién" lo realiza. Según esto se considera como valiosa la interrelación personal con otros a propósito del trabajo que realiza cada persona, llevándolo a cabo con alto sentido de responsabilidad y movido por el afán de contribuir al bien común.

Se corresponde con una actitud solidaria, que lleva a la persona a plantear con iniciativa sus posibilidades y afán de cooperar con otros en el logro de los objetivos organizativos, lo que suele dar lugar a una adecuada presencia en la propia institución contribuyendo a su eficacia.

Se puede manifestar también en la disponibilidad para asumir las tareas que se le encargan, en la realización de un trabajo bien acabado, hecho con visión de conjunto, así como en el establecimiento de relaciones intensas de ayuda mutua con los distintos

miembros que conforman la comunidad universitaria (directivos, profesores, personal administrativo y de servicio, alumnos, padres de familia, graduados) y terceros vinculados con la institución.

En relación al personal docente, su preocupación se extiende hacia una gran sensibilidad a los problemas que se plantean en la sociedad, a través de diversas acciones que evidencian su presencia en el medio, gozando de reconocimiento.

En cuanto al personal administrativo, el ejercicio de esta competencia hacia el entorno se traduce en promover un servicio eficiente, diligente que refleje una adecuada atención y vocación de servicio hacia terceros.

Bajo una lógica de actuación basada en el afán de servir, la persona asume implícitamente el reconocimiento de la dimensión espiritual del ser humano y su sentido de trascendencia hacia los demás.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos que trascienden la labor de su Centro o Unidad. A propósito de su presencia en la institución y en el medio goza de reconocimiento y autoridad.

Nivel 2: Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargo al interior de su Centro o Unidad. En relación a la actividad docente, promueve planes, proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 3: Manifiesta disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad y realiza un trabajo bien hecho que redunda en la eficacia de la institución. En relación a la actividad docente, participa en proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 4: Su actuación refleja su conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio en la Universidad de Piura y en este sentido orienta su trabajo hacia procesos o procedimientos que redundarán en una mejora de la calidad del servicio.

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio en la Universidad de Piura y se esfuerza por vivirlo.

i) Formación integral de otros (CCX02)

Acciones sostenidas encaminadas a orientar y corregir (con claridad y benevolencia) la actuación de las personas con las que se vincula ordinariamente en su ámbito laboral (profesores, personal administrativo, de servicio y alumnos), procurando la adquisición de virtudes. Guarda correspondencia con el grado de ayuda para impulsar el desarrollo y mejora de las personas tanto en el plano intelectual como moral.

Comparte proactiva y positivamente su experiencia estimulando a las personas a aceptar desafíos, correr riesgos razonables y aprender de sus errores. Colabora para superar los obstáculos encontrados.

Implica un esfuerzo y preocupación constante para contribuir en la mejora de la formación y el desarrollo de las personas a partir de un análisis de sus potencialidades y limitaciones, en el marco de las necesidades correspondientes a la organización. Su campo de acción no se limita a diseñar y prever los planes de capacitación para una persona sino hacia un esfuerzo por impulsar su desarrollo integral.

De acuerdo a la posición directiva en la organización, deberá considerarse la capacidad de planificar y diseñar una secuencia ordenada de experiencias profesionales para el desarrollo de competencias de las personas (Coaching). Contribuye directa o indirectamente en el despliegue de los procesos de comunicación, delegación y promoción (formal e informal).

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Ha dirigido con éxito la formación integral de directivos, profesores y/o de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo y los encamina hacia el mayor despliegue de su potencial. Organiza y participa de forma activa en actividades de formación dirigidas a directivos, profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 2: Ha dirigido con éxito la formación integral de profesores jóvenes y/o de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo y los encamina hacia el mayor despliegue de su potencial humano y profesional. Organiza y participa de forma activa en actividades de formación dirigidas a directivos, profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 3: Conoce con profundidad los temas vinculados a la formación integral de las personas y es capaz de explicarla a otros en los aspectos propios de la convivencia ordinaria en la institución. Tiene experiencia acompañando en la toma de decisiones y en su desarrollo pleno a los distintos miembros de la comunidad universitaria. Conoce las capacidades de los miembros del equipo. Participa de forma activa y promueve la participación de otros en actividades de formación dirigidas a profesores y a los distintos miembros de la comunidad universitaria (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 4: Tiene conocimiento más profundo acerca de la formación integral. Asesora en la toma de decisiones y en el desarrollo pleno de colegas, profesores y/o alumnos. Participa en actividades de formación que amplían el conocimiento de estos temas y que van dirigidas al personal y/o a los alumnos (conferencias, mesas redondas, talleres, tertulias culturales, encuentros, actividades deportivas, etc.).

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que es la formación integral y la procura en su trato con los distintos miembros de la comunidad universitaria.

j) Participación en la vida universitaria (CCX03)

Es el elemento de competencia que permite valorar y aplicar las políticas, sistemas formales y normas que se relacionan y conjugan con el logro del propósito institucional. Además, está referida a la contribución para que la convivencia culta se desenvuelva dentro de un régimen de libertad responsable y adecuada disciplina, de modo que se cree el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto, a fin de que la universidad pueda prestar un verdadero servicio a la sociedad.

Son rasgos propios de este principio un clima intenso de laboriosidad, un alto nivel de exigencia académica y profesional, de respeto a las diversas opiniones, del fomento de la honradez y entereza necesarias para asumir las consecuencias de sus actos y decisiones.

También abarca una saludable relación, basada en el respeto y la confianza, en la ejecución de un trabajo realizado por una persona y las instancias jerárquicas correspondientes, contribuyendo a la consecución de los fines institucionales.

Manifiesta un conocimiento y comprensión suficiente del Ideario, de la estructura formal (jerarquías, niveles de autoridad y ámbitos de responsabilidad) y las formas de trabajar en la institución. Sabe cómo están definidas las políticas, los sistemas y la normativa vigente, cómo se siguen y controlan, así como los resultados esperados de las operaciones a distintos niveles.

Fundamentan la vida universitaria la consideración del trabajo como uno de los más altos valores humanos y un medio para el progreso científico, cultural, social y moral. Otorga relevancia a la participación en las distintas actividades promovidas por la universidad.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa y/o colabora cuando se le pide en la organización de actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir. Valora y cumple eficientemente las políticas, los sistemas y la normativa institucional. Ha dirigido el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 2: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa y/o colabora cuando se le pide en la organización de actividades encaminadas a promover un mayor

conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir. Valora y cumple eficientemente las políticas, los sistemas y la normativa institucional. Ha participado el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 3: Contribuye a la edificación de una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa activamente en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones.

Nivel 4: Tiene un conocimiento más profundo de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades a las que se le convoca. Tiene conocimiento de las políticas, sistemas y la normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y/o encargos/funciones y orienta los temas según la instancia correspondiente.

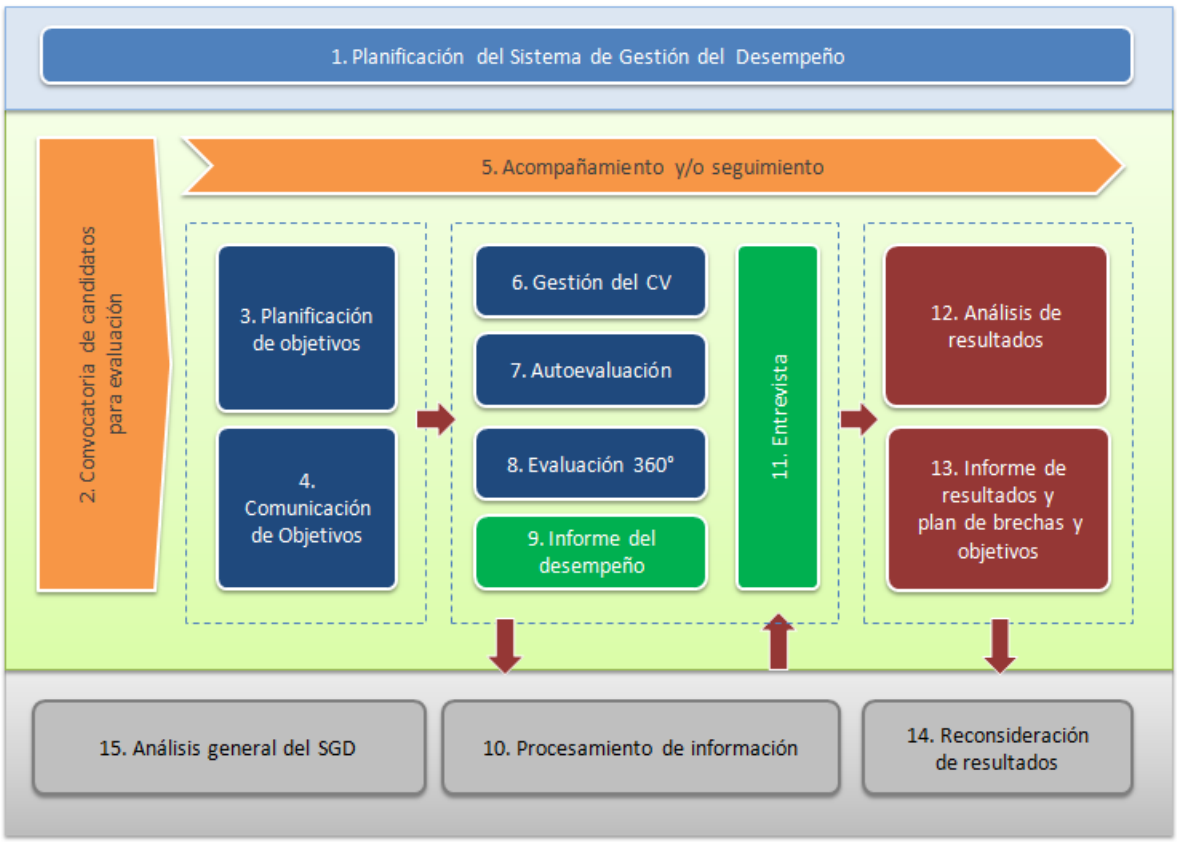
3. Etapas o pasos de la Gestión del Desempeño

La implementación de un sistema de Gestión del Desempeño en la Universidad de Piura busca ser un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento que se transforme en el insumo fundamental para el desarrollo del personal.

Este modelo objetivo está conformado por 15 pasos para lograr la evaluación completa del desempeño de cada trabajador, la cual incluye objetivos y competencias. Estas etapas y pasos se presentan en la figura 1 y se describen a continuación. Como se mencionó al principio, la evaluación de objetivos se realizará anualmente mientras que la evaluación de objetivos y competencias será evaluada de forma bianual. El plan de acompañamiento contempla reuniones cada 6 meses, con excepción de los casos de incorporaciones recientes que se muestran a continuación:

- ✓ En el caso de los docentes en formación (Nivel 5) o futuros docentes, la frecuencia de evaluación será cada 6 meses o semestralmente.
- ✓ En el caso de docentes nuevos pero con experiencia previa, la primera evaluación se hará a los 6 meses de iniciada su actividad docente y a partir de la segunda evaluación se regularizará con frecuencia anual como los demás docentes.
- ✓ En el caso de nuevo personal administrativo o reincorporaciones, la evaluación será cada 90 días para evaluar si la persona es adecuada al perfil que la Universidad busca.

Figura 4. Proceso de evaluación.
Fuente: Elaboración propia.



3.1 Planificación del sistema de gestión del desempeño

Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) planifica, organiza y coordina las actividades que se desarrollarán durante el proceso de una determinada facultad o centro. Para ello, primero el DGDTH selecciona al personal que será evaluado en un determinado periodo en coordinación con las facultades y/o centros, planifica y organiza las actividades que se desarrollarán durante el proceso de evaluación, y coordina la disposición de los recursos, personas y ambientes necesarios para su realización. En caso que haya nuevos evaluadores el DGDTH se encargará de organizar y desarrollar talleres de capacitación para ellos.

Luego, de acuerdo a las actividades definidas el DGDTH elabora el cronograma para el periodo establecido, detallando plazos (duración), responsables, lista de trabajadores a evaluar y recursos disponibles. De acuerdo a los procesos de evaluación en curso y a la disponibilidad de los evaluadores, el DGDTH propone a los miembros del equipo responsable de todo el proceso. Por último, se procede a la comunicación de las actividades y fechas de evaluación, así como el personal que será evaluado, al Decano(a) de cada facultad o Gerente. Ellos revisarán el contenido de la propuesta (cronograma, actividades, etc.) y emitirán una respuesta aprobatoria o podrán solicitar cambios al DGDTH, si ellos están de acuerdo con la propuesta el DGDTH procederá a generar las cartas para la convocatoria del personal.

3.2 Convocatoria de candidatos para evaluación

Con este proceso se inicia la evaluación del desempeño, en el cual se convoca al personal que será evaluado. El DGDTH se encargará de elaborar las cartas de invitación dirigidas a cada trabajador, en donde se incluyen las actividades y fechas del proceso de evaluación. Luego informará y enviará dichas cartas para la convocatoria al Decano(a) de cada facultad o al Gerente, quien es responsable de comunicar y entregar la carta a cada trabajador de manera personal, dándole a conocer la importancia del SGD y haciéndole saber que formará parte del grupo de trabajadores a ser evaluados.

3.3 Planificación de objetivos

En este paso se inicia la planificación de objetivos, en donde el Jefe directo (para el personal administrativo) o Director (para el personal docente) deberá definir y formular los objetivos de cada área o departamento respectivamente. Esta planificación incluye la definición de objetivos y sus indicadores. Posterior a la definición de los objetivos del área el Jefe directo o Director (según sea el caso), deberá formular los objetivos de cada una de las personas a evaluar que tiene a cargo. Estos objetivos deberán corresponder con los planteados para el área o departamento, y deben centrarse en el desarrollo del trabajador, así como en los lineamientos estratégicos de la Universidad.

3.4 Comunicación de objetivos

Luego de la planificación y definición de objetivos se procede a la comunicación de estos mediante una reunión en donde se registran estos objetivos con la firma entre el Jefe directo y el trabajador a evaluar, quedando constancia de la aceptación de esos objetivos a cumplir durante el año o el plazo establecido.

3.5 Acompañamiento o seguimiento de los objetivos

Una vez comunicados los objetivos y firmado el acuerdo de compromiso, luego de un periodo de tiempo corto se realizará una reunión de apoyo y seguimiento de los objetivos. La finalidad de esta reunión es que el Jefe directo converse con el trabajador acerca del logro progresivo de estos objetivos planteados y acompañarlo en la consecución de los mismos. Quizá se establezcan nuevos indicadores o nuevos objetivos. Deberá quedar constancia de esta reunión de seguimiento, para lo cual se llenará un formato para reuniones de seguimiento.

3.6 Gestión del CV

El primer paso para la recopilación de información y documentación que sirva para evaluar al personal es el llenado del Currículum vitae por parte del trabajador, el formato en el cual se trabajará es el Curriculum vitae que se encuentra en el Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA). Lo que el evaluado tendrá que realizar es la búsqueda y registro de su información, incluyendo los documentos que la sustenten.

3.7 Autoevaluación

El segundo paso es completar el formulario de autoevaluación, el cual se le brindará junto con las instrucciones correspondientes, y deberá enviarlo al DGDTH. Para ello, el evaluado tendrá que prepararse leyendo y estudiando la Guía del Sistema de Gestión del Desempeño para el evaluado.

3.8 Evaluación 360°

La evaluación 360° presenta la misma estructura del formulario que la autoevaluación, con la diferencia que éste formulario debe ser completado y enviado por el(los) jefe(s), dos pares o compañeros y dos subordinados (si los tuviera) de cada evaluado. A los evaluadores de 360° se les entregará una carta de convocatoria para este proceso definiendo la fecha de envío del formulario al DGDTH.

3.9 Informe del desempeño

El evaluado deberá realizar un informe del desempeño en el cual describirá, explicará y evidenciará su trabajo realizado relacionándolo a los objetivos planteados por su área y a los elementos de competencia en los tres ámbitos. Para ello, se le hará entrega de las instrucciones para la elaboración del informe del desempeño, el mismo que deberá ser enviado al DGDTH según la fecha indicada en la carta de convocatoria.

3.10 Procesamiento de la Información

La información obtenida mediante los herramientas de evaluación (CV, autoevaluación, evaluación 360° e informe de Desempeño), debe ser leída, analizada y organizada, por el Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH) con el soporte de un sistema informático diseñado para la realización del proceso de evaluación, con el fin de conocer como están desarrollas las competencias del evaluado y se pueda entregar esta síntesis a los evaluadores para utilizarla como base para la entrevista.

3.11 Entrevista

Una vez procesada la información, se puede dar lugar a la entrevista, la cual será a cargo de 2 evaluadores y un supervisor, y tendrá una duración máxima de 1 hora. Los evaluadores analizarán previamente la información brindada por el DGDTH, y posteriormente se dará la sesión de la entrevista, utilizando esta información, centrándose en el informe del desempeño y en otras preguntas que permitan analizar los resultados manifestados por las demás herramientas de evaluación sobre competencias y objetivos.

3.12 Análisis de resultados

Una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño, los evaluadores deberán calcular y analizar la puntuación final de cada uno de sus evaluados. Este análisis se hará por cada objetivo y por cada uno de los ámbitos de competencia y de manera global. Los puntajes son obtenidos de los siguientes instrumentos de evaluación: formato de evaluación de objetivos, evaluación 360°, informe del desempeño y entrevista, según estos resultados y la información analizada durante todo el proceso se elaborará un plan de

brechas y objetivos diseñado a medida para el evaluado. Toda esta información será presentada en un informe al DGDTH.

La evaluación de objetivos y competencias se realizará en base a la calificación por porcentajes de logro en una escala del 0 al 100%, e inclusive se podrá obtener más del 100% si se superan los indicadores planteados. La calificación final obtenida por el evaluado, producto del promedio de los objetivos y las competencias, será considerada como: "Excelente desempeño", "Muy buen desempeño", "Buen desempeño", "Desempeño regular" y "Desempeño deficiente" según el porcentaje final obtenido. Este punto se explicará con mayor detalle más adelante.

3.13 Informe de resultados y plan de brechas y objetivos

Presentados los informes al DGDTH, estos serán remitidos a los Decanos de Facultad o Gerente General correspondiente al evaluado y al jefe directo de cada uno. El jefe directo será quien programará una reunión con el evaluado para comunicarle sus resultados y conversar sobre su plan de brechas y objetivos. Asimismo, se les mostrará el gráfico radial obtenido de la evaluación 360°. Dentro del plan de brechas y objetivos existe un apartado que es una observación, la cual se detallará si es que el evaluado obtiene como calificación "Desempeño regular" o "Desempeño deficiente". Cabe resaltar que puede ser el Decano o Gerente General quien sea el que convoque y presida la reunión con el evaluado.

Plan de acompañamiento:

Culminado el proceso de evaluación y comunicados los resultados, los evaluadores elaborarán un plan de acompañamiento que contempla plazos e indicadores de avance. Es importante que se hagan reuniones (cada 6 meses) entre los jefes directos y sus evaluados, para realizar un seguimiento al plan de brechas y objetivos y a los indicadores establecidos en el plan de acompañamiento, y ayudar o guiar al trabajador con su desarrollo. Para ello, este plan de acompañamiento es comunicado al trabajador mediante una carta que es enviada por el DGDTH.

3.14 Reconsideración de resultados

Una vez finalizado el proceso y entregado el plan de brechas y objetivos, el trabajador evaluado tiene la posibilidad de presentar una solicitud de reconsideración de resultados debidamente justificada al Decano(a) o Gerente. Éstos lo comunican y remiten la solicitud al DGDTH, quienes proponen un equipo de evaluadores distintos a los evaluadores iniciales para que revisen la solicitud de reconsideración de resultados, elaboren un informe y lo envían al supervisor inicial. Este supervisor es quien decide si procede o no la reconsideración de acuerdo al informe remitido. Este resultado es presentado al Decano(a) o Gerente, quien programa una reunión con el trabajador para comunicarle el resultado de su solicitud de reconsideración de resultados.

3.15 Análisis general del SGD

En esta etapa se procede a evaluar los resultados obtenidos a mediano y largo plazo de la aplicación del sistema de gestión de desempeño. El primer paso es generar reportes de los diferentes procesos de evaluación realizados utilizando una función del sistema informático del SGD, esto lo realiza el DGDTH. Luego se da la evaluación de resultados, en donde se revisa y evalúa la información a fondo de los reportes emitidos por el sistema y luego haciendo uso de herramientas estadísticas analizan la información. Como resultado final se elaboran informes en base a los resultados del análisis estadístico, pueden ser parciales (por centro) y globales (a nivel de la Universidad) que muestran el impacto de la aplicación del sistema de gestión del desempeño en la organización. Estos informes se presentan a los Decanos y Gerentes.

ANEXO AA

UNIVERSIDAD DE PIURA

Encuesta Entrevista Grupo Piloto
Jueves 25 de julio de 2013

Encuesta

Agradeceríamos dedique unos minutos a completar esta encuesta, la cual nos ayudará a conocer su opinión sobre el taller y a mejorar el contenido y/o la organización en futuras ocasiones similares. La información proporcionada en esta encuesta es totalmente confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre (opcional): _____

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Acerca de la organización					
La convocatoria ha sido comunicada oportunamente.					
El horario y la duración han sido los adecuados.					
El ambiente utilizado ha sido el adecuado.					
Acerca del instructivo	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
El Instructivo para aplicación del SGD es claro.					
La información que presenta el instructivo es suficiente.					
Considera que hace falta adjuntar un glosario.					
Es necesaria adjuntar información bibliográfica y documental.					
Acerca del contenido del taller	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
El contenido ha cubierto sus expectativas.					
El material impreso entregado ha sido suficiente.					
Los contenidos expuestos son útiles para completar los formatos.					
Los contenidos expuestos son entendibles.					
Acerca del CV	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
El módulo informático es intuitivo y práctico para llenar.					
Ha tenido inconvenientes para evidenciar la información del CV.					
El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuado.					
Acerca del formato de autoevaluación	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Las instrucciones del formulario le ayudan en el llenado.					
El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuado.					
Las proposiciones del formulario son claras.					
Acerca de la escala de valoración	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Es comprensible y clara.					
Necesita más información para poder entenderla.					
Sabe cómo usarla.					

UNIVERSIDAD DE PIURA

Encuesta Entrevista Grupo Piloto

Jueves 25 de julio de 2013

Acerca de la evaluación de 360º	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Es comprensible y clara.					
Las orientaciones para el registro son adecuadas.					
Tiene claros los criterios de selección de colegas y subordinados.					
Acerca del informe	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Las instrucciones para la elaboración del informe son claras.					
Sabe cómo aplicar la tabla 1.					
Tiene claro cómo elaborar el informe.					

¿Necesita ayuda para completar el CV?, comente brevemente.

Tal como están descritas las competencias en el instructivo ¿le ayudan a realizar su autoevaluación?, comente brevemente.

Es importante para usted recibir información sobre sus superiores, pares y subordinados, ¿Por qué?, comente brevemente .

Es consciente de la importancia que tiene el informe en el sistema de gestión del desempeño, ¿Por qué?, explique brevemente.

ANEXO BB

UNIVERSIDAD DE PIURA

Encuesta Entrevista Grupo Piloto
Viernes 02de agosto de 2013

Encuesta

Agradeceríamos dedique unos minutos a completar esta encuesta, la cual nos ayudará a conocer su opinión sobre el taller y a mejorar el contenido y/o la organización en futuras ocasiones similares. La información proporcionada en esta encuesta es totalmente confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre (opcional): _____

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Acerca de la organización					
La convocatoria ha sido comunicada oportunamente.					
El horario y la duración han sido los adecuados.					
El ambiente utilizado ha sido el adecuado.					
Acerca del instructivo					
El Instructivo para aplicación del SGD es claro.					
La información que presenta el instructivo es suficiente.					
Considera que hace falta adjuntar un glosario.					
Es necesaria adjuntar información bibliográfica y documental.					
Acerca del contenido del taller					
El contenido ha cubierto sus expectativas.					
El material impreso entregado ha sido suficiente.					
Los contenidos expuestos son útiles para completar los formatos.					
Los contenidos expuestos son entendibles.					
Acerca de la evaluación de 360º					
Es comprensible y clara.					
Las orientaciones para el registro son adecuadas.					
El tiempo establecido para cumplimentarlo es adecuado.					
Las instrucciones del formulario le ayudan en el llenado.					
Las proposiciones del formulario son claras.					
Acerca de la escala de valoración					
Es comprensible y clara.					
Necesita más información para poder entenderla.					
Sabe cómo usarla.					
Sabe cómo aplicar la descripción de la escala de valoración					

UNIVERSIDAD DE PIURA

Encuesta Entrevista Grupo Piloto

Viernes 02de agosto de 2013

¿Necesita ayuda para llenar el formulario de Evaluación de 360 grados?, comente brevemente.

Tal como están descritas las competencias en el instructivo ¿le ayudan a realizar la evaluación?, comente brevemente.

Valora la evaluación de 360 grados. ¿Por qué?, comente brevemente.

Utilizaría usted, adicionalmente, otro tipo de instrumentos para evaluar a su colega. ¿Por qué?, explique brevemente.

ANEXO YY

UNIVERSIDAD DE PIURA

Encuesta Entrevista Grupo Piloto
2013

Encuesta

Agradeceríamos dedique unos minutos a completar esta encuesta, la cual nos ayudará a conocer su opinión sobre la entrevista y a mejorar la organización en futuras ocasiones similares. La información proporcionada en esta encuesta es totalmente confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre (opcional): _____

Sírvase marcar con la siguiente escala de puntuación:

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

	1	2	3	4	5
Sobre el desarrollo y organización de la entrevista:					
1. El ambiente utilizado ha sido el adecuado.					
2. La duración de la entrevista ha sido adecuada.					
3. Necesitó más tiempo para preparar la entrevista					
Sobre los evaluadores:					
4. Los evaluadores le brindaron confianza e interés					
5. El supervisor le brindó confianza e interés.					
6. Cómo valoraría al grupo de evaluadores					
Sobre las preguntas:					
7. ¿Se formularon claramente, se entendieron?					
8. ¿Ayudaron a mostrar más información sobre sus competencias?					
9. La cantidad de preguntas ha sido la adecuada.					
10. La entrevista realizada ha cumplido con sus expectativas.					

¿Desea agregar algún comentario o sugerencia acerca de la entrevista? Comente brevemente.

ANEXO ZZ



UNIVERSIDAD DE PIURA

Sistema de Gestión del Desempeño

Julio 2013

Título: Sistema de Gestión del Desempeño

Universidad de Piura (2013)
San Miguel de Piura
Perú

Autores:
Dr. Dante Guerrero Chanduví
Dra. Mariela García Rojas
Mgtr. Mercedes Fujihara Fujimaki
Mgtr. Juana Huaco García
Lic. Luzmila Flores Correa

Colaboradores:
Mgtr. Juan Quinde Li Say Tan
Bach. Gloria Luy González
Bach. Claudia Guerrero Murgueytio

Índice

1. Introducción 1
2. Competencia 2
3. Metodología 4
4. Ámbitos de competencia 6
5. Elementos de competencia 7
6. Niveles de desempeño 9
7. Criterios taxonómicos 11
8. Descripción de los elementos de competencia 14
   - 8.1. Elementos de competencia del ámbito técnico-docente 14
     - 8.1.1. Dominio del contenido disciplinar (CTD01) 14
     - 8.1.2. Planificación de la enseñanza (CTD02) 15
     - 8.1.3. Investigación (CTD03) 17
     - 8.1.4. Ejecución y Evaluación didáctica (CTD04) 20
     - 8.1.5. Acción tutorial (CTD05) 23
     - 8.1.6. El manejo de las TIC (CTD06) 25
     - 8.1.7. Reflexión sobre la investigación y la enseñanza (CTD07) 27
   - 8.2. Elementos de competencia del ámbito técnico-administrativo 29
     - 8.2.1. Dominio del puesto (CTA01) 29
     - 8.2.2. Planificación y organización (CTA02) 32
     - 8.2.3. Flexibilidad y gestión del cambio (CTA03) 34
     - 8.2.4. Resolución de problemas y pensamiento analítico (CTA04) 37
     - 8.2.5. Dirección de personas (CTA05) 39
     - 8.2.6. Comunicación (CTA06) 42
     - 8.2.7. Uso de las TIC (CTA07) 43
   - 8.3. Elementos de competencia del ámbito de comportamiento 46
     - 8.3.1. Ética (CCM01) 46
     - 8.3.2. Compromiso institucional y eficiencia (CCM02) 47
     - 8.3.3. Trabajo colaborativo (CCM03) 49
     - 8.3.4. Impacto e influencia (CCM04) 50
     - 8.3.5. Autocontrol y distensión (CCM05) 51
     - 8.3.6. Actitud abierta y apreciación de valores (CCM06) 53
   - 8.4. Elementos de competencia del ámbito contextual 55
     - 1.4.1. Espíritu de servicio (CCX01) 55
     - 1.4.2. Fomento de la unidad (CCX02) 57

1.4.3. Participación en la vida universitaria (CCX03) 58
1.4.4. Confianza y respeto mutuo (CCX04) 60
1.4.5. Políticas, sistemas y normativa institucional (CCX05) 62
9. Evaluación de la competencia 63
9.1. Curriculum vitae 64
9.2. Autoevaluación 67
9.3. Evaluación 360° 67
9.4. Informe del desempeño 68
9.5. Entrevista 68
9.6. Calificación 70
10. Entrega de resultados y plan de brechas y objetivos 72
11. Glosario 74
12. Referencias bibliográficas y documentales 86
Anexos

Hacia una propuesta del Sistema de Gestión del Desempeño

1. Introducción

La Universidad de Piura se ha planteado como reto incrementar, de manera continua, la eficacia, atractividad y consistencia institucional, a través de una serie de iniciativas orientadas a dirigirla hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Es por ello que, conscientes de la importancia del factor personas para el logro de resultados y de la necesidad de administrar el desempeño individual como base para el desempeño institucional, ha asumido el proyecto para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD).

El tema de la gestión del desempeño docente del profesorado universitario es un proyecto nuevo y complejo que empezamos a abordar en la Universidad de Piura. Es importante distinguir entre *evaluación del desempeño*, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la *gestión del desempeño* como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño (Gallego, 2000).

El SGD busca ser un modelo objetivo de evaluación y reconocimiento que se transforme en el insumo fundamental para el desarrollo y evaluación de las competencias para el personal docente y administrativo.

A través de la gestión del desempeño, la Universidad de Piura busca: el desarrollo y crecimiento profesional y humano de sus miembros; el reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera; un proceso que deseamos orientado a la estimación del nivel de calidad de nuestra institución a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor; y finalmente, y no por eso menos importante, la motivación de los docentes que “han de distinguirse por su competencia científica y pedagógica, por rectitud de vida, por el cumplimiento estricto de sus deberes, y en general por su aptitud para identificarse con los principios del ideario”(Ideario, 1998).

La Gestión del Desempeño es uno de los procesos críticos para el logro de los objetivos. La contribución de las personas que trabajan en la Universidad es de suma importancia, y es una responsabilidad compartida de todos. Orientar el desempeño al propio desarrollo y al logro de resultados es clave y necesario para que la universidad incremente su desempeño institucional, siendo así una organización de excelencia en la investigación y la prestación de servicios educativos.

En este sentido, la Gestión del Desempeño no debe ser un proceso que cada directivo asuma de manera casual o aislada, debe ser un proceso que aborde la organización de manera sistemática, alineado a la estrategia y que persiga el objetivo claro de contribuir con el logro de los objetivos estratégicos que la Universidad de Piura se ha planteado (HayGroup, 2013).

Este emprendimiento requiere de diversas estrategias integradas en un sistema que incluya necesariamente, referencias del quehacer del profesor universitario y el quehacer del personal administrativo en diversos elementos de la institución universitaria. Concretamente a los principios generales y funciones primordiales que rigen la vida académica y el gobierno de la Universidad de Piura, los cuales se encuentran enunciados en el Ideario.

El modelo integrador de la gestión del desempeño permite cotejar las características del puesto del docente universitario o personal administrativo con el currículum vitae. Es decir, nos permite explorar las competencias del personal docente y administrativo como la formación académica y profesional, así

como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona.

Aun cuando existe una abundante bibliografía referida a las competencias profesionales, no necesariamente hay coincidencia entre los autores sobre la definición del término "competencia".

Sin embargo, la estructura intelectual de la investigación en torno a las competencias profesionales, mediante el análisis de redes sociales de la literatura científica expone la organización del concepto de competencia profesional identificando ocho grandes grupos de información científica relacionada a través de enfoques de competencias profesionales. Concretamente: 1) El enfoque de lugar de trabajo; 2) El enfoque basado en la teoría del comportamiento; 3) El enfoque basado en la estratégica empresarial; 4) El enfoque cognitivo-motivacional; 5) El enfoque holístico; 6) El enfoque desde la perspectiva de la ingeniería y tecnología; 7) El enfoque desde la perspectiva de la psicología industrial y; 8) El enfoque desde la educación superior (Guerrero & La Rosa, 2012).

De todos los modelos de competencias profesionales, el enfoque holístico de las competencias, considera la complejidad en la integración de conocimientos, habilidades, destrezas y la comprensión que realiza la persona permitiéndole un desempeño exitoso. Incorpora la ética, los valores y la práctica reflexiva como elementos de un desempeño competente. Es el menos reduccionista de los modelos estudiados y analizados y contiene aspectos esenciales que facilitan su aplicación directa a las competencias profesionales del personal docente y administrativo.

¿Para qué se quiere un Sistema de Gestión del Desempeño?

El Sistema de Gestión del Desempeño tiene como objetivos:

- El desarrollo y crecimiento profesional y humano del personal docente y administrativo de la Universidad de Piura.
- Un reconocimiento del desempeño superior y un medio de promoción en la carrera docente y administrativa.
- Elevar el nivel de calidad en el desempeño a través del logro eficiente de los objetivos y la búsqueda constante de agregar valor.
- La motivación de los trabajadores docentes y personal administrativo.
- El crecimiento de la Universidad de Piura.

2. Competencia

El enfoque de competencia para la gestión del desempeño no es nuevo. Los primeros romanos practicaron una forma de perfil de competencia en los intentos por detallar los atributos de un "buen soldado Romano"(Fotis & Mentzas, 2006).

Confucio(citado en Jiefu & Jinquan, 2008, pág. 58) se convierte en el primero en clasificar a las personas de acuerdo a su conocimiento: *"Aquellos que nacen con conocimiento son la clase más alta de los hombres. Los que aprenden, y así, fácilmente, obtienen la posesión del conocimiento, son los siguientes más altos. Los que aprenden después de tener dificultades son otra clase inferior a ellos. En cuanto a los que tienen dificultades y aún no aprenden - ellos son los más bajos de las personas".*

En China, durante el periodo Western Zhou (siglo XI – 771 a.C.), la educación se centró alrededor de las "seis artes", es decir: propiedad, música, tiro al arco, equitación, escritura y matemáticas. Las "seis artes" fueron los cursos básicos en las escuelas de gobierno en este periodo. El propósito de éstas escuelas fue cultivar talentos, junto con salvaguardar el país con habilidades en "tiro al arco y equitación" o administrarlo con capacidades en "propiedad y música" y "escritura y matemáticas". De

esta forma un sistema de examinación fue instituido. Aquellos que pasaban este sistema de examinación eran designados como oficiales por el Hijo del Cielo mientras que aquellos que fallaban, no respetaban a sus maestros y no podían ser reformados, eran enviados a un lugar remoto y permanentemente denegados como empleados (Qizhi, 2004).

De hecho, en la lengua griega antigua existe un equivalente para competencia, el cual es ikanotis (ικανότης). Este es traducido como la cualidad de ser ikanos (capaz), tener la capacidad de alcanzar algo, habilidad. Epangelmatikesikanotita representa la capacidad o competencia profesional/vocacional. Esto no debería ser confundido con dexiotis (δεξιότης) que está más relacionado a la inteligencia. El primer uso del concepto se encuentra en la obra de Platón (Lysis 2I5A. 380 BCE). La raíz de la palabra es ikano de iknoumai, que es llegar (Mulder, 2007).

La palabra "competencia[1]", viene del latín *competentia*, y "competente[2]" de la palabra latina *competens*. Estos términos se formaron de dos vocablos, *cum*: "con" y *peto* cuyo infinitivo es *petere*: "ir" y también "atacar": *Cum* + *petere* quiere decir: (1) ´luchar con otro', 'atacar a otro'. también (2) 'ir con', 'ir a la par con otro', 'ir a la par con algo', 'ser adecuado a algo'. En castellano, los verbos "competir" y "competer" expresan el primer y segundo significado respectivamente(VOX, 2004).

El sustantivo "competencia" se relaciona con ambos significados, lo cual da lugar a equívocos, sin embargo el adjetivo "competencia" se relaciona sólo con el segundo significado (para el primer caso decimos competidor). Efectivamente, en latín *competens* quería decir 'adecuado para algo', 'idoneidad para hacer algo', 'algo que va la par con algo', que es 'apropiado para algo'(Peñaloza Ramella, 2003, pág. 48).

R. H. White en 1959, está acreditado como el que introdujo el término competencia para describir aquellas características de personalidad asociadas con un desempeño superior, y una alta motivación (Weinert, 2004, págs. 101-102).

Sin embargo, el origen y la divulgación del término competencia está ligada al nombre del psicólogo David McClelland, de la Universidad de Harvard, uno de los mayores expertos en comportamiento humano. McClelland creía que las capacidades de éxito personal eran atribuibles a un conjunto de aspectos más integrales de la persona, aspectos que se desarrollaban a lo largo de la vida, y que de hecho se podían aprender. El valor de los hallazgos pioneros de McClelland y su equipo pronto se hizo patente en el mundo de las organizaciones.

Sin embargo, la difusión de las competencias en todo el mundo se produjo a partir de los años ochenta, a partir del libro *The Competent Manager* de Boyatzis(1982), quien popularizó el término que se convirtió de rigor para los consultores formales.

---

[1] *Cfr*. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española (2008). En Línea Internet. 13 de mayo de 2013. Accesible en http://www.rae.es/

voz: **competencia** (Del lat. ***competentĭa***; cf. *competir*).

1. f. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.
2. f. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.
3. f. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.
4. f. Persona o grupo rival. *Se ha pasado a LA competencia.*
5. f. *Am.* Competición deportiva.

voz: **competencia**[2] (Del lat. *competentĭa*; cf. *competente*).

1. f. incumbencia**.**
2. f. Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
3. f. Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.´

[2] *Cfr*. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española (2008).

voz: **competente** (Del lat. *compĕtens, -entis*).

1. adj. Que tiene competencia.
2. adj. Que le corresponde hacer algo por su competencia.
3. m. En la primitiva Iglesia, catecúmeno ya instruido para su admisión al bautismo.

En 1978, apareció la influyente obra de Gilbert, *Human competence. Engineeringworthy performance*, una de las primeras contribuciones en el que el concepto de competencia fue vinculado al desempeño. Gilbert definió competencia como una función de rendimiento digno (W), que es una función de la relación de logros valiosos (A) y conducta costosa (B). Expresó ésta en la fórmula W = A / B. Estableció así que el valor de desempeño estaba en función de los logros (el cual es alcanzable, por ejemplo, objetivos cumplidos) y los costos de conducta (por ejemplo, costes salariales, tiempo o energía). El valor de la subida de rendimiento como resultados obtenidos aumentan y los costos de conducta necesarios para lograr estos resultados disminuye(Mulder, 2007).

Un análisis del lenguaje y del habla contemporánea puede identificar seis grandes acepciones: autoridad, capacitación, competición, cualificación, incumbencia y suficiencia. Se pone de relieve que se trata de un concepto bastante complejo que se presta a múltiples interpretaciones, matices y malentendidos (Lévy-Leboyer, 2003, pág. 8). Estamos frente a un concepto polivalente, que puede generar muchas confusiones sino se contextualiza adecuadamente.

Las competencias se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación (Fernández López, 2005, pág. 34).

Otra definición clara sobre las competencias es que son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de: conocimientos y destrezas, valores y hábitos y motivos. Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos(Dirube Mañueco, Un modelo de gestión por competencias. lecciones aprendidas, 2004, pág. 98).

Finalmente, una competencia es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función(International Project Management Association (IPMA), 2006).

O también, competencia es la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos (ISO, 2012).

3. Metodología

La investigación desarrollada es de tipo cualitativo a nivel descriptivo.

Considérese de tipo cualitativo porque no desarrolla propuestas estadísticas avanzadas, sino que emplea preferentemente instrumentos de interpretación perceptiva. En dicho contexto el nivel descriptivo es el más apropiado porque realiza una búsqueda de factores que se aplican con éxito en otros casos y que buscan complementar la propuesta del sistema de gestión del desempeño.

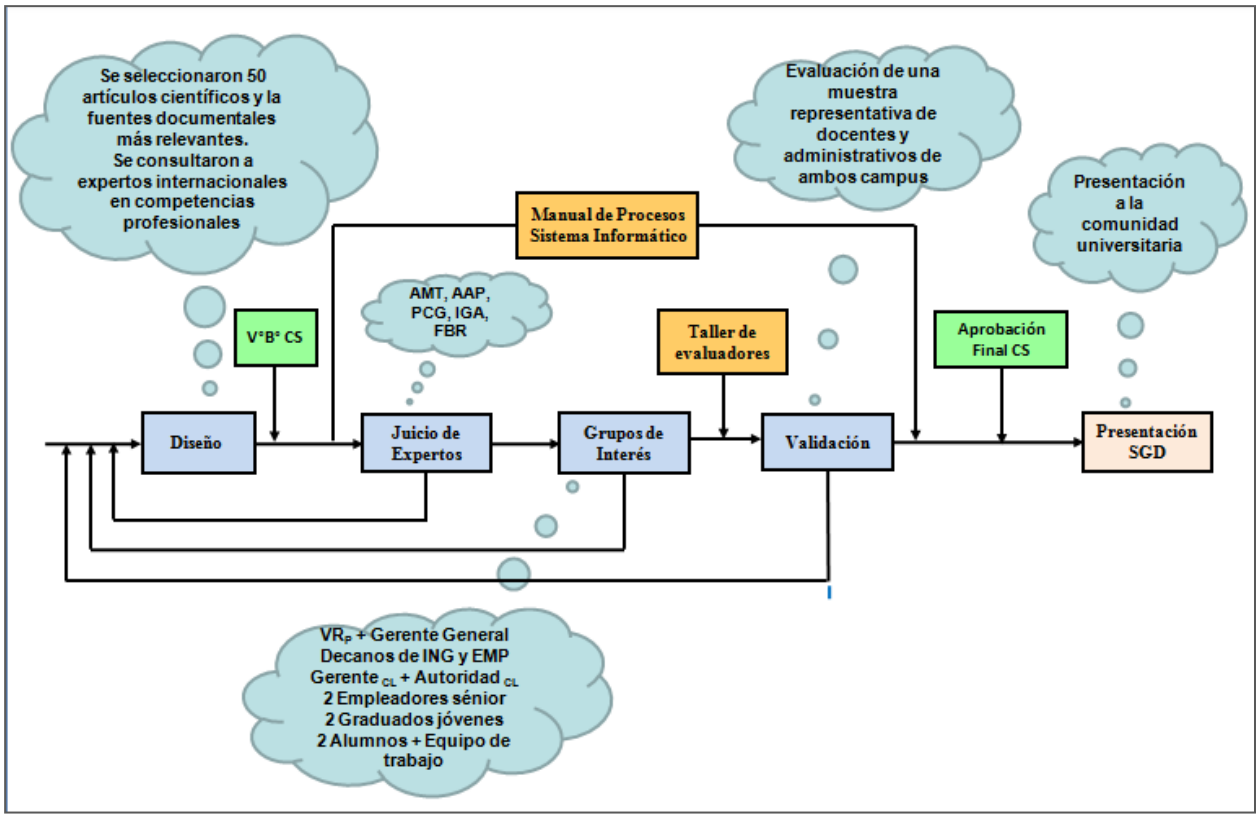
La investigación es descriptiva porque se recogen datos de diversas fuentes, se obtiene información relevante y luego se analizan los resultados de manera cuidadosa a fin de extraer generalizaciones significativas. Se ofrecen alternativas concretas de solución que contribuyan al desarrollo de la propuesta.

La metodología elegida tiene la finalidad de enriquecer el diseño del SGD. Para ello, se ha realizado un minucioso análisis de la información, se han tenido en cuenta la opinión de expertos, se ha seleccionado un grupo de validación del modelo y programado diversos talleres. Las siguientes actividades han sido consideradas en la metodología:

- Búsqueda de referencias bibliográficas y recopilación de la Información mediante investigación exploratoria (artículos científicos, libros, manuales, entre otros).
- Análisis y selección de artículos científicos y fuentes documentales más relevantes.
- Diseño del sistema de competencias del personal docente y administrativo. Se considera lo siguiente:
    - Definición de las competencias para el personal docente y administrativo en los tres ámbitos de competencias.
    - Definición de los niveles de competencia para el personal docente y administrativo.
    - Definición de los criterios taxonómicos.
    - Diseño del proceso, guías y formatos de evaluación.
    - Diseño y estructura de los talleres de evaluación.
- Diseño y elaboración del manual de procesos y el sistema informático. Para ello, se cuenta con el apoyo y experiencia del área de Soluciones de Software. Como parte del análisis y diseño se han establecido reuniones para definir los requerimientos y programar las tareas necesarias para desarrollar el sistema informático.
- Consulta y juicio de expertos sobre el modelo. Se han seleccionado a expertos que reúnan características como las siguientes: conocimiento profundo de la cultura de la universidad, amplia experiencia en el gobierno de la organización, reconocida carrera profesional y líderes de opinión dentro de la Universidad.
- Comunicación con los grupos de interés. El grupo de interés está formado por: Vicerrectora de profesores, Gerente General, Decanos de las facultades de Ingeniería y CC.EE.EE., Gerente de Campus Lima, una autoridad de Campus Lima, dos empleadores sénior, dos graduados jóvenes, dos alumnos y el equipo de trabajo. La finalidad de la identificación del equipo de interés es contar con opiniones válidas y oportunas que enriquezcan el proyecto y mejoren la toma de decisiones.
- Realización de talleres para los evaluadores. La formación apropiada de evaluadores en el correcto uso de los instrumentos de evaluación es fundamental para el sistema. Los evaluadores tienen una participación directa en el proceso de evaluación.
- Proceso de validación del modelo. Con información analizada, opiniones de expertos y la experiencia de los talleres se ha programado una etapa de validación del sistema con la finalidad de realizar los ajustes necesarios al SGD.
- Aprobación final del Consejo Superior.
- Presentación a la comunidad universitaria.

La figura 1 muestra el esquema de la metodología y principales actividades.

Figura 1. Metodología



Es importante mencionar que la metodología elegida para la elaboración del SGD tiene como finalidad diseñar un sistema a medida que sirva de ayuda para la gestión del desarrollo humano de los trabajadores de la Universidad de Piura.

4. Ámbitos de competencia

Los ámbitos son principalmente dimensiones que, reunidas, describen las funciones y que son más o menos interdependientes. Cada ámbito contiene elementos de competencia que cubren los aspectos de competencia más importantes en el ámbito.

El modelo de competencias que la Universidad de Piura ha decidido adoptar para la gestión del desempeño abarca tres ámbitos distintos:

- El **ámbito de la competencia técnica**, el cual se separa en:

  El ***ámbito de la competencia técnica para el personal docente***: describe los elementos de competencia técnica del personal docente universitario(Zabalza, 2003)(Tejada, 2009). Este ámbito cubre el contenido de la actividad investigadora, docente y del asesoramiento académico[3].

  El ***ámbito de la competencia técnica para el personal administrativo***: describe los elementos de competencia técnica del personal administrativo. Éste ámbito cubre el contenido de administración de recursos, resolución de problemas, grado de comunicación y dirección de personas.

[3] *Cfr.* Ideario de la Universidad de Piura, pág. 4 p. 4, pág. 7, p.4

- El **ámbito de la competencia de comportamiento:** describe los elementos de competencia personal del docente universitario(Camargo & Pardo, 2008). Este ámbito cubre las actitudes y destrezas del profesor universitario[4] y personal administrativo.

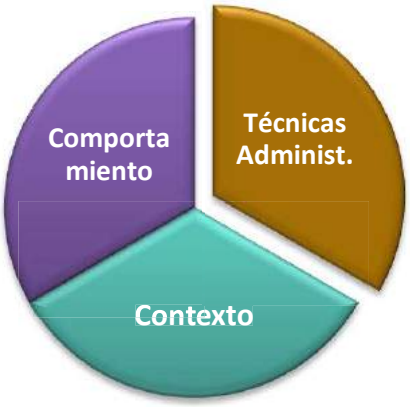
- El **ámbito de la competencia contextual:** describe los elementos de competencia relacionados con el contexto de la universidad(Camargo & Pardo, 2008)(Tejada, 2009). Este ámbito cubre la competencia del profesor universitario y personal administrativo para relacionarse dentro de la organización funcional y la cultura organizacional[5].

En estos ámbitos de competencia se pueden agrupar todos los principios generales y funciones primordiales que rigen la vida académica y el gobierno de la Universidad de Piura. La figura 2 y la figura 3 muestran los ámbitos de competencias para docentes y para personal administrativo.

Figura 2. Ámbitos de competencias para docentes



Figura 3. Ámbitos de competencias para personal administrativo



5. Elementos de competencia

En cada ámbito se denominan y describen los elementos de competencia en términos del conocimiento y experiencia requeridos, así como los indicadores que ayudan a concretar algunos aspectos relevantes.

Seguidamente a la descripción general donde se expone el significado e importancia del elemento de competencia, se realiza un desglose de 'Aspectos que forman parte de la competencia' y se hace una relación de 'Temas adicionales a considerar' para ayudar al trabajador y al evaluador a entender cómo se puede aplicar el elemento de competencia.

Se incluye el apartado 'Indicadores referenciales y fuentes de verificación' para que el evaluador tenga las herramientas necesarias para valorar al trabajador en cuanto a la competencia descrita. Además, el conocimiento y experiencia requeridos en cada nivel se describe en el 'Nivel de desempeño'.

Existe, para finalizar, el apartado 'Relación con otras competencias' donde se incluyen elementos de competencia relacionados.

Si se considera que los elementos de competencia cubren un ámbito, entonces se producirá inevitablemente un solapamiento entre ellas. Se pretende que todos los elementos de competencia

[4] *Cfr.* Ideario de la Universidad de Piura, pág. 4 p. 5, pág. 5 y 6, p.1 , pág. 7 p. 5
[5] *Cfr.* Ideario de la Universidad de Piura, pág. 1 p. 3, pág. 6 p. 1 *in fine*. 5pág. 4, p.5

tengan igual peso; sin embargo, en algún tipo de desempeño y en determinados contextos de trabajo, puede elevar a algunos elementos a la categoría de crucial.

Un elemento de competencia no puede orientar sobre cómo llevar a cabo la tarea docente o administrativa. Sin embargo, la descripción y el desglose de temas pueden ayudar al trabajador a aplicar e implantar una competencia.

En las tablas 1 y 2 se presentan los elementos de competencia agrupados en los tres ámbitos de competencia:

Tabla 1. Elementos de competencias para personal docente

COMPETENCIAS DOCENTES		
C. Técnicas	**C. Comportamiento**	**C. Contextuales**
CTD01 - Dominio del contenido disciplinar	CCM01 - Ética	CCX01 - Espíritu de servicio
CTD02 - Planificación de la enseñanza	CCM02 - Compromiso institucional y eficiencia	CCX02 - Fomento de la unidad
CTD03 – Investigación	CCM03 - Trabajo colaborativo	CCX03 - Participación en la vida universitaria
CTD04 - Ejecución y Evaluación didáctica	CCM04 - Impacto e influencia	CCX04 - Confianza y respeto mutuo
CTD05 - Acción tutorial	CCM05 - Autocontrol y distensión	CCX05 - Políticas, sistemas y normativa institucional
CTD06 - Manejo de las TIC	CCM06 – Actitud abierta y apreciación de valores	
CTD07 - Reflexión sobre la investigación y la enseñanza		

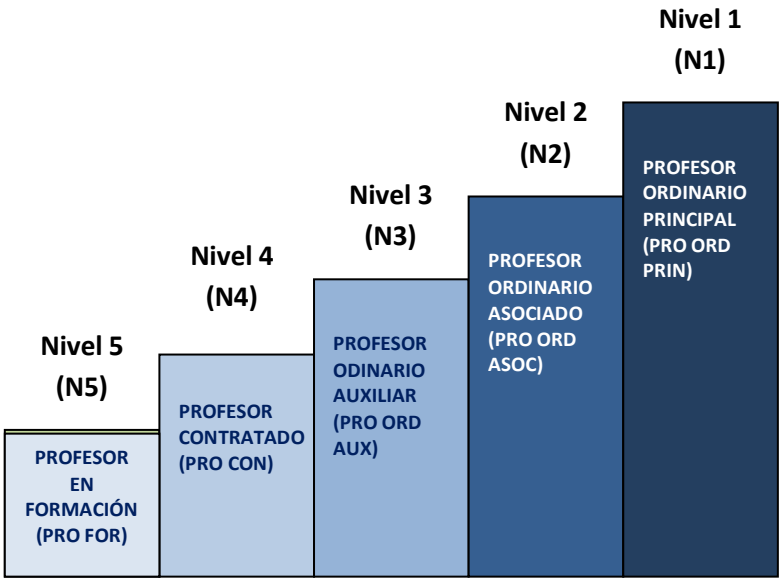
Tabla 2. Elementos de competencias para personal administrativo

COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO		
C. Técnicas	**C. Comportamiento**	**C. Contextuales**
CTA01 - Dominio del puesto	CCM01 - Ética	CCX01 - Espíritu de servicio
CTA02 - Planificación y organización	CCM02 - Compromiso institucional y eficiencia	CCX02 - Fomento de la unidad
CTA03 - Flexibilidad y gestión del cambio	CCM03 - Trabajo colaborativo	CCX03 - Participación en la vida universitaria
CTA04 - Resolución de problemas y pensamiento analítico	CCM04 - Impacto e influencia	CCX04 - Confianza y respeto mutuo
CTA05 - Dirección de personas	CCM05 - Autocontrol y distensión	CCX05 - Políticas, sistemas y normativa institucional
CTA06 – Comunicación	CCM06 - Actitud abierta y apreciación de valores	
CTA07 - Uso de las TIC		

6. Niveles de desempeño

El Sistema de Gestión del Desempeño considera la necesidad de distintos niveles de cualificación en consonancia con los escenarios de actuación profesional y exigencias del mismo, equivalentes a las categorías docentes (Tejada, 2009) que tiene la Universidad de Piura. La figura 4 muestra los niveles de desempeño del personal docente.

Figura 4. Niveles de desempeño del personal docente



Nivel 5: Profesor en formación
Su actividad principal consiste en perfeccionarse en la docencia, conocer los reglamentos e identificarse con el ideario de la universidad. Su actividad como investigador es empezar a conocer el estado del arte de la materia de su especialidad y culminar su tesis de grado. Está en formación en la tarea de asesoramiento de alumnos. Es requisito poseer el grado académico de bachiller.

Nivel 4: Profesor contratado
Su actividad principal constituye en realizar bien su labor docente, cumplir los reglamentos e identificarse con el ideario de la universidad. Su actividad como investigador consiste en profundizar en el conocimiento del estado del arte del campo de su especialidad e involucrarse en las actividades de investigación de su área. Ya debe asesorar alumnos. Sus requisitos son poseer título profesional.

Nivel 3: Profesor ordinario auxiliar
Ejerce la docencia con dominio. En investigación conoce y puede ampliar el estado de la materia de su especialidad. Asesora alumnos y debe ejecutar tareas administrativas de su área. Sus requisitos mínimos son el de poseer grado de Máster, tener mínimo 5 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 3 años y realizar 5 artículos en total en revistas indexadas).

Nivel 2: Profesor ordinario asociado
Ejerce la docencia con dominio. En investigación conoce y amplía el estado de la materia de su especialidad y lo aplica. Asesora alumnos. Puede ejecutar o no tareas administrativas o de gobierno.

a. Profesor ordinario asociado C: Posee el grado de Máster, tener mínimo 8 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 5 años y realizar 8 artículos en total en revistas indexadas)

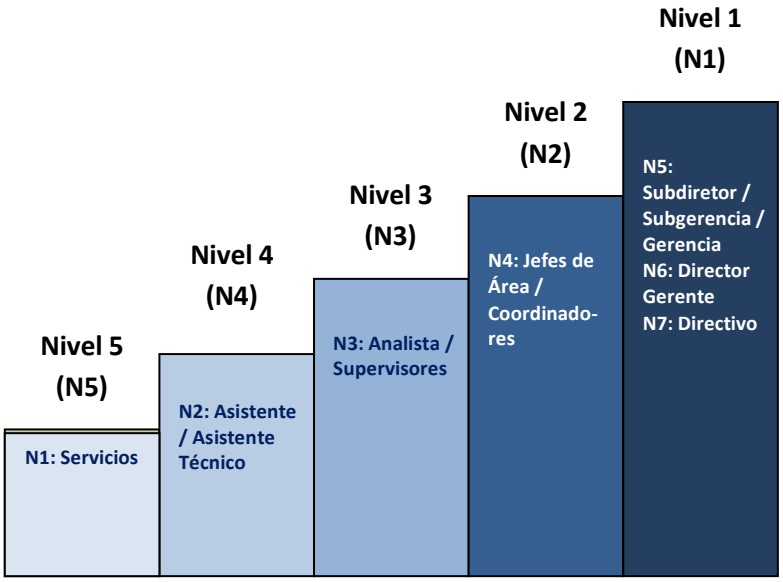
b. Profesor ordinario asociado B: Posee el grado de Máster y/o Doctor, tiene mínimo 11 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 7 años y realizar 11 artículos en total en revistas indexadas)

c. Profesor ordinario asociado A: Posee el grado de Máster y/o Doctor, tiene mínimo 14 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 9 años y realizar 14 artículos en total en revistas indexadas)

Nivel 1: Profesor ordinario principal
Ejerce la docencia con dominio. En investigación domina el campo de su especialidad, amplía la frontera del conocimiento de su área y lo aplica. Asesora alumnos y forma profesores. Puede ejecutar o no tareas administrativas o de gobierno. Para acceder a esta categoría se debe tener el grado de Doctor, mínimo 17 años en Udep (sugerencia: tener mínimo 11 años y realizar 17 artículos en total en revistas indexadas)

Respecto al sistema de competencias administrativas, se considera la necesidad de distintos niveles de cualificación en base a las funciones desempeñadas en cada puesto, las cuales se determinan en categorías administrativas según la Guía de la Política de Retribución del Personal Administrativo y de Servicios de la UDEP (2012). La figura 5 muestra los niveles de desempeño del personal administrativo.

Figura 5. Niveles de desempeño del personal administrativo



Nivel 5: Servicios (N1)
Poseen competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados.

Nivel 4: Asistentes / Asistentes técnicos (N2)
Poseen competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas. Requiere

conocimiento de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso.

Nivel 3: Analistas / Supervisores (N3)
Poseen competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades.

Nivel2: Jefes de áreas o Coordinadores (N4)
Poseen competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas, comporta responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico y especializado.

Nivel 1: (N5, N6 y N7)

a. Subdirección/Subgerencia/Gerentes junior/Directores junior: Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.

b. Director sénior/Gerente sénior: Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales complejas realizadas en una gran variedad de contextos que requieren conjugar variables de tipo técnico, científico, económico u organizativo para planificar acciones, definir o desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.
Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

c. Directivo: Categoría discrecional, se asignará al personal que además del desempeño tenga un alto grado de identificación con el proyecto.
Adicionalmente requiere competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad realizadas en diversos contextos a menudo impredecibles que implica planificar acciones o idear productos, procesos o servicios. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

7. Criterios taxonómicos

Cada elemento de competencia se clasifica en una escala del 0 al 10 para el conocimiento y la experiencia. La clasificación es:

- 0 significa que un trabajador no tiene ningún conocimiento y/o experiencia;
- 1 a 3 significa que un trabajador tiene un bajo nivel de conocimiento y/o experiencia;
- 4 a 6 significa que un trabajador tiene un nivel medio de conocimiento y/o experiencia;
- 7 a 9 significa que un trabajador tiene un alto nivel de conocimiento y/o experiencia;
- 10 significa que un trabajador debe tener el máximo absoluto de conocimiento y/o experiencia.

Todos los elementos de competencia tienen el mismo peso.

La tabla 3 muestra la descripción de las escalas de valoración.

Tabla 3. Descripción de la escala de valoración

Valores	Características del conocimiento	Características de la experiencia
0	Ninguna	Ninguna
1 2 baja 3	El trabajador conoce los elementos de competencia y es capaz de presentar y explicar criterios conocidos para estos elementos. En el caso de los docentes, posee dominio de la materia y conocimiento de las ideas principales. El docente esclarece, comprende o interpreta información en base a un conocimiento previo. En el caso del personal administrativo, posee dominio del puesto, conocimiento teórico y práctico de manera limitada. Es capaz de identificar, comprender y realizar un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados. **Palabras indicadoras:** define, identifica, describe, denomina, estructura, explica, examina, reproduce, diferencia, interpreta, ilustra. **Sustantivos:** términos, denominaciones, criterios, estándares, normas, métodos, procesos, relaciones, saberes, actividades, procesos.	El docente o personal administrativo tiene cierta experiencia que ha adquirido enseñando o trabajando en algún área u organización. **Descripción:** cierta experiencia, por estar implicado como ayudante o auxiliar, en algunas áreas, con una buena conciencia de la pedagogía o metodología de trabajo.
4 5 media 6	El docente o personal administrativo tiene un sólido nivel de conocimiento y es capaz de reconocer, analizar y aplicar los criterios pertinentes al elemento, así como comprobar los resultados. **Palabras indicadoras:** aplica, demuestra, usa, implanta, examina, verifica, cambia, selecciona, infiere, analiza, interpreta, diferencia, inventa, desarrolla, ejecuta, soluciona, investiga. **Sustantivos:** situaciones, aplicaciones, principios, criterios, normas, métodos, técnicas, conclusiones, investigaciones, tareas, actividades.	El trabajador tiene un nivel medio de experiencia y un expediente medio que ha obtenido en muchas áreas importantes como docente o personal administrativo, como mínimo, en una institución durante su trayectoria profesional. **Descripción:** considerable experiencia, en una posición de responsabilidad como docente o administrativo, en alguna área, con una buena labor y dominio en su campo.
7 8 alta 9	El docente o personal administrativo entiende el papel en detalle y es capaz de comprender, evaluar, crear e integrar los criterios pertinentes al elemento y puede interpretar y evaluar los factores del proceso y los resultados. **Palabras indicadoras:** analiza, deriva, diseña, desarrolla, combina, compone, investiga, evalúa, valora, propone, planifica, decide, ejecuta, recomienda, juzga, critica, apoya, convence, concluye, predice, argumenta. **Sustantivos:** situaciones, condiciones, suposiciones, ideas, opiniones, casos, modelos, alternativas, problemas, resultados, procedimientos, juicios, investigaciones, aplicaciones.	El trabajador tiene una amplia gama de experiencia y un buen expediente personal que ha obtenido en papeles de responsabilidad en docencia y/o en tareas administrativas o de gobierno. **Descripción:** amplia experiencia en puestos de docencia y/o tareas administrativas o de gobierno con un alto nivel de responsabilidad, con una completa comprensión y dominio en su campo.
10	Máximo absoluto	Máximo absoluto

El nivel de conocimiento o experiencia requerido es distinto según el nivel de certificación del Sistema de Competencias para Docentes y Personal Administrativo. Los requisitos son superiores, o como mínimo iguales, para los niveles SGD.

El conocimiento y experiencia de la persona deben ser más profundos (desde conocer hechos hasta la capacidad para evaluar y aplicar métodos) y más amplios (de una a varias clases distintas de proyectos).

La taxonomía se explica con mayor detalle en las siguientes tablas:

Los valores de la tabla 4 representan las puntuaciones medias de corte requeridas en cada nivel de desempeño respecto a cada ámbito de competencia.

Tabla 4. Niveles de categoría de trabajadores

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
C. Técnicas Docentes	7	6	5	4	3
C. Técnicas Administrativas	7	6	5	4	3
C. de Comportamiento	7	6	5	4	3
C. Contextuales	7	6	5	4	3

La tabla 5 muestra los pesos de los tres ámbitos de competencias para cada nivel de desempeño.

Tabla 5. Pesos de ámbitos de competencias

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
C. Técnicas	40%	50%	60%	65%	70%
C. de Comportamiento	30%	25%	20%	20%	15%
C. Contextuales	30%	25%	20%	15%	15%

La taxonomía se explica con mayor detalle en el anexo 1.

Puntuación Total

El nivel de evaluación que le corresponde al personal docente o administrativo está en función de la categoría a la cual pertenece el trabajador. Se debe considerar lo siguiente:

- Cada nivel de evaluación (N1, N2, N3, N4 y N5) tiene asignados pesos ponderados por cada ámbito de competencia.
- Cada elemento de competencia tiene el mismo peso.

Por ejemplo (los datos no son reales):

El Sr. Juan Pérez trabaja en el área de Control de Calidad y pertenece a la categoría 3. Por consiguiente, al Sr. Pérez le corresponde seguir el proceso de evaluación de desempeño con el nivel de evaluación 3.

Los valores de corte y pesos para cada ámbito del nivel de evaluación 3 son los siguientes:

Tabla 6. Valores de corte para cada ámbito de competencia del nivel 3

	Nivel 3	
	Conocimiento.	Experiencia
C. Técnicas docentes	5	5
C. Técnicas administrativas	5	5
C. de Comportamiento	5	5
C. Contextuales	5	5

Tabla 7. Pesos de ámbitos de competencias

	Nivel 3
C. Técnicas	60%
C. de Comportamiento	20%
C. Contextuales	20%

Se espera que el resultado de la evaluación del Sr. Pérez sea igual a 5.

8. Descripción de los elementos de competencia

8.1. Elementos de competencia del ámbito técnico-docente

A continuación se presenta la descripción y especificación de cada competencia:

8.1.1. Dominio del contenido disciplinar (CTD01)

Descripción

Conocimiento profundo y manejo de los conceptos básicos y específicos de la asignatura y de la docencia en su área académica. Se refiere a la cantidad y organización de conocimiento de un contenido disciplinar que el docente posee. Para pensar apropiadamente acerca del conocimiento del contenido se requiere ir más allá del conocimiento de los hechos o conceptos de un dominio, se requiere entender la estructura del tema.

Está caracterizado por la formación inicial y continua del profesorado, la producción científica, así como el dominio que manifiestan los profesores sobre su materia.

Se procura, por otra parte, que el conocimiento disciplinar esté abierto a la multidisciplinariedad.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar:

1. Mantener los saberes propios de su asignatura.
2. Realizar actualizaciones referentes a los saberes de su asignatura.
3. Establecer la interrelación con otros ámbitos de conocimiento científico.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Domina los saberes de su disciplina.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae (Formación académica: grados, títulos y posgrados; Actualización profesional: participación activa en congresos relacionados con la disciplina, asistencia a cursos, talleres, programas, etc.; Especialización: posgrados, posdoctorales).

2. Actualiza su curso en función de los avances de su disciplina y de acuerdo al nivel de sus alumnos.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Syllabus (Revisión y actualización de los syllabus que imparte).
   SIGA (Revisión y actualización de apuntes y/o recursos didácticos).
   UDEP Virtual (Revisión y actualización de apuntes y/o recursos didácticos).

3. Transfiere los nuevos conocimientos en la mejora de su práctica docente.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Cuaderno de trabajo de la asignatura, diario de clase o bitácora.
   Syllabus.
   UDEP Virtual.

4. Presenta publicaciones propias de su ámbito de conocimiento.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Libros.
   Artículos en revistas indexadas.

Casos.
Comunicaciones a congresos.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra un conocimiento profundo y manejo de los contenidos de su asignatura, evidenciando una relación con otros ámbitos disciplinarios.

Nivel 2: Demuestra un alto conocimiento y manejo de los contenidos de su asignatura, procurando evidenciar una relación con otros ámbitos disciplinarios.

Nivel 3: Demuestra un conocimiento medio y manejo de los contenidos de su asignatura, procurando evidenciar una relación con al menos un ámbito disciplinario.

Nivel 4: Demuestra un cierto conocimiento y manejo de los conceptos básicos y específicos de la asignatura, procurando evidenciar una relación con la problemática del contexto profesional.

Nivel 5: Maneja los conceptos básicos y específicos de la asignatura que enseña.

Relación con otras competencias

Planificación de la enseñanza.
Investigación.
Ejecución y evaluación didáctica.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Espíritu de servicio.
Participación en la vida universitaria.
Confianza y respeto mutuo.

8.1.2. Planificación de la enseñanza (CTD02)

Descripción

La planificación consiste en establecer un plan general para obtener un objetivo y constituye un procedimiento para minimizar los riesgos e inconvenientes que pueden surgir cuando se realizan unas tareas. Así, la planificación de la enseñanza engloba el establecimiento de un propósito de la enseñanza de la asignatura, la postura del profesor sobre la enseñanza, la organización y estructuración de los contenidos, la selección y/o elaboración de los materiales de apoyo al aprendizaje, la delimitación de las experiencias de aprendizaje y su evaluación.

La competencia planificadora es fundamental en los docentes porque constituye la capacidad de planificar el diseño de un syllabus, que el docente construye a partir de planificaciones anteriores y, fundamentalmente, a partir de su experiencia profesional y de las condiciones particulares en las que trabaja.

También es importante reconocer el proceso de negociación que realiza el docente a partir de su competencia profesional y las características e intereses de los alumnos. En este proceso de planificación se toman en cuenta las ideas pedagógicas de los docentes, los conocimientos disciplinarios y la experiencia didáctica. Hace también referencia a la selección, jerarquización y secuenciación de los contenidos que el docente realiza.

Para propiciar aprendizajes significativos, se concibe los contenidos desde una tridimensionalidad porque hace referencia a conocimientos, capacidades y actitudes.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Identificación y análisis del contexto: alumnos, universidad, asignatura(s) y contexto.
2. Contextualizar la planificación de la asignatura en el syllabus oficial.
3. Seleccionar los objetivos adecuadamente y organizar los contenidos en función de las competencias a desarrollar en los alumnos.
4. Diseñar la metodología:
   - Selección y organización de actividades (presenciales y no presenciales).
     Presenciales: clase magistral/exposición teórica, seminarios, presentación de trabajos individuales o en grupo, estudio de casos, simulaciones, problemas, prácticas de campo con el profesor, laboratorio o aulas de informática, etc.
     No presenciales: preparación de seminarios, lecturas, trabajos, memorias, investigaciones, sesiones de trabajo en grupo no presenciales, estudio personal, en donde los alumnos preparan antes, complementan e interiorizan después el contenido.
   - Temporalizar actividades.
   - Pensar en recursos y materiales didácticos variados de acuerdo a la naturaleza del contenido de enseñanza y de los alumnos.
5. Los temas en relación a la competencia son: planificación y organización, metodología, técnicas y herramientas de enseñanza, recursos y materiales didácticos, estilos de aprendizaje y de enseñanza.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Delimita el enfoque de enseñanza: metas, filosofía, postura epistemológica y didáctica.
2. Ubica los saberes en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.
3. Estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
4. Planificación y diseño del syllabus.
5. Diseña situaciones para facilitar experiencias de aprendizaje: significativo; colaborativo; autónomo.
6. Selecciona o desarrolla materiales didácticos.
7. Organiza y distribuye correctamente el tiempo de instrucción.
8. Analiza y diseña situaciones de enseñanza-aprendizaje.
9. Incluye materiales de apoyo en el desarrollo del syllabus.
10. Incorpora el uso de tecnologías de la información y la comunicación para apoyar los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.
11. Establece estrategias alternativas para apoyar a los alumnos, de acuerdo con sus necesidades de formación.

FUENTES DE VERIFICACIÓN

Syllabus
Cuaderno de campo, diario de clase o bitácora
SIGA
UDEP Virtual
Plan de trabajo del docente

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Planifica siempre su trabajo en relación a la enseñanza tomando en cuenta: el alcance, el tiempo, los recursos, la gestión del riesgo, el equipo de trabajo, la comunicación, las partes involucradas.

Nivel 2: Planifica con frecuencia su trabajo en relación a la enseñanza tomando en cuenta: el alcance, el tiempo, los recursos, la gestión del riesgo, el equipo de trabajo, la comunicación, las partes involucradas.

Nivel 3: Planifica con frecuencia su trabajo en relación a la enseñanza tomando en cuenta: el alcance, el tiempo y los recursos.

Nivel 4: Planifica su trabajo en relación enseñanza tomando en cuenta: el alcance, el tiempo y los recursos, en concordancia con su actividad profesional.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre la planificación de su trabajo en relación a la enseñanza.

Relación con otras competencias

Ejecución y evaluación didáctica.
Manejo de las TIC.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Espíritu de servicio.
Participación en la vida universitaria.
Confianza y respeto mutuo.
Actitud abierta y apreciación de valores.

8.1.3. Investigación (CTD03)

Descripción

Es la capacidad del docente de diseñar, ejecutar y coordinar investigaciones, manifestando valores intelectuales (relacionados con el pensamiento conceptual, analítico-sintético, crítico, interdisciplinar, innovador, estratégico, etc.) conocimiento y experticia de procedimientos metodológicos, en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional.

A la vez desarrolla investigación formativa que permite la participación de los alumnos en procesos de investigación cuyo culmen es la presentación de una tesis de pregrado.

Implica además detectar problemas profesionales para indagar las relaciones causa-efecto, diagnosticar situaciones de mejora, monitorear procesos y realizar modificaciones, aplicando las metodologías y técnicas pertinentes de carácter científico así como evaluar los avances y pertinencia de la aplicación y desarrollo de proyectos de intervención en cualquier nivel o situación.

Por ello, la actividad investigadora debe planificarse, lo cual implica que el docente dedique recursos y tiempo para dicha tarea. Implica también que elabore un plan de dicha actividad que tome en cuenta el estado del conocimiento sobre: las líneas y los enfoques metodológicos de investigación propia de su ámbito disciplinario; la problemática del entorno social. Dicho plan debe contener, además, la forma de concretar el trabajo en equipo e interdisciplinario para el desarrollo de la investigación y la divulgación de los resultados dentro y fuera de la institución.

Esta actividad investigadora genera un conocimiento que es parte de la cultura y debe estar presente en la sociedad, el conocimiento que procede de la investigación no justifica su existencia sino se comparte. Hay varias formas de divulgación científica: hay las que pertenecen a resolver preguntas e inquietudes

del ser humano pero sin aplicación y las que tienen una aplicabilidad inmediata. Estas formas deben utilizar distintos medios para ser divulgadas (revistas indexadas, bases de datos científicas, libros, congresos, prensa escrita, conferencias, charlas, divulgación en clase, televisión, etc.).

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar:

1. Leer investigaciones de su área y de otras afines publicadas (implica conocimiento de otros idiomas, por ejemplo: inglés).
2. Conocimiento y selección de enfoques metodológicos propios de su ámbito.
3. Identificación y análisis de la problemática del contexto para la generación de trabajos de investigación.
4. Realizar exposiciones conceptuales sobre el proceso de investigación, visto de manera global, como un sistema.
5. Acompañar al alumno investigador en el proceso de investigación. Enseñar a investigar investigando.
6. Investigar en y a partir del contexto.
7. Conocimiento del estado del arte de las líneas de investigación definidas por el centro.
8. Mantener una relación asertiva asesor-tesista en el proceso de investigación.
9. Manejo informático a nivel de usuario (procesador de textos, presentaciones, etc.).
10. Dominio de técnicas de documentación científica (manejo de base de datos).
11. Capacidad de redactar textos e informes científicos.
12. Conocimiento del proceso de investigación: formular problemas de investigación; determinar los objetivos de la investigación en relación a los recursos y al tiempo disponible, uso de metodologías y diseños de investigación; organización y sistematización de la información; análisis e interpretación de los datos; elaboración de informes de investigación.
13. Conocer los medios informativos masivos para usarlos como herramientas eficaces para la divulgación investigativa.
14. Organizar diálogos locales y regionales sobre el conocimiento científico en relación con el contexto social.
15. Organizar audiencias y debates públicos sobre temas específicos.
16. Crear redes de trabajo (networking).
17. Divulgar información sobre las líneas de investigación realizadas.
18. Los temas en relación a la competencia son: sabe detectar y formular preguntas relevantes de investigación, dedicación, minuciosidad, curiosidad, predisposición, redacción, consulta, análisis y síntesis, pensamiento crítico, planificación y organización, líneas de investigación, enfoques metodológicos de investigación, uso de recursos y tecnología, creatividad para dar soluciones a los problemas de investigación, honestidad profesional, aceptación de sugerencias y autocrítica.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Domina un conjunto de saberes en torno al proceso y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae (asistencia a cursos de posgrado en relación a la temática investigadora).

2. Conoce y utiliza las bases de datos que proporciona la institución.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Reporte de acceso a base de datos.
   Informe del desempeño.

3. Publicación de resultados de investigaciones en revistas indexadas.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN

Curriculum vitae (número de artículos científicos por año publicados en revista indexada, número de artículos publicados en congresos internacionales, número de artículos de revistas no indexadas).

4. Elaboración de publicaciones para su área y asignatura.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae.
   Syllabus.
   SIGA.

5. Implica a los estudiantes en investigaciones que están en relación a las líneas de investigación del centro.
   FUENTES DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae (Tesis de pregrado y posgrado en modalidad artículo científico).

6. Cumplimiento del plan de investigación del profesor.
7. Gestiona actividades de divulgación de la investigación propia y de sus compañeros en distintos ámbitos: científicos y no científicos.
8. Participa en distintas actividades: congresos, mesas de diálogo, publicación de notas de prensa, etc. de divulgación de la investigación.
9. Tiene la capacidad para comunicarse por escrito y oralmente, utilizando de manera eficiente una lengua extranjera.
10. Sabe cómo comunicar y cómo transmitir las cuestiones importantes a los alumnos y profesionales.
    FUENTES DE VERIFICACIÓN
    Curriculum vitae.
    Informe del desempeño.
    Plan de investigación del Departamento.
    Plan de trabajo del docente.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Planifica, diseña, ejecuta y coordina investigaciones, manifestando valores intelectuales, conocimiento y experticia de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta con éxito diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos de manera eficaz y correcta.

Nivel 2: Planifica, diseña, ejecuta y coordina investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta con eficiencia diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con los alumnos.

Nivel 3: Planifica, diseña y ejecuta investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional. Además, ejecuta adecuadamente diversas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos.

Nivel 4: Planifica, diseña y ejecuta investigaciones, manifestando valores intelectuales y conocimiento de procedimientos metodológicos en relación a las problemáticas propias de su campo laboral. Además, ejecuta ciertas actividades para la divulgación científica y procesos bidireccionales de comunicación con alumnos.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre un conjunto de saberes en torno al proceso de planificación de la investigación y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito. Participa en algunos eventos de divulgación de investigación.

Relación con otras competencias

Dominio del contenido disciplinar.
Planificación de la enseñanza.
Manejo de las TIC.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Espíritu de servicio.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativa institucional.

8.1.4. Ejecución y Evaluación didáctica (CTD04)

Descripción

Comprende todas aquellas acciones orientadas a gestionar la tarea docente, e implica la organización de los espacios de aprendizaje que posibiliten ambientes de aprendizaje en los que los alumnos desarrollen éste de manera autónoma y significativa en escenarios reales de trabajo. El problema del método en el aula implica crear condiciones para despertar u orientar la curiosidad intelectual, establecer conexiones entre las diversas experiencias, formar hábitos, actitudes e intereses subyacentes y permanentes hacia el aprendizaje; interrelacionar la curiosidad orgánica de exploración física (tocar, manipular, palpar) y la interrogación lingüística (por qué, para qué, cómo). Favorece la comunicación docente-estudiante y permite establecer un diálogo con los contextos. Se trata, pues, de una comunicación cuidadosamente elaborada, sin descuidos, rigurosa, clara, bien estructurada y, especialmente, dirigida al alumno.

Implica la puesta en práctica de estrategias de enseñanza y de aprendizaje para el logro de las propósitos educativos, incluye modalidades de interacción para la apropiación de los contenidos, uso apropiado de los materiales y herramientas didácticas, estilos de comunicación, generación de un clima social apropiado para el aprendizaje, desarrollar procesos bidireccionales de comunicación con alumnos de manera eficaz y correcta, lo cual conlleva a la recepción, interpretación, producción y transmisión de mensajes a través de canales y medios diferentes.

Por lo tanto, la interacción docente-alumno es fundamental en cualquier modalidad educativa, y dependiendo del rol que asuma el docente se generará un clima propicio o no para la participación, discusión y análisis en el aula.

Todo lo que el docente realiza, así como el modo en que lo hace, incita al alumno a responder de una u otra forma, y cada respuesta tiende a dirigir la actitud del estudiante en uno u otro sentido. Esto plantea la necesidad de diversificar las modalidades de trabajo en el aula a través de talleres, seminarios, laboratorios y aún más, a través de la posibilidad de promover la capacidad en el alumno de transferir el conocimiento del mundo del saber al mundo cotidiano, la ciencia al mundo del trabajo profesional, y de establecer una relación compleja entre el saber y el trabajo en la esfera del conocimiento de alto nivel y en el desarrollo de procesos cognoscitivos complejos.

También hace referencia a la capacidad de detectar y reconocer necesidades y problemas en el estudiante utilizando estrategias e instrumentos variados y acordes con los propósitos educativos de la asignatura con un enfoque formativo, brindando retroalimentación para la mejora. Es por ello que la evaluación es la actividad que tiene más repercusiones en los alumnos; ésta debe brindar información sobre el desarrollo del proceso formativo del alumno y es un mecanismo necesario para constatar que los estudiantes poseen los aprendizajes esperados en relación a las competencias básicas para el ejercicio de la profesión. La evaluación implica procesos como la recolección de información, la valoración de la información recogida, toma de decisión y retroalimentación.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar:

1. Dominar y utilizar adecuadamente la lección magistral y estrategias de comunicación con grupos grandes y pequeños.
2. Dominar y utilizar adecuadamente diversas metodologías activas e interactivas (método del caso, PBL, etc.) que crean entornos críticos y sugestivos y fomentan un aprendizaje autónomo, participativo y cooperativo.
3. Planificar y organizar las actividades prácticas (problemas, lecturas, laboratorios, salidas, trabajos de campo, prácticas, etc.) de forma que permita al alumnado ser cada vez más autónomo.
4. Aplicar los conocimientos teóricos a situaciones concretas.
5. Identificar y analizar diferentes contextos y modelos educativos que impliquen el uso de estrategias metodológicas diferentes.
6. Adecuar las estrategias metodológicas a las características de los alumnos y a la naturaleza de la asignatura.
7. El profesor asume un rol de motivación e información.
8. El docente debe asegurar la captación del interés del alumno, procurando una relación clara entre el contenido trabajado y las situaciones cotidianas del mundo real o su ámbito profesional.
9. El profesor debe tener claros los objetivos, para orientar a los alumnos y preparar la documentación adecuada.
10. Creación de un plan de comunicación al principio de la asignatura:
    a. Elección del lugar, momento, duración y medios de comunicación.
    b. Determinación de lo que tiene que comunicarse y el contexto.
    c. Identificación de la población objetivo de la comunicación y su ubicación.
    d. Planificación del proceso de comunicación y preparación de materiales.
    e. Comprobación de la infraestructura y envío/transmisión de la comunicación.
11. Planear la evaluación: definir qué (los propósitos que se pretende consigan los alumnos y cómo (técnicas e instrumentos) se va a evaluar.
12. Realizar el cronograma de evaluación.
13. Identificar lo que los alumnos ya saben y lo que es necesario que aprendan para la generación de un nuevo aprendizaje.
14. Seleccionar qué instrumento de evaluación usará: exámenes escritos, exámenes orales, trabajos teóricos, estudio de casos, trabajos prácticos, laboratorios, presentación o exposición, ejercicios dirigidos, entre otros. Dicha selección debe ir en relación a los propósitos de la enseñanza.
15. El profesor debe asumir un rol de orientador, de diagnosticar errores y ayudarles en los problemas que les vayan surgiendo. En suma, acompañar al alumno en todo el proceso de aprendizaje.
16. Diseñar normas de evaluación y comunicarlas a los estudiantes.
17. Una vez hechas las evaluaciones, registrar y reportar los resultados.
18. Dar la retroalimentación adecuada a los estudiantes sobre sus resultados de aprendizaje.
18. Los temas en relación a la competencia son: motivación, estrategia didáctica, estrategia de aprendizaje, procesos cognitivos, indicadores claves de rendimiento, técnicas de evaluación, evaluación procesual, retroalimentación, comunicación apropiada, lenguaje corporal, planes de comunicación, iniciativa, medios de apoyo, presencia y seguridad, comunicación verbal y escrita, alfabetización informacional.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Sabe cómo comunicar y cómo transmitir las cuestiones importantes a los alumnos y profesionales.
2. Despierta el interés y la motivación (el deseo de aprender) de los estudiantes en el desarrollo de los contenidos de la asignatura proponiendo actividades significativas e incentivando la participación en clase.
3. Diseña actividades para el aprendizaje autónomo y significativo.
4. Promueve el pensamiento crítico y reflexivo, a partir de los contenidos educativos establecidos, situaciones de actualidad e inquietudes de los estudiantes.
5. Utiliza diversas estrategias didácticas para el desarrollo de la asignatura: clase magistral, dinámica de grupos, discusión de casos, etc.
6. Utiliza adecuadamente medios y materiales educativos que aportan en el desarrollo de las clases.
7. Contribuye a la generación de un clima social en el aula que facilite el desarrollo integral de los estudiantes.
8. Estructura lógicamente la presentación de sus ideas, tanto en presentaciones orales como escritas.
9. Se expresa con claridad y complementa su exposición mediante el lenguaje corporal, el uso adecuado del tono de voz y los medios audiovisuales de apoyo.
10. Selecciona y construye diversos medios y materiales de evaluación válidos y fiables.
11. Proporciona retroalimentación al desempeño de los estudiantes.
12. Evalúa el logro de las metas de la asignatura utilizando estrategias e instrumentos diversificados y acordes con los propósitos educativos de la asignatura.
13. Usa adecuadamente el SIGA para el registro y la comunicación oportuna de las evaluaciones realizadas.

FUENTES DE VERIFICACIÓN

Cuaderno de campo, diario de clase o bitácora.
Informe del desempeño.
Syllabus.
SIGA.
UDEP Virtual.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Maneja con éxito diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 2: Maneja con eficiencia diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 3: Maneja adecuadamente diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de diversas modalidades de interacción, utilización apropiada de medios y materiales educativos, herramientas didácticas, estilos de comunicación, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 4: Maneja de forma limitada estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación acordes con la naturaleza y propósitos de la asignatura en las que incluye el uso de utilización apropiada de medios y materiales educativos, algunas herramientas didácticas, técnicas e instrumentos evaluativos que fomentan un clima social apropiado para el aprendizaje.

Nivel 5: Tiene conocimiento sobre la importancia de la comunicación eficaz en el aula para el desarrollo de aprendizajes, la interrelación entre las estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación y los propósitos de la asignatura. Conoce

Relación con otras competencias

Dominio del contenido disciplinar.
Planificación de la enseñanza.
Manejo de las TIC.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Trabajo colaborativo.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Autocontrol y distensión.
Espíritu de servicio.
Confianza y respeto mutuo.
Políticas, sistemas y normativa institucional.

8.1.5. Acción tutorial (CTD05)

Descripción

Se refiere a los diferentes tipos de orientación educativa y profesional, acompañamiento y ayuda que hace el docente con el fin de atender las inquietudes y dificultades de los estudiantes y profesores en formación. Nosotros también la conocemos como asesoramiento académico y personal. El rol de orientador es inherente a la profesión docente, la que puede evidenciarse en el acompañamiento que puede hacer un docente en el alcance de los objetivos de aprendizaje desde su asignatura y también en el logro del desarrollo académico en general y personal del alumno.

Además, se concibe como la orientación, asistencia y ayuda que el profesorado debe proporcionar a los estudiantes para que éstos logren situar el estudio de sus asignaturas con el campo profesional, así como con las posibles alternativas laborales que se le pueden presentar.

La tutoría es concebida como una forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante o a un grupo de estudiantes de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, por áreas y técnicas de enseñanza apropiadas a la integración de grupos conforme a ciertos criterios y mecanismos de seguimiento. En la tutoría se propicia una relación pedagógica diferente a la que establece la docencia ante grupos numerosos. En este caso el profesor asume el papel de consejero; el ejercicio de su autoridad es distinto al de la clase; el ambiente es mucho más relajado y amigable.

La tutoría es un proceso de acompañamiento durante la formación de los estudiantes que se concreta mediante la atención personalizada a un grupo de alumnos por parte de académicos competentes y formados para esta función. Es distinta y, a la vez, complementaria a la docencia frente a grupo, pero no la sustituye. Desde esta posición, acompañar se define como un proceso que dinamiza tres lógicas: relacional, espacial y temporal. La relacional es concebida como una conexión, como “unirse a alguien”; la espacial se refiere a un desplazamiento, a “ir a donde él va”; y la temporal tiene que ver con estar con el otro al mismo tiempo.

Dicha actividad supone una adecuada atención de los profesores a los alumnos mediante la cual se ayuda a estos a desarrollar todas las dimensiones de su personalidad dentro de una actitud permanente de confianza mutua, de diálogo, de óptima convivencia. En suma, los docentes asumen con responsabilidad la formación integral de cada uno de sus asesorados desde sus circunstancias concretas.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Conocimiento del fundamento de la Orientación educativa.
2. Dominio de técnicas e instrumentos para la realización de la acción tutorial (asesoramiento académico y personal).
3. El asesor (tutor) posee una serie de actitudes y valores que facilitan esa relación humana a través de la cual se brinda la labor de asesoramiento.
4. Planificación de la actividad de asesoramiento: elaboración del plan de asesoramiento.
5. Ejecución de la labor de asesoramiento de acuerdo al plan concebido para cada alumno de acuerdo a sus necesidades reales.
6. Revisión y ajuste de las metas iniciales con lo logrado por los alumnos.
7. Realiza de forma oportuna el registro de la labor de asesoramiento en el SIGA.
8. Los temas en relación a la competencia son: coaching, liderazgo, coherencia y rectitud, confianza, comunicación, persuasión, empatía, orientación educativa, dominio de técnicas para el desarrollo de la orientación.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Orienta y tutela al alumno en el ámbito personal y académico.
2. Utiliza herramientas de diagnóstico para conocer las necesidades, descubrir talentos y capacidades personales de sus asesorados.
3. Diseña un plan de tutoría personalizado de acuerdo al nivel de estudios y necesidades de sus asesorados.
4. Porcentaje de asesoramiento expresado en la atención/frecuencia del número de alumnos atendidos.
5. Evalúa los resultados alcanzados en la labor de asesoramiento de acuerdo a los objetivos planteados por cada asesorado: consideración del rendimiento del asesorado.

FUENTES DE VERIFICACIÓN

Informe del desempeño.

SIGA (Número total de alumnos asignados por semestre para la acción tutorial, porcentaje, frecuencia, número total de alumnos asesorados no asignados).

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance total de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 2: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance de la mayoría de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 3: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance medio de los objetivos en el aspecto académico y personal del alumno.

Nivel 4: Organiza y ejecuta un plan de asesoramiento para acompañar al estudiante de manera sistemática, lo que puede evidenciarse en el alcance medio de los objetivos en el aspecto académico.

Nivel 5: Adquiere conocimientos sobre los fundamentos y herramientas para el desarrollo de la actividad de asesoramiento.

Relación con otras competencias

Dominio del contenido disciplinar.
Planificación de la enseñanza.
Investigación.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.
Participación en la vida universitaria.
Confianza y respeto mutuo.
Políticas, sistemas y normativa institucional.

8.1.6. El manejo de las TIC (CTD06)

Descripción

Se encuentra en relación con el aprendizaje, la investigación y el uso de las posibilidades que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) brindan a la labor profesional docente. Pone énfasis en una reflexión profunda que le posibilite al docente realizar una mediación pedagógica de las mismas y, de esa forma, en los procesos de búsqueda, selección y síntesis de la información, estableciendo puentes entre estas y los alumnos.

Implica el uso de forma imaginativa, crítica y con criterio selectivo las TIC como soporte y medio para el desarrollo y mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. El docente debe ser consciente que las TIC son recursos que al igual que otros que se han usado "tradicionalmente" en los procesos de enseñanza cumplen un rol de medio y no de fin.

Las nuevas tecnologías son una herramienta de gran valor y efectividad en el manejo de la información con propósitos didácticos; exige del docente la competencia en preparación de la información mediante guías de aprendizaje y en el mantenimiento de la relación tutorial a través de la red.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Conocimiento de las herramientas TIC del propio ámbito de su disciplina y/o profesión. Como por ejemplo bases de datos, correo electrónico, blogs, trabajo con imagen, creación de redes, gestión de archivos, plantillas de documentos electrónicos, herramientas audiovisuales, navegadores, etc.
2. Utilización de las tecnologías de forma crítica e imaginativa para crear situaciones y entornos de aprendizaje que impliquen en el alumno una reacción de exploración, curiosidad, simulación, investigación, debate y construcción de estrategias sobre el propio proceso de aprendizaje:

utilización de campus virtuales, foros, wikis, presentaciones digitales, portafolios digitales, etc., que mejoren la comunicación e interacción entre profesor y alumno y entre alumnos.
3. Planificación de sesiones de clase en las que se incluya objetivos, contenidos y actividades en relación a las TIC.
4. El docente debe incluir las TIC en el proceso de desarrollo de las sesiones de clase.
5. Interaccionar y cambiar información relativa a las TIC con otros docentes.
6. El uso de las TIC debe reflejarse en la forma en que los estudiantes son examinados y evaluados. Además, las TIC pueden constituirse en excelentes recursos para la evaluación de los aprendizajes.
7. Mantenerse en constante actualización en relación al uso de nuevas TIC.
8. Los temas en relación a la competencia son: sistemas y tecnología, actualización, herramientas didácticas, campus virtuales, herramientas TIC, comunicación.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Incluye las TIC en el proceso de planificación de la enseñanza.
2. Usa las TIC en las sesiones de enseñanza-aprendizaje.
3. Propicia la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación entre los estudiantes para obtener, procesar e interpretar información, así como para expresar ideas.
4. Gestiona el uso de la red, equipos y entornos de trabajo virtuales.
5. Evalúa los distintos recursos tecnológicos y las actividades digitales integradas en el aula.

FUENTES DE VERIFICACIÓN
Syllabus.
Cuaderno de campo, diario de clase o bitácora.
Informe del desempeño.
UDEP Virtual.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Conoce y usa con éxito todas las herramientas tecnológicas (TIC) con propósitos didácticos e investigativos con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y la comunicación e interacción entre profesor y alumno y entre alumnos.

Nivel 2: Conoce y usa con eficacia todas las herramientas tecnológicas (TIC) con propósitos didácticos e investigativos con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y la comunicación e interacción entre profesor y alumno y entre alumnos.

Nivel 3: Conoce y usa adecuadamente la mayoría de las herramientas tecnológicas (TIC) con propósitos didácticos e investigativos con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y la comunicación e interacción entre profesor y alumno y entre alumnos.

Nivel 4: Conoce y usa adecuadamente algunas de las herramientas tecnológicas (TIC) con propósitos didácticos e investigativos con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y la comunicación e interacción entre profesor y alumno y entre alumnos.

Nivel 5: Adquiere conocimientos sobre las herramientas TIC del ámbito propio de su disciplina y/o profesión.

Relación con otras competencias

Planificación de la enseñanza.
Investigación.

Ejecución y evaluación didáctica.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Participación en la vida universitaria.
Confianza y respeto mutuo.
Políticas, sistemas y normativa institucional.

8.1.7. Reflexión sobre la investigación y la enseñanza (CTD07)

Descripción

Se refiere tanto al análisis de dos de las actividades propias del quehacer del docente universitario: la investigación y la enseñanza.

Con respecto a la primera, el docente debe conocer los logros alcanzados en los procesos investigativos que se desarrollan en torno a las líneas de investigación propias de su ámbito. Debe ser capaz de responder a preguntas como: ¿Qué tipos de problemas se han abordado en los procesos de investigación? ¿Cuáles y por qué han sido seleccionados ciertos enfoques metodológicos? ¿Cuáles han sido los alcances o el impacto de lo investigado? ¿Las investigaciones realizadas presentan un enfoque interdisciplinario? ¿Las conclusiones de las investigaciones realizadas han sido debidamente divulgadas? Etc.

Y en relación al proceso de enseñanza-aprendizaje debe estudiarse si las metodologías implementadas se encuentran en relación con los objetivos alcanzados por los estudiantes. También consiste en aplicar de forma activa alternativas y procesos de cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de la acción docente de acuerdo a cada contexto y orientados a la mejora de la calidad docente y el aprendizaje del alumnado.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Reflexión e investigación sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje con capacidad crítica y desde la perspectiva de la práctica docente reflexiva, como herramientas para la mejora docente.
2. Realización por parte del docente de autoevaluaciones referidas a las acciones de enseñanza.
3. Involucrar a los pares en los procesos de reflexión sobre el logro de las metas referidas a los procesos de investigación y de enseñanza-aprendizaje.
4. Observación y análisis de los indicadores de evolución de los procesos de enseñanza-aprendizaje, dentro y fuera del aula, como estrategia de regulación de la acción docente y de la toma de decisiones.
5. Interpretación del contexto e identificación de necesidades y procesos de mejora integrando iniciativas docentes y recursos innovadores significativos y valorando consecuencias y resultados.
6. Identificación de las propias necesidades formativas sobre innovación como vía de mejora de calidad docente.
7. Conocimiento e intercambio de las buenas prácticas de otros docentes ya sea del centro o fuera del mismo.
8. Transferencia al propio contexto los aprendizajes de innovación de la formación inicial y/o continua y aplicar los recursos innovadores valorando los resultados.
9. Identificación de contextos de aprendizajes innovadores, reales, creativos y significativos que cuenten con recursos y estrategias docentes que favorezcan el desarrollo de aprendizajes en los estudiantes.

10. Participar en proyectos y experiencias de innovación docente junto con otros docentes, así como en mecanismos institucionales para la mejora de la calidad docente en los aspectos de investigación y de enseñanza-aprendizaje.
11. Los temas en relación a la competencia son: reflexión, evaluación y análisis, mejora continua, toma de decisiones.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Analizar los alcances e impactos de los procesos de investigación realizados.
2. Indagar sobre la eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje ejecutados.
3. Realizar autoevaluaciones acerca de los procesos de investigación y de enseñanza-aprendizaje como un medio para mejorar la calidad de la enseñanza.
4. Involucrar a los pares en el análisis sobre los logros de los procesos de investigación y de enseñanza-aprendizaje.
5. Crear experiencias innovadoras consideradas como buenas prácticas en los procesos de investigación y de enseñanza-aprendizaje.

FUENTES DE VERIFICACIÓN
Curriculum vitae.
Informe del desempeño.
Entrevista.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Aplica con éxito alternativas y procesos de cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de la acción docente de acuerdo a cada contexto y orientados a la mejora de la calidad de la investigación, enseñanza de forma que la institución formadora viva dentro de una cultura de transformación y mejora continua.

Nivel 2 Aplica con eficiencia alternativas y procesos de cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de la acción docente de acuerdo a cada contexto y orientados a la mejora de la calidad de la investigación, enseñanza de forma que la institución formadora viva dentro de una cultura de transformación y mejora continua.

Nivel 3: Aplica de forma adecuada alternativas y procesos de cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de la acción docente de acuerdo a cada contexto y orientados a la mejora de la calidad de la investigación, enseñanza de forma que la institución formadora viva dentro de una cultura de transformación y mejora continua.

Nivel 4: Aplica algunas alternativas y procesos de cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de la acción docente de acuerdo a cada contexto y orientados a la mejora de la calidad de la investigación, enseñanza de forma que la institución formadora viva dentro de una cultura de transformación y mejora continua.

Nivel 5: Adquiere conocimientos sobre la importancia de los procesos de innovación en relación a al rol que le corresponde a la Universidad del siglo XXI dentro de un determinado contexto social.

Relación con otras competencias

Dominio del contenido disciplinar.
Investigación.
Ejecución y evaluación didáctica.

Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.
Participación en la vida universitaria.
Confianza y respeto mutuo.

8.2. Elementos de competencia del ámbito técnico-administrativo

A continuación se presenta la descripción y especificación de cada competencia:

8.2.1. Dominio del puesto (CTA01)

Descripción

Capacidad para conocer, entender, demostrar destrezas y habilidades y poner en práctica los aspectos relacionados con las funciones de su puesto de trabajo.

El dominio del puesto de trabajo exige, previamente, el conocimiento de los principios (Ideario), objetivos, organigrama y procedimientos (Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimiento) relacionados al puesto que ocupa y el impacto de éste dentro de la organización.

Tiene conocimiento amplio, detallado y actualizado sobre las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de su trabajo. Asimismo, tiene la capacidad de desarrollar áreas concretas que afectan sus resultados de forma positiva.

Reflexiona sobre las áreas de conocimiento de interés prioritario en el contexto laboral, reconoce los conocimientos y habilidades que se requieren actualizar o mejorar, identifica brechas que puedan existir entre las propias competencias y las que se requieren para ejercer el trabajo.

Constituye un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos y experiencia en relación con los temas relativos a su puesto.
Plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización.

Aspectos que forman parte de la competencia

1. Conocimiento del área de negocio.
2. Aprendizaje continuo.
3. Innovación e iniciativa.
4. Flexibilidad.
5. Gestión del cambio.
6. Trabajo en equipo.
7. Resolución de problemas.
8. Desarrollo de otros.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Conoce y comprende los objetivos de su puesto.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Plan de trabajo (Cumplimiento de objetivos).
   Control presupuestal (Cumplimiento de metas presupuestales).
   Encuesta de satisfacción.

   INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ cumplimiento\ de\ presupuesto\ anual = \frac{Presupuesto\ anual\ ejecutado}{Presupuesto\ anual\ aprobado}$$

$$Porcentaje\ de\ cumplimiento\ del\ plan\ anual\ de\ mantenimiento = \frac{Nº\ trabajos\ programados}{Nº\ trabajaos\ ejecutados}$$

$$Porcentaje\ de\ bosque\ limpio\ = \frac{Nº\ zonas\ objetivo}{Nº\ zonas\ ejecutadas}$$

2. Ha implementado de manera efectiva la Normativa, Manuales y Reglamentos relacionados a su puesto y/o área.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Manuales de organización y funciones.
   Reglamento interno de trabajo.
   Reglamento de salud y seguridad en el trabajo.
   Estructura organizacional.

   INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ contratos\ enviados\ dentro\ de\ plazo\ = \frac{Nº\ contratos\ presentados\ dentro\ del\ plazo}{Nº\ contratos\ presentados}$$

   Número de accidentes laborales ocurridos durante el año.
   Número de memorándum recibidos durante el año por incumplimiento del Reglamento.

3. Analiza y propone actualizaciones o mejoras a la Normativa y el Manual de Funciones y Procedimientos de su puesto y/o área.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Manuales de organización y funciones.
   Reglamento interno de trabajo.
   Reglamento de salud y seguridad en el trabajo.
   Estructura organizacional, descripción del puesto.
   INDICADORES REFERENCIALES
   Número de propuestas de mejora presentada.
   Alcance de las propuestas presentadas.

4. Cumple con el plan de formación y capacitación propuesto.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Plan de formación continua para el personal administrativo (Control de asistencia).
   Plan de capacitación personal (Cumplimiento de asistencia).
   INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ asistencia\ = \frac{Nº\ cursos\ asistidos}{Nº\ cursos\ programados}$$

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Adquiere y desarrolla permanentemente conocimiento, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia. Planifica, organiza y ejecuta múltiples tareas orientados a alcanzar los objetivos institucionales. Profesional calificado con destacada trayectoria profesional especializada. Constituye un referente dentro de la organización.

Nivel 2: Analiza y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño, plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización. Tiene 'expertise' que incluye tanto el dominio en conocimiento como la motivación para formar a otros en el conocimiento relacionado al trabajo.

Nivel 3: Domina información sobre las normativas, manuales de organización y funciones adicionalmente resuelve problemas utilizando conocimientos de su especialidad, garantizando indicadores y estándares establecidos. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades para mejorar su preparación. Constituye un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Propone cambios y/o mejoras a las normativas, reglamentos, y manuales de organización y funciones vigentes.

Nivel 4: Conoce y pone en práctica los diferentes aspectos de su especialidad o función. Domina información actualizada sobre normativas así como los manuales de organización y funciones relacionados al puesto que ocupa. Capta y asimila con facilidad conceptos e información.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la normativa así como los manuales de organización y funciones relacionados al puesto que ocupa. Identifica los aspectos técnicos necesarios para su trabajo y los aplica en el trabajo diario.

Relación con otras competencias

Planificación y organización.
Flexibilidad y gestión del cambio.
Resolución de problemas y pensamiento analítico.
Dirección de personas.
Comunicación.
Uso de las TIC.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativas.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento a la unidad.

8.2.2. Planificación y organización (CTA02)

Descripción

Es el proceso mediante el cual la persona define el curso de acción y establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre los medios y los objetivos. Proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada. La planificación es un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para encontrar una "dirección" (viable) que guíe hacia los objetivos planteados. El proceso de planificación exige una definición previa y/o conocimiento de las metas y objetivos a cumplir.

A través de este elemento de competencia la persona es capaz de identificar, definir y priorizar los siguientes elementos:

- Evalúa las acciones a desarrollar y define los recursos necesarios: elaboración de planes, programas y/o proyectos; define secuencias, alcances y entregables; determina necesidades de personal, recursos económicos, plazos de ejecución, etc.
- Al momento de planificar, evalúa e integra planes, objetivos y recursos con una visión global, involucrando a otras personas.
- Ejecuta los planes y realiza seguimiento: Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios reales que puedan producirse, modificar el calendario durante la ejecución de las acciones previstas en la planificación.
- Evalúa los resultados: Aplica técnicas de evaluación de los resultados, toma medidas para la mejora, identifica las desviaciones de resultados y documenta la experiencia para la mejora de la competencia.

La Planificación y organización llevan explícito un proceso de toma de decisiones. Adicionalmente involucra organizar la información y/o documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y calidad.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas a considerar

1. Iniciativa y responsabilidad.
2. Preocupación por el orden y la calidad.
3. Compromiso con la Organización.
4. Trabajo en equipo y cooperación.
5. Visión de conjunto.
6. Conocimiento del puesto.
7. Control de costos y adquisiciones.
8. Orientación estratégica.
9. Resolución de problemas.
10. Flexibilidad, gestión del cambio y del riesgo.
11. Gestión de la comunicación.
12. Gestión grupos de interés (stakeholders).

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Ejecuta proyectos y/o programas, coordinando de forma adecuada el nivel de participación del personal y recursos necesarios, sin perder la visión global y de conjunto.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Plan de trabajo anual (Cumplimiento de objetivos).

   Proyectos encargados (Número de proyectos, objetivos planteados, alcances y entregables)

Proyectos ejecutados (Número de proyectos ejecutados, objetivos alcanzados, alcances y entregables).
Control presupuestario (Cumplimiento de meta presupuestal).

INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ cumplimiento\ de\ presupuesto = \frac{Presupuesto\ ejecutado}{Presupuesto\ aprobado}$$

$$Porcentaje\ de\ proyectos\ ejecutados = \frac{Nº\ proyectos\ ejecutado}{Nº\ proyectos\ encargados}$$

2. Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades.

FUENTE DE VERIFICACIÓN

Plan de trabajo (Cumplimiento de los objetivos).
Entregables (Fecha de entrega).
Control presupuestal (Cumplimiento).

INDICADORES REFERENCIALES

Desviación en el plazo de entrega = Fecha de prevista – Fecha de entrega

$$Porcentaje\ de\ cumplimiento\ de\ presupuesto = \frac{Presupuesto\ ejecutado}{Presupuesto\ aprobado}$$

3. En caso de imprevistos, reorganiza los distintos elementos del plan de trabajo (personal, recursos técnicos y económicos) a su cargo con el fin de conseguir mejor eficacia y eficiencia de su departamento o área.

FUENTE DE VERIFICACIÓN

Plan de trabajo original y plan de trabajo ajustado (Desviaciones en plazos y recursos).
Presupuesto inicial y presupuesto ajustado (Desviación en monto).

INDICADORES REFERENCIALES

Desviación en plazo de ejecución = Fecha inicial – fecha final
Desviación en personal (nº) = Nº personas previstas – Nº personas reales

$$Porcentaje\ de\ desviación\ del\ gasto\ de\ personal = \frac{Gasto\ de\ personal\ ejecutado}{Gasto\ de\ personal\ asignado}$$

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Evalúa e integra portafolios, programas y proyectos con una visión global organizativa, involucrando a personas de otras áreas. Integra de forma eficiente los objetivos de las distintas áreas o departamentos. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Aplica técnicas de evaluación de los resultados, toma medidas para la mejora (reorganiza), identifica las desviaciones de resultados y documenta la experiencia para la mejora de la competencia. Planifica la comunicación a todo nivel.

Nivel 2: Planifica, organiza y gestiona un conjunto de proyectos y planes, coordina con el personal de su área sin perder de vista la visión de conjunto y los recursos a medio y largo plazo. Clarifica los roles, objetivos y responsabilidades. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios. Planificación de la comunicación.

Nivel 3: Organiza y gestiona los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y cumplimiento de los objetivos. Identifica y asigna las necesidades de personal y de recursos (económicos, materiales, tiempo, etc.) de mediano y largo plazo con una adecuada coordinación, control y seguimiento de las

acciones a realizar. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia. Organiza la información y documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y su calidad.

Nivel 4: Define y planifica el programa de actividades de su propio trabajo, define con claridad los objetivos de su trabajo, tiene conocimiento de los procesos y procedimiento, establece la secuencia de actividades (cronograma) de manera realista. Planifica y organiza su tiempo y trata de priorizar sus actividades.

Nivel 5: Planifica y organiza las actividades de su propio trabajo (agenda). Tiene conocimiento de las actividades a realizar para conseguir los objetivos. Mantiene un orden físico de la documentación. Utiliza el tiempo personal de manera eficiente.

Relación con otras competencias

Dominio del puesto.
Flexibilidad y gestión del cambio.
Resolución de problemas y pensamiento analítico.
Dirección de personas.
Comunicación.
Uso de las TIC.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativas.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento a la unidad.

8.2.3. Flexibilidad y gestión del cambio (CTA03)

Descripción

Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficiencia con personas o distintos grupos o en variadas situaciones sobre la organización del propio trabajo, el de su grupo o el de la empresa.

Supone entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.

Predisposición para soportar los cambios de estructuras, de procesos y estilos de dirección, aceptación de nuevas tecnologías y capacidad de reaccionar de manera positiva.

Lleva a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo, propone cambios cuando resulten necesarios, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si le corresponde, implica la capacidad de hacer una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios necesarios.

Dentro de su área o centro reconoce e implementa adaptaciones necesarias o transformaciones que involucran personas, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías.
Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar, cuestionarse situaciones, personas y cosas ante situaciones cambiantes o cambio de objetivos.

Aspectos que forman parte de la competencia

1. Iniciativa.
2. Compromiso con la Organización.
3. Liderazgo.
4. Trabajo en equipo y cooperación.
5. Visión de conjunto.
6. Autocontrol.
7. Creatividad.

Indicadores y fuentes de verificación

1. Desarrolla diferentes proyectos o encargos al mismo tiempo y muestra facilidad para trabajar en los diferentes proyectos de forma simultánea.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Plan de trabajo (Cumplimiento de los objetivos).
   INDICADORES REFERENCIALES
   $$Porcentaje\ de\ proyectos\ cerrados\ = \frac{Nº\ Proyectos\ ejecutados\ durante\ el\ año}{Nº\ Proyectos\ encargados}$$

2. Fomenta y aprovecha eficazmente la diversidad de opiniones, enfoques y criterios ante una situación determinada.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   INDICADORES REFERENCIALES
   Comente alguna situación en la que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas ¿Fueron implementadas? En caso afirmativo, ¿cómo lo hizo? ¿De qué forma premió a esos colaboradores?

3. Aplica de forma flexible los planes y presupuestos para adaptarse a los cambios del entorno y a las circunstancias. Reorganiza sus actividades ante cambios generados por factores internos y externos.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   Plan de trabajo (propuestas presentadas y aprobadas para implementación).
   INDICADORES REFERENCIALES
   Desviación en el plazo de entrega = Fecha de prevista – Fecha de entrega

   $$Porcentaje\ de\ cumplimiento\ de\ presupuesto = \frac{Presupuesto\ ejecutado}{Presupuesto\ aprobado}$$

   Tiempo de reacción ante imprevisto =Fecha del imprevisto – Fecha de presentación propuesta de ajuste.

   ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una situación imprevista lo hace cambiar?

4. Propone, Implementa y gestiona cambios
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Plan de trabajo (propuestas presentadas y aprobadas para implementación).
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.

INDICADORES REFERENCIALES

$$Porcentaje\ de\ propuestas\ de\ mejora\ válidas\ = \frac{Nº\ de\ propuestas\ aprobadas}{Nº\ Propuestas\ presentadas}$$

Ahorro obtenido con la implementación de la propuestas = gasto anterior – gasto actual

¿Qué estrategia de comunicación o acciones ha utilizado para comunicar la implementación de la propuesta?

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Diseña, propone e implementa adaptaciones en los planes, procesos y procedimiento (debidamente documentados), dentro de su propia área o de la institución, en respuesta a las necesidades actuales y futuras. Evalúa a través de metodologías el impacto de los cambios propuestos. Fomenta y aprovecha eficazmente la diversidad de opiniones, enfoques y criterios ante una situación determinada. En la implementación de los nuevos proyectos, cambios y/o adaptaciones establece un plan de comunicación para lograr la participación de todos los involucrados.
Hace que otros participen en el proceso de cambio y obtiene apoyo de personas que lo pueden ayudar a hacerlo realidad. Se adapta, sin dificultad, a nuevas responsabilidades.

Nivel 2: Comprende, considera y se adapta de manera eficiente a las diversas situaciones, contexto, medios y personas. Diseña y pone a prueba nuevos métodos de trabajo que aporten en la optimización de procesos en la institución. Aplica de forma flexible los planes y presupuestos para adaptarse a los cambios del entorno y a las circunstancias. Advierte tendencias y se anticipa a ellas y responde positivamente. Acoge diversos puntos de vista e iniciativas para optimizar procesos y relaciones interpersonales.
Puede llegar a trabajar en diferentes proyectos al mismo tiempo y muestra facilidad para trabajar en los diferentes proyectos de forma simultánea.

Nivel 3: Sabe ceder sus propios planteamientos y objetivos iniciales cuando la situación lo requiere, adaptando los procedimientos. Crea nuevas formas de trabajo a partir del perfeccionamiento o adaptación de las mejores prácticas de trabajo conocidas. Documenta sus actividades en función de los cambios y los trasmite. Participa activamente en el desarrollo de nuevas iniciativa. Lleva a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad propone cambios cuando resulte necesario.

Nivel 4: Comprende perspectivas diferentes, cambia su comportamiento o apreciación para adaptarse a una situación o evidencia contraria de forma positiva y constructiva. Recoge cambios propuestos por clientes internos y/o externo y los trasmite a sus superiores. Aplica las normas con flexibilidad. Asimila con rapidez los conocimientos y los adapta al trabajo diario.

Nivel 5: Reconoce los cambios en su entorno laboral inmediato y reorganiza sus actividades. Actúa en coherencia con las instrucciones de cambio que recibe.

Relación con otras competencias

Dominio del puesto.
Planificación y organización.
Resolución de problemas y pensamiento analítico.
Dirección de personas.
Comunicación.
Uso de las TIC.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.

Autocontrol y distensión.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativas.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento a la unidad.

8.2.4. Resolución de problemas y pensamiento analítico (CTA04)

Descripción

Capacidad para aplicar metodologías, realizando un análisis lógico (que opera mediante conceptos y razonamiento) que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico y de relaciones interpersonales.

Define el problema, busca alternativas de solución, valora las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, elige la más conveniente e implanta la solución.
En la resolución de problemas puede aplicar diversos métodos que impliquen un procedimiento para identificarlos, identificar la raíz de la dificultad, sesiones creativas para desarrollar ideas y opciones para resolver los mismos, revisar esas opciones, saber cómo seleccionar la opción preferente y emprender las acciones adecuadas para tratar el problema.

Si surgen obstáculos durante este proceso, se pueden superar mediante negociación o consultar a las partes interesadas para la toma de decisiones, resolución del conflicto o dirección de la crisis.

La resolución de problemas comprende las siguientes etapas:
- La comprensión del problema: Identifica y explica el problema, reconociendo y analizando nuevos escenarios, amenazas y oportunidades. Registra la información significativa y estable de manera lógica relaciones temporales y relaciones de causa y efecto entre ellas.
- La creación de una estrategia de resolución o intervención: plantea y evalúa las alternativas de solución o nuevas propuestas, organiza las partes del problema o propuesta, compara, relaciona y prioriza de forma racional, decide la estrategia y diseña el plan de acción.
- El logro o solución del problema: Toma de decisiones justificada, desarrolla el plan de acción y evalúa los logros.

La dinámica de esta competencia favorece la innovación en el trabajo, cuando se permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de la organización.
Esta competencia abarca no solo la posibilidad de solucionar un problema sino también implica la posibilidad de descubrir una oportunidad de mejora en las dificultades que se presentan en el trabajo diario.

Aspectos que forman parte de la competencia

1. Creatividad.
2. Autoconfianza.
3. Trabajo en equipo.
4. Actitud abierta.
5. Conflicto y crisis.
6. Riesgo y oportunidad.
7. Toma de decisiones.

8. Experiencia y formación del criterio.
9. Dominio del puesto.
10. Innovación.

Indicadores referenciales y fuentes de validación

1. Resuelve problemas utilizando conocimiento técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos. Decide y establece prioridades

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Solicitudes de desperfecto (número de órdenes emitidas y atendidas, plazos de ejecución)
   Solicitudes de apertura de cuentas (número de solicitudes atendidas, tiempo de respuesta)
   Solicitudes para la creación de cuentas de correo y clave telefónica (número de solicitudes, tiempo de atención).
   Solicitudes de compra (número de solicitudes, tiempo de ejecución, presupuesto asignado y ejecutado).

   INDICADORES REFERENCIALES

   Desviación en los plazos de entrega = Nº días estándar – Nº Días ejecutado
   Plazo promedio de atención = Fecha de la solicitud – fecha de atención

   $$Desviación\ en\ el\ precio\ de\ compra = \frac{Presupuesto\ de\ compra\ ejecutado}{Presupuesto\ de\ compra\ asignado}$$

2. Dedica el tiempo suficiente para analizar los problemas antes de tomar una línea de actuación. Busca y obtiene información para obtener una visión más amplia de los problemas y situaciones.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.

   INDICADORES REFERENCIALES

   Relate una situación problemática que Ud. haya resuelto, ya sea personal o profesional ¿Cuáles fueron las causas? ¿Cuánto tiempo le tomo analizar el problema y establecer una solución? ¿Qué tipo de información consideró para el análisis de las alternativas de solución? ¿Cuáles fueron los efectos de la solución adoptada?

3. Desarrolla metodologías y estructuras para atender problemas que se pueden presentar de manera recurrente.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN

   Solicitudes de desperfectos (número de solicitudes recibidas por la misma falla, fechas en que han ocurrido).
   Robos presentados en el Edificio principal (número de robos, horas en que ocurrió, agente de turno)

   INDICADORES REFERENCIALES

   Nº veces de recurrencia del problema = Nº veces en que se ha reportado el mismo incidente
   Tiempo transcurrido entre cada evento= Diferencia de días entre cada una de las fechas en que ocurrió el incidente.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Organiza y analiza situaciones altamente complejas teniendo en cuenta múltiples variables. Desarrolla una solución innovadora con una profunda comprensión de los objetivos. Puede resolver problemas en contextos diferentes. Implementa decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada. Analiza las competencias necesarias para desarrollar los roles establecidos y las actividades planeadas. Transforma las acciones, experiencias, fracasos y descubrimientos en aprendizaje. Considera escenarios futuros complejos que analiza con visión estratégica. Constituye un referente en la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas.

Nivel 2: Utiliza técnicas para identificar y evaluar las diversas alternativas de solución. Selecciona, desarrolla y/o coordina la ejecución de la solución, realiza el seguimiento analizando posibles desviaciones o escenarios futuros. Evalúa los resultados identificando el logro de la implementación y el impacto dentro de la organización. Incorpora la participación de terceros. Aunque el problema no sea evidente, identifica situaciones en las que plantea diversidad de ideas, acciones, procedimientos, roles, equipamiento, etc. que puedan contribuir al mejoramiento de la situación actual. Constituye un referente en su área por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.

Nivel 3: Identifica el problema, oportunidades y/o amenazas. Presenta y evalúa las diferentes alternativas de solución (factibilidad), decide la estrategia a seguir y diseña el plan de acción (secuencia de actividades) demostrando creatividad. Adicionalmente, identifica si es un problema reincidente, reconoce varias causas posibles de ese hecho y plantea la solución definitiva.

Nivel 4: Identifica el problema, lo describe y descompone, recoge datos, obtiene información de distintas fuentes para tener una visión más amplia del problema y los organiza. Describe la naturaleza, ubicación, posibles causas y define el alcance del problema. Busca alternativas de solución. Fija prioridades de tareas según su importancia.

Nivel 5: Reconoce e Identifica el problema, lo describe de manera objetiva y elabora una lista de temas a tratar.

Relación con otras competencias

Dominio del puesto.
Planificación y organización.
Flexibilidad y gestión del cambio.
Dirección de personas.
Comunicación.
Uso de las TIC.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativas.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

8.2.5. Dirección de personas (CTA05)

Descripción

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Dirige a los colaboradores en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados.
Implica la intención de hacer que los demás actúen según nuestros objetivos, utilizando adecuadamente y correctamente la autoridad que la posición le otorga.

A través de esta competencia, el trabajador logra:

- Que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen los objetivos. Evalúa necesidades de desarrollo y trayectoria.
- Mantener y contribuir al crecimiento de la unidad de la organización.
- Se preocupa por el desarrollo del sentido de responsabilidad de sus colaboradores, brinda asesoría para el mejoramiento continuo.

Aspectos que forman parte de la competencia

1. Responsabilidad.
2. Delegación.
3. Planificación y control presupuestario.
4. Pro actividad e innovación.
5. Diplomacia.
6. Trabajo en equipo.
7. Creatividad.
8. Empatía.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claro las necesidades y exigencias.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   Sistema de Gestión del Desempeño (resultado evaluación 360º).
   INDICADORES REFERENCIALES
   Si usted fuese promovido mañana, ¿cuenta con alguna persona de su equipo para reemplazarlo?

2. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   INDICADORES REFERENCIALES
   Si usted fuese promovido mañana, ¿cuenta con alguna persona de su equipo para reemplazarlo?

3. Realiza un seguimiento estricto y cuidadoso del rendimiento. Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Sistema de Gestión del Desempeño (frecuencia evaluaciones realizadas al trabajador a su cargo, informes de avance de objetivos).
   Plan de trabajo (objetivos y metas planteadas)
   Plan de desarrollo profesional (objetivos planteados).
   INDICADORES REFERENCIALES
   ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera de sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?
   Número de reuniones de revisión de avance de objetivos sostenidas con su subordinado (durante el año).
   Frecuencia de evaluaciones realizadas a cada uno de sus subordinados.
   Porcentaje de logro de objetivos del personal a su cargo.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Define necesidades y expectativas del personal, da soporte proporcionando experiencia y formación a largo plazo. Delega y reconoce el trabajo bien hecho. Utiliza técnicas para comprar el rendimiento con los estándares requeridos. Se preocupa para la motivación y buen clima de trabajo, muestra firmeza y cuida la imagen de equipo de trabajo. Comunica los objetivos generando entusiasmo y compromiso. Aporta información al Departamento de Gestión del Desempeño para establecer planes de mejora personal y profesional de los trabajadores.

Nivel 2: Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento. Aborda de manera abierta y directa problemas de rendimiento, es receptivo, explica de manera clara las consecuencias de problemas de rendimiento. Fomenta y promueve la cooperación entre distintos equipos de trabajo. Mantiene una relación próxima con el equipo y sabe lo que está pasando

Nivel 3: Valora el trabajo de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva. Impulsa las iniciativas para el desarrollo del equipo de trabajo. Ofrece retroalimentación y comparte información para generar oportunidades de mejora.

Nivel 4: Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración o prioritarios. Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo. Sabe escuchar al personal y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.

Nivel 5: Da a las personas instrucciones adecuadas dejando claro las necesidades y exigencias. Brinda información básica detallada y sugiere alternativas de trabajo a problemas y necesidades puntuales.

Relación con otras competencias

Dominio del puesto.
Planificación y organización.
Flexibilidad y gestión del cambio.
Resolución de problemas.
Comunicación.
Uso de las TIC.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativas.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento a la unidad.

8.2.6. Comunicación (CTA06)

Descripción

Capacidad para transmitir información, ideas y opiniones, de forma clara, precisa y concisa. Asimismo la comunicación incluye la capacidad de saber escuchar, siendo receptivo a las ideas y opiniones de las personas, ya sean clientes, usuarios, grupos de interés, entre otros. La información transmitida debe ser útil y además brindada en el momento oportuno.

Aporta en los intercambios de opiniones, orienta la discusión y escucha los diferentes puntos de vista. Cabe recalcar que esta capacidad incluye la habilidad de comunicar tanto por escrito como de manera oral. Además, esta capacidad incluye saber utilizar el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, y utilizar de manera fluida las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.

Una forma de garantizar adecuadamente la comunicación es mediante la documentación, donde se relacione quién es el emisor, quién es el receptor, qué es lo que se recibe y cuándo.

El desarrollo de esta competencia lleva explícito aspectos importantes como seguridad de la información, confidencialidad y el retroalimentar de manera constructiva a otras personas

Aspectos que forman parte de la competencia

1. Autocontrol.
2. Confiabilidad.
3. Empatía.
4. Disponibilidad.
5. Networking.
6. Apertura.
7. Empatía.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Crea un plan de comunicación y define los medios oficiales de comunicación.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   INDICADORES REFERENCIALES
   ¿Qué estrategias de comunicación o qué acciones simbólicas ha utilizado para comunicar a los miembros de la organización la implementación de la norma referida a Seguridad y Salud en el trabajo?

2. Sabe escuchar.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   INDICADORES REFERENCIALES
   ¿Acostumbra usted a escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna situación.

Competencia Clave según Nivel de desempeño

Nivel 1: Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa. Diseña e implementa estrategias para mejorar las habilidades de comunicación de los colaboradores en todos los niveles de la institución. Desarrolla procedimientos y lineamientos para el acceso, organización y

difusión de objetivos, manuales, documentación oficial, etc. Promueve el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales.

Nivel 2: Expresa conceptos complejos de manera clara y comprensible. Promueve el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que le afectan. Recibe y trasmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad.

Nivel 3: Trasmite información, ideas y opiniones de manera clara y con precisión. Escucha opiniones y preocupaciones de sus compañeros estableciendo feedback en la comunicación. Consolida y valora la información necesaria para el óptimo desarrollo de sus funciones. Colegia con las instancias correspondientes los temas previstos en las normativas.

Nivel 4: Se comunica de manera clara y precisa, adecuándose al tipo de interlocutor. Escucha a los demás y se asegura de comprender exactamente lo que quieren expresar. Aprovecha los canales de comunicación existentes a fin de obtener la información que necesitan. Muestra actitud abierta hacia los otros cuando éstos intervienen.

Nivel 5: Emite opiniones y escucha atentamente a sus interlocutores, se comunica de manera clara y entendible. Expresa opiniones fundamentadas. Realiza preguntas a fin de obtener la información que necesita.

Relación con otras competencias

Dominio del puesto.
Planificación y organización.
Flexibilidad y gestión del cambio.
Dirección de personas.
Resolución de problemas.
Uso de las TIC.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativas.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento a la unidad.

8.2.7. Uso de las TIC (CTA07)

Descripción

Capacidad de utilizar profesional y éticamente medios y entornos de la información y comunicación considerando el acceso a las diversas fuentes de información, archivo de datos y creación de documentos.

Capacidad de identificar los componentes básicos y el uso elemental de TIC para desempeñar su trabajo, dominar lenguajes específicos (textual, numérico, sonoro, visual y gráfico), así como su aplicación en

distintas situaciones y contextos de los diferentes tipos de información, sus fuentes posibilidades y localización, procesar y gestionar adecuadamente la información para resolver problemas, tomar decisiones, trabajar en equipo y generar ideas razonables y creativas.

El desarrollo de esta competencia permite al trabajador utilizar las TIC como:
- Herramienta técnica que sirve de soporte, orienta y facilita procesos.
- Herramienta de gestión para el desarrollo y/o fortalecimiento de los procesos. Proporciona información para la toma de decisiones.
- Herramienta de desarrollo, como oportunidad para la mejora del desempeño, implementar mejoras que contribuyan a optimizar los procesos, mejorar el servicio, obtener información real y en el momento oportuno para la toma de decisiones.

Asimismo el desarrollo de esta competencia a todo nivel lleva explícito los aspectos sociales, éticos y legales (derechos reservados, seguridad y salud, entre otros) que conlleva el uso de cualquier información.

Mantiene constante interés por aprender nuevas tecnologías.

Aspectos que forman parte de la competencia

1. Iniciativa.
2. Apertura al cambio.
3. Trabajo en equipo.
4. Conocimiento del puesto.
5. Innovación.
6. Ética.

Indicadores referenciales y Fuentes de verificación

1. Utiliza y combina, en el trabajo diario, distintos programas como procesador de texto, hojas de cálculo y de presentación, y dispositivos periféricos.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   INDICADORES REFERENCIALES
   ¿Cómo suele organizar los archivos en su ordenador o red?
   ¿Responde usted todos los mail?
   ¿Con qué tipo de herramienta de la organización cuenta usted para realizar su tarea? ¿Cuál cree usted que es el grado de uso que se le da a esas herramientas disponibles?

2. Propone y asume de forma activa la aparición de nuevas tecnologías y las incorpora al trabajo diario.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por equipo evaluador.
   INDICADORES REFERENCIALES
   ¿Presentó alguna vez una propuesta para mejorar o incrementar las herramientas disponibles para la mejora de la calidad de los servicios?
   ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajo en ocasión de la implementación del SIGA?

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Alto nivel de conocimiento de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Utiliza las TIC como herramienta de desarrollo profesional (oportunidad de mejora del desempeño) a nivel de su centro y áreas relacionadas, así como herramienta para la toma de decisiones. En su preocupación por

optimizar recursos, mejorar procesos y obtener información relevante, investiga sobre nuevas tecnologías aplicables al trabajo diario. Define procedimientos y lineamientos para el acceso, organización y difusión de la documentación institucional. Promueve el uso de fuentes de información altamente valiosa para la institución

Nivel 2: Capacidad para aprovechas lar TIC como herramienta de desarrollo profesional identificando oportunidades para mejorar el trabajo de su área u otras relacionadas, mejorar la calidad del servicio interno y externo, generar información para la toma de decisiones, disminuir tiempos de trabajo y proporcionar la información de manera rápida. Promueve el uso de fuentes de información altamente valiosa para la institución.

Nivel 3: Capacidad para entender y conocer las TIC como herramienta de soporte a la gestión y toma de decisiones, adecua los procesos y procedimientos a fin de aprovechar la tecnología disponible, plantea mejoras. Utiliza buscadores para localizar información específica en internet, realiza búsquedas avanzadas utilizando filtros múltiples y palabras claves. Maneja los diversos software o programas de gestión como herramienta para la toma de decisiones.

Nivel 4: Conocimiento de las TIC a nivel avanzado como herramienta de soporte a la gestión. Conoce y utiliza de manera eficiente procesadores de texto para redactar documentos, almacenarlos e imprimirlo y hojas de cálculo para realizar cálculos sencillos, ajustar el formato, almacenar en imprimir. Envía y recibe mensajes de correo electrónico, organiza la agenda, libreta de direcciones y sabe adjuntar archivos. En relación al software o programas de gestión, domina los accesos necesarios para el trabajo diario (SIGA, O7, Argus). Mantiene un constante interés por aprender. Capacidad para utilizar las TIC como herramientas para el desarrollo y fortalecimiento de sus procesos. Utiliza de manera responsable las TIC.

Nivel 5: Tiene conocimiento requerido relacionado con las aplicaciones necesarias para su trabajo a nivel básico. Solicita los datos necesarios para el desarrollo de sus tareas. Conoce los elementos básicos de un ordenador y sus funciones. Mantiene un constante interés por aprender.

Relación con otras competencias

Dominio del puesto.
Planificación y organización.
Flexibilidad y gestión del cambio.
Resolución de problemas.
Dirección de personas.
Comunicación.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativas.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento a la unidad.

8.3. Elementos de competencia del ámbito de comportamiento

A continuación se presenta la descripción y especificación de cada competencia:

8.3.1. Ética (CCM01)

Descripción

Pensar y obrar en todo momento consecuentemente con los principios, valores y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Cubre las normas profesionales de conducta o comportamiento que se espera de los trabajadores y que cada uno asuma con responsabilidad personal, las consecuencias de sus decisiones, y de analizar críticamente el propio trabajo.

Implica pensar y obrar éticamente en un esfuerzo sostenido que se irradia en todos los ámbitos de la convivencia humana: integridad personal y profesional se aúnan. La ética permite que las personas lleven a cabo su trabajo y entreguen los resultados de forma satisfactoria. Representa la libertad personal y se debe respetar la ética para que las personas trabajen sin conflictos morales dado que se posee un conjunto de valores humanísticos y de compromiso social y ético (Barrón Tirado, 2009). La ética aporta consistencia a la organización.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar:

1. Respeto mutuo y confianza.
2. Poseer altos valores humanos y de compromiso social y ético.
3. Ejemplaridad y lealtad.
4. Solidaridad y respeto.
5. Crear un clima emocional y afectivo adecuado.
6. Integridad y lealtad.
7. Rectitud de vida.
8. Honestidad profesional.
9. Presentación personal.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Muestra conocimiento de las cuestiones éticas, se preocupa por su formación y asiste a la formación proporcionada por la institución.
2. Rectitud de vida, mantiene la integridad.
3. Firme en sus convicciones éticas, incluso en momentos de conflicto o crisis.
4. Demuestra transparencia y es coherente con los principios éticos.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Asistencia a los cursos de formación.
Preguntas realizadas en la evaluación de 360°.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra una conducta laboral constante guiada por una serie de códigos y principios éticos deseables por la institución.

Nivel 2: Demuestra una conducta laboral y personal efectiva aplicando una serie de valores en situaciones complejas y dentro de contextos específicos.

Nivel 3: Demuestra una conducta laboral y personal aplicando una serie de valores señalados por la institución, lo que hace con toda libertad y voluntad.

Nivel 4: Demuestra una conducta laboral y personal que se rige por comportamientos y principios deseables. Actitud que se refleja en su vida cotidiana y laboral.

Nivel 5: Demuestra un comportamiento que se rige por unos principios claros y encuadrados en una ética profesional.

Relación con otras competencias

Planificación de la enseñanza.
Investigación.
Ejecución y evaluación didáctica.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Compromiso institucional y eficiencia.
Resolución de problemas.
Dirección de personas.
Participación en la vida universitaria.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

8.3.2. Compromiso institucional y eficiencia (CCM02)

Descripción

Es la capacidad de sentir como propios los objetivos de la universidad; prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos; aportación personal que genera adhesión y fidelidad en otros.

Disposición y habilidad para comportarse de acuerdo a la misión, necesidades y valores institucionales, actuando con sentido trascendente en pro de la consecución de las metas, objetivos, prioridades y visión futura de la institución. Es necesario aportar dicha visión y motivar a las personas a estar juntas direccionadas a un objetivo común. La motivación del equipo depende de cómo se unan las personas y su capacidad para hacer frente a los altibajos que se presenten.

La eficiencia es la capacidad para lograr el trabajo bien hecho, cuidando los detalles, y para usar el tiempo y los recursos de manera rentable logrando los resultados acordados y satisfacer las expectativas de las partes involucradas. También incluye el uso de métodos, sistemas y procedimientos de la forma más eficaz.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar:

1. Fomenta el entusiasmo y optimismo.
2. Conocimiento de los objetivos y prioridades.
3. Comunicación y documentación de los logros.
4. Autodisciplina, responsabilidad y organización.
5. Constancia y tenacidad.
6. Laboriosidad.

7. Comunicación e integración.
8. Tipos de motivación.
9. Mejora de procesos.
10. Supervisión.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Gestiona de forma activa la aportación de las distintas partes involucradas.
2. Muestra disposición favorable frente a las iniciativas y estimula el compromiso de los demás.
3. Muestra un comportamiento positivo y realista; ejerce sus tareas con dedicación y competencia profesional y siempre busca opciones cuando surge un problema.
4. Mantiene un clima intenso de laboriosidad.
5. Se esfuerza por la mejora continua, estimula al personal para que busque mejoras en todo momento.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Define en objetivos claros la misión de la universidad, identificándose y tomándolos como propios. Trasmite, motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación; apoya e instrumenta las decisiones organizacionales, comprometido con la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.

Nivel 2: Asume como propios los objetivos de la universidad sintiéndose totalmente identificado con ellos. Se siente orgulloso de ser parte de la universidad y actúa consecuentemente. Se esfuerza por generar adhesión apoyando las decisiones de sus superiores.

Nivel 3: Comprende y asume como propios los objetivos de la universidad. Se mantiene motivado y motiva a sus colegas; tiene buen nivel de desempeño y se esfuerza por mejorar continuamente; busca *feedback* en sus superiores.

Nivel 4: Comprende y se compromete con los objetivos y trabaja para el logro de los mismos; cumple con la formalidad y tiene buen nivel de desempeño. Escucha opiniones y corrige su accionar si es necesario.

Nivel 5: Trabaja orientado por los objetivos de la universidad, sin sentirse identificados con ellos; cumple con las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir.

Relación con otras competencias

Planificación de la enseñanza.
Investigación.
Ejecución y evaluación didáctica.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Participación en la vida universitaria.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

8.3.3. Trabajo colaborativo (CCM03)

Descripción

Es la capacidad para colaborar y cooperar con los demás; del trabajo en conjunto -opuesto al trabajo individual y competitivamente- para materializar objetivos específicos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina desempañando roles activos dentro del equipo de trabajo. Consiste en la integración y colaboración como miembro de la institución, asumiendo con responsabilidad y compromiso propio las tareas y funciones que se tienen asignadas para la consecución de objetivos comunes con otros académicos o personas de la institución.

El espíritu de equipo, es decir, hacer que las personas trabajen bien juntas, se puede conseguir mediante la motivación individual, la fijación de metas, actos sociales y estrategias de apoyo. Asimismo, significa la capacidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del equipo. Fijar objetivos, hacer el seguimiento y dar el *feedback* integrando las opiniones de otros.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar:

1. Establece relaciones satisfactorias con los integrantes de la universidad.
2. Promueve la formación de grupos de trabajo para resolver problemas o iniciar algún proyecto o encontrar solución conjunta.
3. Facilita el reparto de tareas y responsabilidades, se preocupa porque haya un coordinador.
4. Fomenta la planificación del proceso, elaboración del cronograma de trabajo.
5. Promueve y facilita las reuniones de trabajo considerando agenda, el inicio, el aporte de todos y la puesta en común, y la valoración de resultados.
6. Colaboración con la dirección.
7. Dinámica de grupos.
8. Comunicación e integración.
9. Evaluación de perfiles personales.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
2. Propone maneras de solucionar problemas o desarrollar proyectos en equipo, definiendo cursos de acción con pasos específicos.
3. Dirige con éxito situaciones de trabajo en equipo de proyectos complejos.
4. Realiza un *feedback* sobre los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas para aplicación de futuros proyectos.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Alienta y fomenta de manera constante el espíritu de servicio, expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos de otras áreas de la universidad.

Nivel 2: Anima y motiva a los demás, actúa para generar un ambiente de buen clima y cooperación, resuelve los conflictos de su equipo.

Nivel 3: Solicita opinión de los miembros, valora las ideas y experiencias ajenas.

Nivel 4: Coopera y participa con entusiasmo, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

Nivel 5: Coopera y participa, realiza la parte del trabajo que le corresponde.

Relación con otras competencias

Planificación de la enseñanza.
Investigación.
Ejecución y evaluación didáctica.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Compromiso institucional y eficiencia.
Participación en la vida universitaria.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

8.3.4. Impacto e influencia (CCM04)

Descripción

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo. Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final del centro. Implica la habilidad para comunicar una visión organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino. Se trata de un proceso que requiere interacción y relación interpersonal constante y permanente.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Delegación y estilos de liderazgo.
2. Dinámica de grupos.
3. Manejo del cambio.
4. Comunicación, integración, motivación e inspirar confianza.
5. Proveer *coaching* y *feedback.*
6. Visión y tenacidad.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Posee pensamiento estratégico, formula claramente objetivos y prioridades, y tiene iniciativa.
2. Establece un buen clima relacional, afectivo, que proporcione niveles elevados de confianza y seguridad.
3. Utilización de oportunidades de formación y preparación para mejorar su propia competencia de impacto e influencia.
4. Tiene destrezas como moderador, asume la responsabilidad total y controla los comportamientos.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por eljefe directo.

Competencia Clave según Nivel de desempeño

Nivel 1: Ejerce una fuerte y permanente influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.

Nivel 2: Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando *feedback* a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

Nivel 3: Usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.

Nivel 4: Fija objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

Nivel 5: Demuestra en escasas ocasiones su influencia sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo.

Relación con otras competencias

Investigación.
Ejecución y evaluación didáctica.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Compromiso institucional y eficiencia.
Participación en la vida universitaria.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

8.3.5. Autocontrol y distensión (CCM05)

Descripción

Es la capacidad del dominio de sí mismo, es decir, mantener controladas las emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición, u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. El autocontrol o auto dirección es un enfoque sistemático y disciplinado para hacer frente al trabajo diario, a los cambios en las condiciones y a situaciones estresantes. El estrés se puede gestionar de forma sistemática con el conocimiento, experiencia y métodos apropiados.

Asimismo, el uso efectivo de los propios recursos conduce a una dirección satisfactoria de la propia vida y a un equilibrio apropiado entre trabajo, familia y tiempo libre.

La distensión (entendida como relajación) es la capacidad para aliviar la tensión en situaciones difíciles, mantener una colaboración provechosa entre las partes implicadas; elimina la tensión de una situación o aporta nuevas energías a las personas cuando se necesite. Relacionada con la determinación que se tenga en cierto instante para tomar una decisión, o reaccionar de alguna manera ante las eventualidades que se presenten. Como todo trabajo siempre habrá situaciones estresantes que ocasionan las diferencias o los roces que pueden volverse hostiles y ser amenazas para el clima laboral; sin embargo, se toma posturas positivas para anticipar dichas situaciones que surgirán y reducir al mínimo su impacto.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Actitud hacia el trabajo (enfoque sistémico y disciplinado para el trabajo diario).
2. Equilibrio y prioridades.
3. Dirección del tiempo.
4. Gestión del estrés.
5. Empatía.
6. Amabilidad y tolerancia.
7. Disciplina y determinación.
8. Prudencia ("saber estar").
9. Contactos personales.
10. Humor e imaginación.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Controla las emociones, actúa y reacciona de forma relajada.
2. Presta atención a situaciones estresantes y alivia la tensión cuando es posible.
3. Es capaz de discutir asuntos del equipo, media y debate.
4. Presupuesta y planifica actividades para crear equipo, actos sociales y de tiempo libre para confraternizar (además de las relacionadas con el trabajo).
5. Aplica el humor y cuenta historias en beneficio de disminuir la tensión.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Actividades realizadas en el centro.
Preguntas realizadas en la evaluación de 360°.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Controla el estrés sostenido con efectividad y calma a otros en situaciones muy estresantes. Es capaz de distinguir distintos escenarios ante situaciones complejas. Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales.

Nivel 2: Responde constructivamente controlando las emociones fuertes y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. Utiliza técnicas apropiadas para hacer frente a la situación (actitud positiva, humor). Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.

Nivel 3: Controla el estrés sostenido con efectividad; evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue trabajando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Ocasionalmente, utiliza técnicas o planifica actividades para controlar el estrés y las emociones.

Nivel 4: Responde manteniendo la calma; aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Capacidad para ignorar las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.

Nivel 5: No se deja llevar por impulsos emocionales; aunque sienta un impulso de hacer algo inapropiado, resiste la tentación. No cae en el actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (ira, frustración, estrés) consigue controlarlas. Dominio de los sentimientos, sin embargo, no actúa para mejorar las cosas.

Relación con otras competencias

Ejecución y evaluación didáctica.
Acción tutorial.
Resolución de problemas y pensamiento analítico.
Dirección de personas.
Compromiso institucional y eficacia.
Trabajo colaborativo.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

8.3.6. Actitud abierta y apreciación de valores (CCM06)

Descripción

Se manifiesta en la capacidad para percibir (conocer y comprender) las cualidades de otras personas, sus puntos de vista, actitudes, decisiones y acciones. Facilita que se generen aportaciones, sugerencias, dudas y preocupaciones. Incluye la capacidad de comunicarse, hacer que los demás se sientan animados a expresarse en un ambiente de diálogo y de convivencia entre todos, sin discriminación de ningún tipo, siendo receptivo a las opiniones, juicios de valor y estándares éticos. Su eje central es el respeto mutuo.

Aunque cada uno tiene su propio conjunto intrínseco de valores, lo expresa al conjunto de los que lo rodean y anima a que ellos también los expresen en toda circunstancia de relación interpersonal. Para lograr los resultados se requiere comprender los intereses de los demás, inclusive, modificando su propia conducta.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Poseer altos valores humanos y de compromiso social y ético.
2. Ejemplaridad y rectitud de vida.
3. Crear un clima emocional y afectivo adecuado.
4. Crear ambiente de respeto mutuo, de confianza y fiabilidad
5. Integridad y lealtad.
6. Honestidad profesional.
7. Presentación personal.
8. Respeto a la diversidad, tolerancia y flexibilidad.
9. Asunción de la responsabilidad de las propias acciones.
10. Aceptar opiniones de los otros y saber dar un punto de vista de forma constructiva.
11. Cercanía y accesibilidad.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Considera los valores, sentimientos, deseos y necesidades de los demás manteniendo su centro de atención en la persona y no sólo en los objetivos por lograr.
2. Gestiona la colaboración, crea confianza, promueve una participación activa y muestra un optimismo realista.
3. Desarrollar una actitud abierta, responsable y crítica ante las aportaciones de los demás, otorga suficiente libertad de acción con quienes trabaja para que puedan realizar su labor a “su manera”, cuidando que no haya grandes desviaciones de lo establecido.
4. Se acerca a los demás de forma activa y positiva, es accesible.
5. Equilibra adecuadamente entre sus propios intereses y los de los demás.

6. Otorga retroalimentación directa sobre el trabajo realizado.

FUENTE DE VERIFICACIÓN
Preguntas realizadas en la evaluación de 360°.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Demuestra, de forma constante, conocimiento y dirige de manera efectiva la apreciación de valores ante cualquier situación compleja. Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores para que se sientan animados a expresarse. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. Tiene una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

Nivel 2: Demuestra conocimiento y dirige de forma efectiva la apreciación de valores en situaciones complejas y dentro de un contexto. Tiene alta capacidad para escuchar y generar confianza, creando un ambiente de diálogo y respeto para que los trabajadores se sientan animados a expresarse. Comprende las razones de fondo, entiende los problemas de los demás y los contextualiza.

Nivel 3: Demuestra capacidad para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos los trabajadores. Sin embargo, entiende también el sentido o el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.

Nivel 4: Demuestra conocimiento de los valores, respeto, capacidad media para escuchar, generar confianza y para la apreciación de otras opiniones que influyen sobre la organización. Entiende los sentimientos de los demás y su razón explícita.

Nivel 5: Demuestra conocimientos básicos de los valores, respeto, cierta capacidad para escuchar y para la apreciación de otras opiniones. Entiende o capta los sentimientos de una persona en un momento o su razón explícita.

Relación con otras competencias

Ejecución y evaluación didáctica.
Acción tutorial.
Flexibilidad y gestión del cambio.
Dirección de personas.
Trabajo colaborativo.
Compromiso institucional y eficiencia.
Participación en la vida Universitaria.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

8.4. Elementos de competencia del ámbito contextual

A continuación se presenta la descripción y especificación de cada competencia:

1.4.1. Espíritu de servicio (CCX01)

Descripción

Este elemento de competencia permite a la persona reconocer el sentido de su trabajo (el "para qué" de lo que se hace y el "para quién" lo realiza). Según esto se considera como valiosa la interrelación personal con otros a propósito del trabajo que se realiza, llevándolo a cabo con alto sentido solidario y movido por el afán de contribuir al bien de los demás. Bajo esta lógica de actuación la persona asume implícitamente el reconocimiento de la dimensión espiritual del ser humano y su sentido de trascendencia.

Se corresponde con una actitud proactiva, que lleva a la persona a plantear con iniciativa sus posibilidades y afán de cooperar con otros en el logro de los objetivos organizativos lo que le lleva a tener una amplia presencia en la propia institución. Su preocupación se extiende hacia una gran sensibilidad a los problemas que se plantean en la sociedad, participando en debates o en diversos medios de comunicación social con voz autorizada.

Se puede manifestar también en la disponibilidad (obediencia inteligente) para asumir las tareas que se le encargan, en la realización de un trabajo responsable y bien acabado con visión de conjunto y el establecimiento de relaciones intensas de mutua ayuda con los distintos miembros que conforman la universidad (directivos, profesores, personal administrativo y alumnos).

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Centralidad de la persona. Liderazgo. Ética.
2. Generosidad; solidaridad, adhesión hacia alguien o hacia una causa común.
3. Identificación y compromiso. Visión de conjunto.
4. Madurez humana.
5. Autoridad y uso adecuado del poder formal.
6. Proyección y bienestar social. Responsabilidad social.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Promotor de acciones exitosas encaminadas a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de actividades en las que ha participado y que promueven la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria.
   INDICADOR REFERENCIAL
   Número de alumnos asesorados/ alumnos asignados.
   Número de alumnos no asignados atendidos/alumnos del programa académico en el que dicta clases.

2. Aporte exitoso, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos que trascienden –o no- la labor de su Centro o Unidad.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Encargos asumidos a nivel central o de su y facultad/unidad, proyectos o grupos de trabajo en los que ha participado.

3. Desarrollo de planes, proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicas, consultorías, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de investigaciones ad hoc.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Es promotor de acciones exitosas encaminadas a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria. Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos que trascienden la labor de su Centro o Unidad. Desarrolla planes, proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 2: Es promotor de acciones exitosas encaminadas a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria. Ha demostrado con éxito su aporte, iniciativa y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad. Desarrolla planes, proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 3: Participa en acciones encaminadas a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria. Ha demostrado con éxito su aporte y disponibilidad para colaborar en la ejecución de tareas y encargos al interior de su Centro o Unidad. Participa en proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicos, absolución de consultas, presencia en medios y votos técnicos y labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 4: Tiene conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio. Participa en acciones encaminadas a la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria. Asimismo, forma parte de equipos de trabajo de proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad (asesorías técnicas, absolución de consultas, presencia en labores asistenciales o de proyección social).

Nivel 5: Tiene conocimiento de lo que supone trabajar con espíritu de servicio. Da soporte a equipos de trabajo de proyectos o investigaciones científicas que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la sociedad. Participa en labores asistenciales o de proyección social junto con los alumnos y otros colegas.

Relación con otras competencias

Dominio de contenido disciplinar.
Acción tutorial.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Ética.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Confianza y respeto mutuo.
Fomento de la unidad.

1.4.2. Fomento de la unidad (CCX02)

Descripción

Es la capacidad de establecer y fomentar vínculos de pertenencia e integración entre los miembros de la organización. Conduce a que el comportamiento espontáneo de las personas se orienta hacia la puesta en práctica de acciones determinantes del logro de la eficacia a largo plazo. En este sentido, refuerza y se adhiere a las decisiones colegiadas que se hayan tomado en las distintas instancias considerando su beneficio para la organización en su conjunto aunque a corto plazo puedan ir en desmedro de lo que otros – o él mismo- consideran prioritario.

Se corresponde con una actitud permanente de preocupación por la mejora de los demás que le lleva a corregir, orientar, advertir o proveer información oportuna con vistas a fortalecer los niveles de confianza en la institución y en quienes la dirigen.

Promueve los principios axiológicos, la misión y los valores de la institución, recogidos en el Ideario, entre sus diversos públicos (directivos, profesores, personal administrativo, alumnos y graduados) y manifiesta orgullo de pertenencia por el despliegue de la misión corporativa.

A través de su actuación y/o decisiones, manifiesta su preocupación por la atención de las necesidades reales de las personas (en los distintos planos: material, cognoscitivo y afectivo).

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Lealtad y compromiso.
2. Actuación que tiene en cuenta las consecuencias en los demás, lo que hace que la persona sea altamente confiable y generadora de confianza entre los miembros que integran la institución.
3. Integridad y valores expresados en el trato a las personas.
4. Procesos de toma de decisiones considerando criterios éticos, sociales y económicos.
5. Valoración de la verdad y la sinceridad; obediencia inteligente.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Puesta en marcha de planes o acciones específicas que promueven que los miembros de la institución internalicen los objetivos valiosos de ésta.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de planes o acciones específicas emprendidas.

2. Desarrollo del conocimiento evaluativo en las personas (adquisición de criterio al actuar), enseñándoles a valorar las consecuencias de las decisiones.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.

3. Cumplimiento del sistema formal, respeto de las decisiones, de las jerarquías y promotor de un adecuado desarrollo del sistema informal.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo y algún par.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Diseña y ejecuta con éxito planes o acciones que mejoran el grado de identificación y la internalización de los objetivos valiosos de la institución por parte de directivos, profesores, personal

administrativo y alumnos. Valora, cumple y es capaz de plantear mejoras en los sistemas formales vigentes. Promotor de un adecuado desarrollo del sistema informal.

Nivel 2: Ejecuta con éxito planes o acciones que mejoran el grado de identificación y la internalización de los objetivos valiosos de la institución por parte de directivos, profesores, personal administrativo y alumnos. Valora, cumple y es capaz de plantear mejoras en los sistemas formales vigentes. Promotor de un adecuado desarrollo del sistema informal.

Nivel 3: Emprende acciones que mejoran el grado de identificación y la internalización de los objetivos valiosos de la institución por parte de sus pares y alumnos. Fundamenta las razones por las cuales cumple y respeta el sistema formal.

Nivel 4: Conoce en mayor grado la importancia del valor de la unidad en la institución. Fomenta la mejora del grado de identificación y la internalización de los objetivos valiosos de la institución en sus colegas, pares y/o alumnos. Cumplidor respetuoso del sistema formal.

Nivel 5: Conoce la importancia del valor de la unidad en la institución. Participa con su propia actuación promoviendo el grado de identificación y la internalización de los objetivos valiosos de la institución en sus colegas, pares y/o alumnos. Cumplidor respetuoso del sistema formal.

Relación con otras competencias

Acción tutorial.
Ética.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Participación en la vida universitaria.
Políticas, sistemas y normativa.
Confianza y respeto mutuo.

1.4.3. Participación en la vida universitaria (CCX03)

Descripción

Contribución para que la convivencia culta se desenvuelva dentro de un régimen de libertad responsable y adecuada disciplina, de modo que se cree el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto, a fin de que la universidad pueda prestar un verdadero servicio a la sociedad.

Son rasgos propios de este principio un clima intenso de laboriosidad, un alto nivel de exigencia académica, de respeto a las diversas opiniones, el fomento de la honradez y entereza necesarias para asumir las consecuencias de sus actos y decisiones.

Fundamentan la vida universitaria la consideración del trabajo como uno de los más altos valores humanos y un medio para el progreso científico, cultural, social y moral.

Este elemento de competencia refleja el conocimiento del Ideario y la contribución para generar un clima basado en esos principios.

Otorga relevancia a la participación en las distintas actividades promovidas por la universidad.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Laboriosidad, alto espíritu de responsabilidad e iniciativa personal, reconociéndose como un agente activo del desarrollo de la institución.
2. Centralidad de la persona. Fomento de la confianza
3. Fomento de la convivencia sin discriminaciones de ningún tipo; apertura al diálogo.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Contribuye activa y ejemplarmente en el desarrollo de la institución desde la posición que ocupa. Realiza un trabajo bien hecho por el que es reconocido; comparte su experiencia y conocimientos y los pone a disposición de las personas.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Curriculum vitae. Trayectoria de su línea de carrera en la UDEP.

2. Conoce el Ideario, da testimonio de sus principios a partir de su actuación personal y es capaz de explicarlo a otros con rigurosidad y suficiencia.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Número de veces y actividades en las que ha participado la persona, ya sea como expositor u organizador, de actividades promovidas por la universidad con el objetivo de difundir el Ideario y otros.

3. Participa en las actividades formales promovidas por la institución para profundizar en su formación científica, humanística, en el conocimiento de la doctrina católica conforme al Magisterio de la Iglesia, entre otras.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Record de asistencia en las actividades organizadas por la Universidad, el Centro o la Unidad a la que pertenece.

4. Fomenta las relaciones y participa en las actividades promovidas por otros Centros o Unidades
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Relación de acciones o proyectos interdisciplinares que ha emprendido o en los que ha participado activamente.
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Organiza y diseña actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir.

Nivel 2: Edifica una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Organiza y diseña actividades encaminadas a promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional. Es referente del espíritu que la universidad desea transmitir.

Nivel 3: Contribuye a la edificación de una convivencia culta y contribuye a generar un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa activamente en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional.

Nivel 4: Tiene un conocimiento más profundo de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional.

Nivel 5: Tiene conocimiento de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, disciplina, laboriosidad, mutua cooperación y respeto. Participa en las actividades con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional.

Relación con otras competencias

Planificación de la enseñanza.
Investigación.
Acción tutorial.
Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.
Ética.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Autocontrol y distensión.
Confianza y respeto mutuo.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

1.4.4. Confianza y respeto mutuo (CCX04)

Descripción

La confianza, manifiesta una actitud positiva frente a las capacidades (racionalidad) y la rectitud de las intenciones del otro (virtualidad) en la interacción cotidiana con otros. Concierne al futuro, en la medida en que este depende de la acción de otro.

A su vez el respeto, está vinculado a una actitud permanente de diálogo, basado en la confianza, y tolerancia con puntos de vista distintos del propio, como un medio que procura la búsqueda de la verdad.

Ambos aspectos contribuyen a generar una convivencia adecuada para el entorno de cada persona y favorecen un ambiente de amistad y trato profesional con los demás miembros de la comunidad universitaria y con el entorno. Son valores propios del estilo de trabajo de la institución basados en la relevancia de la persona quien es considerada para todos los efectos como un fin en sí misma y no como un medio.

Este elemento de competencia promueve las acciones que tiendan hacia la vigencia plena y permanente de la axiología de la institución, velando por el fomento de un legítimo pluralismo.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Compromiso por la búsqueda de la verdad, objetividad en la valoración de los asuntos y acontecimientos y sinceridad. Capacidad de juicio.

2. Dominio de sí mismo, tolerancia y apertura para rescatar lo bueno de las opiniones y puntos de vista distintos del propio.
3. Autoridad y sencillez.
4. Capacidad de mediación en relaciones y contextos de crisis.
5. Integridad y buena fe.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Confiabilidad tomando como base la experiencia y conocimientos para la realización de tareas de distinto grado de complejidad, asesorar, dar consejo.
   INDICADORES REFERENCIALES
   Número de asesorados asignados.
   Número de tesis dirigidas.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo y un par.

2. Cumplimiento de tareas asignadas y encargos.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.

3. Desarrollo adecuado de relaciones interpersonales edificando una convivencia adecuada mostrando una actitud permanente de diálogo y manifestando tolerancia con puntos de vista distintos del propio.

   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.

Competencia Clave según Nivel de desempeño

Nivel 1: Es altamente confiable, por su experiencia, en la realización de tareas más complejas-. Promueve una actitud permanente de diálogo, basado en la confianza, y manifiesta tolerancia con puntos de vista distintos del propio. Edifica una convivencia adecuada para el entorno de cada persona y favorecen un ambiente de amistad y trato profesional con los demás miembros de la comunidad universitaria y con el entorno.

Nivel 2: Es altamente confiable, por su experiencia, en la realización de tareas más complejas. Promueve una actitud permanente de diálogo, basado en la confianza, y manifiesta tolerancia con puntos de vista distintos del propio. Edifica una convivencia adecuada para el entorno de cada persona y favorecen un ambiente de amistad y trato profesional con los demás miembros de la comunidad universitaria y con el entorno.

Nivel 3: Es confiable en la ejecución de tareas de su Centro o Unidad. Manifiesta una actitud permanente de diálogo, basado en la confianza, y tolerancia con puntos de vista distintos del propio. Edifica una convivencia adecuada para el entorno de cada persona y favorecen un ambiente de amistad y trato profesional con los demás miembros de la comunidad universitaria y con el entorno.

Nivel 4: Manifiesta una actitud permanente de diálogo, basado en la confianza, y tolerancia con puntos de vista distintos del propio. Contribuye a generar una convivencia adecuada favoreciendoun ambiente de amistad y trato profesional con los demás miembros de la comunidad universitaria.

Nivel 5: Manifiesta una actitud permanente de diálogo, basado en la confianza, y tolerancia con puntos de vista distintos del propio.Contribuye a generar una convivencia adecuada y favoreciendoun ambiente de amistad y trato profesional con los demás miembros de la comunidad universitaria.

Relación con otras competencias

Acción tutorial.
Ética.
Actitud abierta y apreciación de valores.
Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Participación en la vida universitaria.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

1.4.5. Políticas, sistemas y normativa institucional (CCX05)

Descripción

Es la percepción que los directivos tienen acerca del cumplimiento de las normas por parte del personal de la universidad.

Elemento de competencia que permite valorar y aplicar las políticas, sistemas formales y normas que se relacionan y conjugan con el logro del propósito institucional. Abarca una saludable relación, basada en el respeto y la confianza, entre la ejecución del trabajo ordinario realizado por una persona y las instancias jerárquicas, contribuyendo a la consecución de los fines institucionales.

Manifiesta un conocimiento y comprensión suficiente de la estructura organizacional (jerarquías, niveles de autoridad y ámbitos de responsabilidad) y las formas de trabajar de la institución. Sabe cómo están definidas las políticas, cómo se siguen y controlan, así como los resultados esperados de las operaciones a distintos niveles.

Se fundamenta en la capacidad de conocer y ejecutar las políticas, los sistemas y la normativa vigente contribuyendo, entre otros, a una adecuada coordinación y resolución eficaz de problemas.

Aspectos que forman parte de la competencia y temas adicionales a considerar

1. Valoración y cumplimiento del sistema formal.
2. Gestión eficaz de la información.
3. Comunicación y coordinación para la resolución de problemas.
4. Mejoras estratégicas adicionales a los sistemas vigentes.

Indicadores referenciales y fuentes de verificación

1. Conoce y cumple las políticas, sistemas formales y normas de la institución, especialmente en lo que respecta a: control de asistencia al trabajo y a clases, participación en simulacros, cumplimento del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Reglamento de las TIC, Normas previstas en el RIT.
   INDICADORES REFERENCIALES
   Número de directivos “satisfechos” o “muy satisfechos” con el cumplimiento de normas por parte del personal docente/Número de directivos.

2. Conoce la estructura de la organización y las formas de trabajo. Favorece la coordinación adecuada según los asuntos y los responsables. Actúa con capacidad de mediación y credibilidad.
   FUENTE DE VERIFICACIÓN
   Preguntas realizadas en la evaluación de 360° por el jefe directo.

Competencia clave según nivel de desempeño

Nivel 1: Valora y cumple eficientemente las políticas, sistemas y normativa institucional. Ha dirigido el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 2: Valora y cumple eficientemente las políticas, sistemas y normativa institucional. Ha dirigido el establecimiento de procedimientos formales. Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

Nivel 3: Tiene el conocimiento requerido relacionado con la aplicación de políticas, sistemas y normativas. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y encargos/funciones y orienta cuestiones a la instancia correspondiente.

Nivel 4: Tiene el conocimiento requerido relacionado con la aplicación de sistemas y normativas. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y encargos/funciones y orienta cuestiones a la instancia correspondiente.

Nivel 5: Tiene el conocimiento de las políticas, sistemas y normativa institucional. Aplica los procedimientos correspondientes en su desempeño docente y encargos/funciones y orienta cuestiones a la instancia correspondiente.

Relación con otras competencias

Compromiso institucional y eficiencia.
Trabajo colaborativo.
Participación en la vida universitaria.
Espíritu de servicio.
Fomento de la unidad.

9. Evaluación de la competencia

En la evaluación de los elementos de competencia se tendrán en cuenta los procesos internacionales de certificación de personas, y la norma ISO/IEC 17024 “Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos que realizan la certificación de personas”.

Para facilitar la evaluación del docente se considera importante desarrollar instrumentos que sin ser intrusivos y respetando la ética profesional permitan acercar a la reflexión acerca de la función docente y administrativa. En este sentido se debe contar con unos requisitos que contribuyan al desarrollo de la cultura evaluativa del profesorado (CPR-CEUTA, 2012) y del personal administrativo:

- La formación de los equipos directivos en materia de evaluación del personal.
- Extensión de recursos temporales y funcionales que faciliten al personal docente y administrativo el análisis reflexivo de las buenas prácticas docentes y administrativas, el entendimiento de los elementos de competencias y los indicadores del sistema de evaluación.

Los instrumentos de evaluación de las competencias del personal docente y administrativo se pueden estructurar en: evaluación del Curriculum Vitae, autoevaluación, evaluación 360°, informe del desempeño y entrevista.

En la tabla 8 se indica la relación que existe entre los instrumentos de evaluación y qué personas son las que participan desarrollándolos.

Tabla 8. Relación entre instrumentos de evaluación y personas que participan en ellos

	Trabajador	Directivo	Pares Subordinados
1. Curriculum vitae	X		
2. Autoevaluación	X		
3. Evaluación 360°		X	X
4. Informe del desempeño	X		
5. Entrevista	X		

En la tabla 9 se indica cuáles son los instrumentos de evaluación que proporcionan únicamente información y cuáles son los que puntúan.

Tabla 9. Instrumentos que proporcionan únicamente información e instrumentos que puntúan

Instrumentos	Información y calificación
Instrumentos que proporcionan únicamente información	Curriculum vitae, autoevaluación y evaluación de usuarios (alumnos para el personal docente/usuario final para el personal administrativo).
Instrumentos que puntúan	Evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista.

9.1. Curriculum vitae

El Curriculum Vitae requiere que abarque la educación, investigación, cualificaciones profesionales y detalles de la carrera del docente y personal administrativo en base a una serie de criterios cuantitativos y cualitativos que permitan valorar los resultados analizando fortalezas y debilidades del quehacer académico (Consejo Técnico UNAM, 2010). Se trabajará directamente en el Curriculum Vitae que se encuentra en el Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA).

Para la evaluación del Curriculum Vitae se elaborará una grilla de evaluación conformado por ítems enfocados en calificar la formación académica; los estudios complementarios; la actividad profesional, académica y de investigación; las publicaciones, la experiencia docente, profesional; las asociaciones y redes a las que pertenece; idiomas; honores, premios y becas en una escala de puntaje del 1 al 10 (Ver Tablas 10 y 11).

Los puntajes serán asignados por consenso de los evaluadores de acuerdo a criterios predefinidos como los mostrados para cada una de las descripciones propuestas (Ver tablas 10 y 11)(Dirección de Capacitación de Profesionales, 2009).

Tabla 10. Relación entre ítems del CV y las competencias técnicas del personal docente

				C. TÉCN. DEL PERSONAL DOCENTE						
N°	**Descripción**			**CT-01(d)**	**CT-02(d)**	**CT-03(d)**	**CT-04(d)**	**CT-05(d)**	**CT-06(d)**	**CT-07(d)**
1	Formación académica	1.1. Pregrado		X						
		1.2. Posgrado		X						
2	Estudios complementarios			X					X	
3	Principales campos de investigación (Opcional)			X		X				
4	Actividad profesional, académica y de investigación	4.1. Actividades	Proyectos	X		X				
			Consultorías	X		X				
			Estancias de investigación	X		X				
			Ponencias (Conferencias, congresos, seminarios, etc.)	X		X			X	
			Tesis asesoradas de posgrado	X		X		X		
			Tesis asesoradas de pregrado	X		X		X		
			Working paper	X		X				
		4.2. Asistencia a reuniones científicas		X		X				
5	Publicaciones	Libros		X		X				
		Capítulos en libros		X		X				
		Artículos en revistas indexadas o arbitradas		X		X				
		Artículos en revistas no indexadas		X		X				
		Artículos en otros medios		X		X				
		Ponencias y comunicaciones publicadas		X		X				
6	Experiencia docente / administrativa			X			X	X		
7	Experiencia profesional	7.1. Cargo (s) actual(es)		X						
		7.2. Cargos directivos desempeñados		X						
		7.3. Otros cargos		X						
8	Asociaciones y redes a las que pertenece	8.1. Redes académicas		X						
		8.2. Asociaciones profesionales		X						
9	Idiomas	9.1. Idiomas		X						
		9.2. Títulos y certificados obtenidos		X						
10	Patentes y/o registros de propiedad			X		X				
11	Honores, premios y becas			X						
12	Otros méritos			X						

Tabla 11. Relación entre ítems del CV y las competencias técnicas del personal administrativo

				C. TÉCN. DEL PERSONAL ADMIN.						
N°	**Descripción**			**CT-01(a)**	**CT-02(a)**	**CT-03(a)**	**CT-04(a)**	**CT-05(a)**	**CT-06(a)**	**CT-07(a)**
1	Formación académica	1.1. Pregrado		X	X		X	X	X	
		1.2. Posgrado		X	X		X	X	X	
2	Estudios complementarios			X	X		X	X	X	X
3	Principales campos de investigación (Opcional)									
4	Actividad profesional, académica y de investigación	4.1. Actividades	Proyectos	X	X		X	X	X	
			Consultorías							
			Estancias de investigación							
			Ponencias (Conferencias, congresos, seminarios, etc.)							
			Tesis asesoradas de posgrado							
			Tesis asesoradas de pregrado							
			Working paper							
		4.2. Asistencia a reuniones científicas								
5	Publicaciones	Libros								
		Capítulos en libros								
		Artículos en revistas indexadas o arbitradas								
		Artículos en revistas no indexadas								
		Artículos en otros medios								
		Ponencias y comunicaciones publicadas								
6	Experiencia docente / administrativa			X	X	X	X	X	X	
7	Experiencia profesional	7.1. Cargo (s) actual(es)		X	X		X	X	X	
		7.2. Cargos directivos desempeñados		X	X		X	X	X	
		7.3. Otros cargos		X	X		X	X	X	
8	Asociaciones y redes a las que pertenece	8.1. Redes académicas								
		8.2. Asociaciones profesionales								
9	Idiomas	9.1. Idiomas		X						
		9.2. Títulos y certificados obtenidos		X						
10	Patentes y/o registros de propiedad									
11	Honores, premios y becas									
12	Otros méritos									

9.2. Autoevaluación

El instrumento tiene por objeto establecer propuestas de mejora y desarrollo profesional, por tanto los resultados deben interpretarse con cautela.

Se plantea la autoevaluación como instrumento de autonomía y de capacidad crítica del ejercicio de profesión del propio docente y personal administrativo. Para eso es importante tener un claro conocimiento de las competencias en las que son evaluados.(Daoud, 2007)(CPR-CEUTA, 2012)

El instrumento de autoevaluación está estructurado en tres bloques: competencias técnicas, de comportamiento y contextuales. Cada bloque configura un conjunto de elementos de competencias interrelacionadas utilizados como procedimiento para obtener un perfil global (International Project Management Association (IPMA), 2006) del docente y del personal administrativo.

El anexo 2 muestra la estructura de la autoevaluación.

9.3. Evaluación 360°

Este instrumento de evaluación consiste en valorar las competencias del docente y personal administrativo a partir de la información que aportan las personas que se encuentran en su entorno: superiores, compañeros, subordinados y estudiantes (Gil Flores, 2007)(International Project Management Association (IPMA), 2006).

Es importante indicar que, la estructura de la evaluación de 360º es igual a la estructura de la autoevaluación. Es decir, utilizan el mismo formulario de llenado, excepto por el título y la información general que recoge los datos de quién completa el formulario.

La evaluación de 360º consiste en un cuestionario que facilita la valoración de las competencias que requiere llegar a consensuar en una evaluación única las distintas opiniones de los evaluadores permitiendo derivar un plan de formación para desarrollar las competencias que así lo requieran. (Pereira, Gutiérrez, Sardi, & Villamil, 2008)

En los cuestionarios cada uno de los elementos de competencias se divide en enunciados, donde los evaluadores otorgan una puntuación a cada enunciado basándose en sus propias observaciones (Thomas, 2010), según la escala siguiente:

Escala de valoración	(1) Bajo Nivel	(2) Regular Nivel	(3) Buen Nivel	(4) Muy buen Nivel	(5) Excelente Nivel

La evaluación de 360° se complementa con la autoevaluación permitiendo comparar la percepción propia de las competencias con el resto de persona proporcionando *feedback* al docente interesado y al personal administrativo.

El anexo 2 muestra la estructura de la evaluación de 360° (como se indicó, la estructura de la evaluación de 360º es igual a la estructura de la autoevaluación).

9.4. Informe del desempeño

El informe del desempeño es una herramienta de información directa, elaborada por el trabajador. La estructura del informe responde a la naturaleza del trabajo realizado, lo que implica describir y explicar el desempeño relacionándolo con los elementos de competencia técnica, de comportamiento y de contexto.

En la tabla 13 se indica el número de elementos de competencia establecido para cada nivel que el trabajador debe describir y explicar en el informe del desempeño.

Se recomienda para la elaboración del informe del desempeño tomar en cuenta las fichas técnicas señaladas en el punto 8 (descripción de los elementos de competencia): descripción, aspectos que forman parte de la competencia, indicadores referenciales y fuentes de verificación y especialmente la competencia clave según nivel de desempeño. El informe debe ser redactado en forma precisa y sintética.

La extensión del informe es variable, sin embargo no debe superar los parámetros señalados en la tabla 13. Lo importante del informe es beneficiar la eficacia de la evaluación al facilitar la perspectiva orientada hacia resultados sobre la base de qué hizo el trabajador y cómo lo realizó.

Tabla 13. Elementos de competencia a describir en el informe del desempeño

	Nivel 1	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**	**Nivel 5***
Número de evaluadores	2	2	2	2	2
Extensión	Variable	Variable	Variable	Variable	Variable
Cuerpo (páginas)	20-30	20-30	15-15	15-25	10-20
Anexos (páginas)	10-20	10-20	10-15	10-15	10-15
Número mínimo de elementos de competencias:					
Técnicas	6	6	6	6	5
De comportamiento	6	6	5	5	5
De contexto	6	5	5	4	4
Número de elementos de competencia	**18**	**17**	**16**	**15**	**14**

*Nota: para los puestos XXX del nivel 5 la realización del informe de desempeño no será obligatoria, debido a la carga administrativa que posee.

Los anexos 3 y 4 muestran la estructura del informe del desempeño para el personal docente y administrativo, respectivamente.

9.5. Entrevista

La entrevista centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse con el objetivo de obtener ejemplos conductuales la vida laboral, académica y personal del entrevistado y de esta manera predecir el comportamiento futuro en el trabajo (Diaz, 2000)(Pereda & Berrocal, 2011).

La validez de este método mejora cuando se utiliza en conjunto con otros instrumentos: Curriculum vitae, autoevaluaciones, informes, etc. (Diaz, 2000).

Para la realización de la entrevista se requiere el apoyo de expertos pedagogos y profesionales de su área que conformaran la comisión evaluadora.

La sesión de la entrevista contemplaría la sustentación del informe del desempeño del docente basada en una situación seleccionada por el evaluado, seguida de una ronda de preguntas previamente formuladas acerca del informe del desempeño sustentada y de los resultados de los demás instrumentos utilizados: Curriculum vitae, evaluación 360°, etc.

Durante la formulación de preguntas hay que definir los elementos de competencias que se pretender evaluar.

A continuación se presentan ejemplos de preguntas para explorar o verificar una competencia:

- Cuéntame una situación en la que tuviste que cambiar el método de trabajo de la asignatura para conseguir mejores resultados.
- ¿Has ayudado a algún colega profesor para que consiguiera sus objetivos? ¿Cómo?
- ¿Has tomado alguna vez una decisión importante para que se consiguieran los objetivos de equipo? ¿Qué hiciste?
- ¿Qué elementos necesitas para tomar tus decisiones diarias?
- Cuéntame una ocasión en la que te encontraste con un problema dentro del aula de estudios.

En la tabla 14 se indica el número de elementos de competencia establecido para cada nivel que el evaluador deberá preguntar durante la entrevista. Además se define la duración de la entrevista, que será de dos a tres horas, y el número de evaluadores, que serán dos.

Tabla 14. Elementos de competencia a evaluar durante la entrevista

	Nivel 1	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**	**Nivel 5**
Número de evaluadores	2	2	2	2	2
Duración (horas)	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3
Número de elementos de competencias					
Técnicas	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3
De comportamiento	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3
De contexto	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3
Número de elementos de competencia	**6-9**	**6-9**	**6-9**	**6-9**	**6-9**

9.6. Calificación

Para la calificación del trabajador se considera tres instrumentos: evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista. Para los tres ámbitos de competencias se consideran los resultados obtenidos en la evaluación de 360°, del informe del desempeño y la entrevista. Adicional, para el cálculo de la calificación final se debe tener en cuenta el valor ponderado de los ámbitos por nivel. La tabla 15 indica los instrumentos a tener en cuenta por competencia y los pesos por nivel.

Tabla 15. Instrumentos a considerar por ámbito de competencia y ponderación por nivel

Instrumento		Ámbito de competencia técnica	Ámbito de competencia de comportamiento	Ámbito de competencia contextual
Evaluación de 360°		Valor promedio de los elementos de competencia evaluados	Valor promedio de los elementos de competencia evaluados	Valor promedio de los elementos de competencia evaluados
Informe del desempeño		Valor promedio de los elementos de competencia evaluados	Valor promedio de los elementos de competencia evaluados	Valor promedio de los elementos de competencia evaluados
Entrevista		Valor promedio de los elementos de competencia evaluados	Valor promedio de los elementos de competencia evaluados	Valor promedio de los elementos de competencia evaluados
Pesos	Nivel 1	40%	30%	30%
	Nivel 2	50%	25%	25%
	Nivel 3	60%	20%	20%
	Nivel 4	65%	20%	15%
	Nivel 5	70%	15%	15%

La calificación de trabajador en cada ámbito de competencia se calcula de la siguiente manera:

Para el ámbito de competencias técnicas:
Calificación del ámbito de competencias técnicas = Valor promedio de los elementos de competencia calificados en la evaluación de 360°, el informe del desempeño y la entrevista.

Para el ámbito de competencias de comportamiento:
Calificación del ámbito de competencias de comportamiento = Valor promedio de los elementos de competencia calificados en la evaluación de 360°, el informe del desempeño y la entrevista.

Para el ámbito de competencias de contexto:
Calificación del ámbito de competencias de contexto = Valor promedio de los elementos de competencia calificados en la evaluación de 360°, el informe del desempeño y la entrevista.

A continuación se utilizará un ejemplo (con datos no reales) para especificar el cálculo de la calificación de un trabajador. Por ejemplo, si el Sr. Juan Pérez (que pertenece al nivel de evaluación 3) ha obtenido los resultados por instrumento indicados en la tabla 16:

Tabla 16. Valores obtenidos por ámbito de competencia y por instrumento del Sr. Juan Pérez (ejemplo)

		Evaluación 360°	Informe del desempeño	Entrevista	
Ámbito de competencias técnicas	CTD01 - Dominio del contenido disciplinar	4	4	5	
	CTD02 - Planificación de la investigación y de la enseñanza	6	4	NE	
	CTD03 – Investigación	4	4	NE	
	CTD04 - Ejecución y Evaluación didáctica	5	5	NE	
	CTD05 - Divulgación de la investigación y Comunicabilidad de la enseñanza	6	NE	6	
	CTD06 - Acción tutorial	5	4	NE	
	CTD07 - Manejo de las TIC	5	6	NE	
	CTD08 - Reflexión sobre la investigación y la enseñanza	4	NE	4	
	CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL ÁMBITO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS	**4.9**	**4.5**	**5.0**	**4.8**
Ámbito de competencias de comportamiento	CCM01 – Ética	6	7	NE	
	CCM02 - Compromiso institucional y eficiencia	5	NE	6	
	CCM03 - Trabajo colaborativo	8	3	NE	
	CCM04 - Impacto e influencia	5	6	NE	
	CCM05 - Autocontrol y distensión	6	5	6	
	CCM06 - Actitud abierta	4	5	NE	
	CCM07 - Apreciación de valores	7	NE	4	
	CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL ÁMBITO DE COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO	**5.9**	**5.2**	**5.3**	**5.5**
Ámbito de competencias de contexto	CCX01 - Espíritu de servicio	8	4	9	
	CCX02 - Formación integral de otros	4	3	NE	
	CCX03 - Fomento de la unidad	3	NE	8	
	CCX04 - Participación en la vida universitaria	7	3	NE	
	CCX05 - Confianza y respeto mutuo	3	5	NE	
	CCX06 - Políticas, sistemas y normativa institucional	5	3	NE	
	CCX07 - Seguridad, salud y medio ambiente	4	NE	NE	
	CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL ÁMBITO DE COMPETENCIAS DE CONTEXTO	**4.9**	**3.6**	**8.5**	**5.7**

*Donde **NE**: Parámetro No Evaluado*

Considerando las valoraciones de los elementos de competencia, la calificación del Sr. Pérez por ámbito de competencia para sería la mostrada en la tabla 17.

Tabla 17. Calificación por ámbito de competencia del Sr. Juan Pérez (ejemplo)

Ámbito	Instrumentos y fórmula	Calificación
Ámbito de competencias técnicas	Valor promedio de evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista: Fórmula: (4.9 + 4.5 + 5.0) / 3	**4.8**
Ámbito de competencias de comportamiento	Valor promedio de evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista: Fórmula: (5.9 + 5.2 + 5.3) /	**5.5**
Ámbito de competencias de contexto	Valor promedio de evaluación de 360°, informe del desempeño y entrevista: Fórmula: (4.9 + 3.6 + 8.5) / 3	**5.7**

Finalmente, la calificación del Sr. Pérez se calcula teniendo en cuenta los pesos del nivel de evaluación 3. La calificación final se indica en la tabla 18.

Tabla 18. Cálculo de la calificación final del Sr. Juan Pérez (ejemplo)

	Ámbito de competencia técnica	Ámbito de competencia de comportamiento	Ámbito de competencia contextual	CALIFICACIÓN DEL TRABAJADOR
Valor obtenido por el trabajador	4.8	5.5	5.7	**5.1**
Pesos del Nivel 3	60%	20%	20%	
CALIFICACIÓN (VALOR x PESO)	2.9	1.1	1.1	

Por tanto, la calificación de la evaluación del desempeño del Sr. Juan Pérez es igual a 5.1.

10. Entrega de resultados y plan de brechas y objetivos

Luego del procesamiento de la información obtenida del proceso de evaluación del trabajador, el jefe directo programa una reunión con el trabajador para conversar y exponer los resultados obtenidos. El jefe directo debe explicar a detalle el puntaje obtenido en cada elemento de competencia.

Así también, el jefe directo debe mostrar el resultado de la evaluación de 360° utilizando para ello un gráfico tipo radial y el plan de brechas y objetivos. El plan de brechas y objetivos es un plan de mejora por cada elemento de competencia que incluye objetivos y metas concretas, como se muestra en la tabla 19.

Se sugiere que se programe cada seis meses un breve despacho entre el jefe directo y el trabajador con la finalidad de realizar el seguimiento del plan de brechas y objetivos.

Consideraciones:

- Con la finalidad de reducir el riesgo de subjetividad, el trabajador tiene la opción de apelar el resultado del proceso de evaluación dirigiendo su solicitud al jefe de centro. El jefe de centro, junto con la oficina de Desarrollo Humano convocarán un comité ad hoc que se encargará de analizar el caso y de emitir un dictamen.
- El trabajador puede solicitar una evaluación adelantada. Es decir, si un trabajador desea ser evaluado antes de su fecha programada, podría enviar una solicitud a su jefe de centro para que sea considerado.

Tabla 19. Plan de brechas y objetivos por cada elemento de competencias del Sr. Juan Pérez (ejemplo)

		Calificación del trabajador	Objetivos	Metas a alcanzar
Ámbito de competencias técnicas	CTD01 - Dominio del contenido disciplinar	4	Objetivo1. … Objetivo2. … …	Meta 1. … Meta 2. … …
	CTD02 - Planificación de la investigación y de la enseñanza	6		
	CTD03 – Investigación	4		
	CTD04 - Ejecución y Evaluación didáctica	5		
	CTD05 - Divulgación de la investigación y Comunicabilidad de la enseñanza	6		
	CTD06 - Acción tutorial	5		
	CTD07 - Manejo de las TIC	5		
	CTD08 - Reflexión sobre la investigación y la enseñanza	4		
Ámbito de competencias de comportamiento	CCM01 – Ética	6		
	CCM02 - Compromiso institucional y eficiencia	5		
	CCM03 - Trabajo colaborativo	8		
	CCM04 - Impacto e influencia	5		
	CCM05 - Autocontrol y distensión	6		
	CCM06 - Actitud abierta	4		
	CCM07 - Apreciación de valores	7		
Ámbito de competencias de contexto	CCX01 - Espíritu de servicio	8		
	CCX02 - Formación integral de otros	4		
	CCX03 - Fomento de la unidad	3		
	CCX04 - Participación en la vida universitaria	7		
	CCX05 - Confianza y respeto mutuo	3		
	CCX06 - Políticas, sistemas y normativa institucional	5		
	CCX07 - Seguridad, salud y medio ambiente	4		

11. Glosario

Actitud: forma de actuar o comportamiento de una persona frente a determinadas situaciones o problemas.

Actitud abierta: capacidad para hacer que los demás se sientan animados a expresar, ya sean sus aportaciones, sugerencias, dudas y preocupaciones. La actitud abierta está basada en el muto respeto y no acepta discriminaciones de ningún tipo (edad, género, religión, entre otras).

Adhesión: unión a una idea o causa y defensa que se hace de ellas.

Alfabetización informacional: capacidad de saber cuándo y por qué se necesita información. Asimismo, saber dónde encontrarla, como evaluarla, utilizarla y comunicarla de manera ética.

Amabilidad: complacencia, agrado y delicadeza en el trato con los demás.

Ambiente de diálogo y convivencia: contexto en donde los procesos comunicativos son constitutivos de la armonía y de la concordia, con el fin de generar un entorno más propicio para la formación integral de las personas y para la construcción de una sociedad más civilizada.

Apertura: tendencia favorable a la comprensión de actitudes ideológicas, laborales, políticas, etc.

Apertura al cambio: representa un reto que debe ser considerado bidireccionalmente y no solamente unidireccional. Esto es un reto estimulante tanto para el empleador como para el empleado. Sí ambas partes logran superarlo y crecer en lo intelectual, esta apertura generosa permitirá la permanencia y crecimiento de la organización. Afrontando con apertura el cambiante entorno y fluyendo adecuadamente con él.

Aprendizaje autónomo: es la facultad para dirigir, controlar, regular, evaluar la propia forma de aprender, de manera consciente e intencionada y haciendo uso de estrategias de aprendizaje.

Aprendizaje continuo: capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Está relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales.

Aprendizaje participativo y cooperativo: aquel basado en el uso de grupos pequeños para que sus miembros trabajen de manera conjunta y puedan aprovechar al máximo el aprendizaje propio y el que se produce en la interrelación. Las personas que participan de este grupo juegan papeles activos, interviniendo en la planeación, la realización y evaluación del proceso de aprendizaje.

Autoconfianza: es la habilidad de poder desarrollarse y mejorar a nivel personal. Asimismo, se trata de quererse a uno mismo y aceptarse tal y como se es. Por otro lado, la autoconfianza requiere de conocer muy bien las propias debilidades y al mismo tiempo buscar fortalecerlas.

Autocontrol: es la capacidad consciente y voluntaria de poder manejar los impulsos propios con el fin de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

Autodisciplina: se puede definir como el control de la propia fuerza de voluntad para cumplir cosas que generalmente se ven como deseables (Kohn, 2008).

Autoridad: es la característica del líder. Cualidad que va asociada a la persona, con independencia de la posición jerárquica que ocupe y del poder que disponga. El jefe con autoridad influye en el comportamiento de los subordinados por el respeto que infunde como persona y como profesional. Los subordinados confían en la rectitud de sus motivos que los mueven a ellos y en la calidad de su competencia (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Buenas costumbres: es la práctica de valores, la cual mejora las relaciones laborales, forjando amistades, aumentando el espíritu de servicio y alentando un ambiente de lealtad y solidaridad en los ambientes trabajo, creando así un ambiente de armonía, colaboración y de gran calidad humana (Ayala, 2005).

Campus virtuales: plataformas informativas que pueden ser libres o de uso exclusivo para un grupo de personas (alumnos y docentes) al que se accede mediante internet o mediante un software especial. El objetivo de esta plataforma es brindar ciertos accesos a información relevante, documentos, libros, información de contacto entre alumnos y docentes y material educativo.

Cercanía y accesibilidad: grado con el que un servicio u objeto puede ser usado, visitado o accedido por todas las personas, independientemente de sus capacidades técnicas o físicas.

Coaching: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. En el *coaching* se intenta enseñar o tutelar el desarrollo profesional de una o varias personas y la esencia del mismo descansan fundamentalmente, en la intención de desarrollar a otro y en el efecto que se consigue, más que en asumir formalmente el rol de persona preocupada por la formación (Dirube Mañueco, 2004).

Coherencia: cohesión o relación entre una cosa y otra. Se hace referencia al término coherencia para nombrar algo que resulta lógico y consecuente con respecto a un antecedente.

Colaboración: trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos (Universidad de Granada).

Compromiso con la Organización: esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo de la organización, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, en beneficio de la misma.

Comunicación: capacidad para intercambiar con efectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2002).

Comunicación verbal y escrita: comunicación básica humana que responde al proceso comunicativo. Es la capacidad para transmitir conocimientos y expresar ideas y argumentos de manera clara, rigurosa y convincente, tanto de forma oral, como escrita, utilizando los recursos gráficos y los medios necesarios adecuadamente y adaptándose a las características de la situación y de la audiencia.

Confiabilidad: es la capacidad de un trabajador de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas.

Confianza: convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de seguridad en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista (CEPES).

Conflicto y crisis: es la forma de saber cómo gestionar posibles problemas que pueden surgir entre las personas o las partes implicadas de una actividad o proceso.

Conocimiento del área de negocio: capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional o al área del trabajo, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, re-direccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes u otros involucrados.

Conocimiento del puesto: es cuando un trabajador sabe exactamente lo que debe realizar y en qué medida es valioso su trabajo para la institución y sabe también lo que la institución realiza en todo su conjunto y si es verdaderamente consciente de su puesto su producción será mayor.

Conocimiento de objetivos: es tener la noción de lo que se espera conseguir y poder anticiparse a los resultados que se plantean obtener al finalizar el proceso o proyecto.

Conocimiento operativo: es aquel que está orientado a la solución de problemas. No importan en este caso ni problemas de aprendizaje, ni problemas de interacción social con otras personas. Se trata de actividades concretas y prácticas: saber soldar, manejo de un software especializado, saber conducir un automóvil (Turriago Hoyos, 2003).

Constancia: es la virtud que conduce a llevar a cabo lo necesario para alcanzar las metas que propuestas, pese a dificultades externas o internas, o a la disminución de la motivación personal por el tiempo transcurrido (Delgado).

Contenido disciplinar: grupo de conocimientos específicos de un área de conocimiento en concreto, los cuales se trabajan únicamente desde esa materia.

Cooperación: consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo.

Creatividad: es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad y poder originar una idea, concepto o conexión de ideas para poder actuar sobre el mismo y obtener resultados positivos con soluciones originales. La creatividad supone estudio y reflexión más que acción.

Delegación: Cesión de un poder, una función o una responsabilidad a una persona para que los ejerza (Larousse Editorial, 2007).

Desarrollo de otros: capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Determinación: Valor o firmeza en la manera de actuar. Decisión.

Dinámica de grupos: son medios, métodos o herramientas, empleados al trabajar con grupos para lograr la acción del grupo. Las dinámicas de grupo tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo (Educando. El portal de la educación dominicana, 2008).

Disciplina: es la capacidad de enfocar los propios esfuerzos y controlar los impulsos y la propia conducta para lograr la consecución de una meta.

Disponibilidad: capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

Distensión: es el efecto de aflojar, relajar, disminuir la tensión (Real Academia Española).

Divulgación investigativa: constituye la etapa de culminación de la actividad investigativa. En ella los investigadores hacen públicos los resultados de sus propuestas y el conocimiento alcanzado se socializa y pasa a ser patrimonio de la comunidad científica y del público en general.

Dominio de sí mismo: Capacidad para mantener el control y evitar acciones negativas en situaciones tensas o que provocan fuertes emociones (Dirube Mañueco, 2004).

Dominio del puesto: factor de crecimiento profesional y personal donde el colaborador desempeña su rol o trabajo correctamente, teniendo pleno dominio de las actividades que realiza. Está muy ligado a la experiencia, el liderazgo y la organización que tenga el trabajador en su puesto de trabajo.

Eficacia: es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizar una acción, es decir, el valor de los resultados externos producidos por la acción, comparado con el esfuerzo desplegado (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Eficiencia: para la persona que actúa, es el valor que tienen los resultados internos producidos por la acción (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Ejemplaridad: conjunto de acciones basadas en un código ético y que brindan coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y que sirven o pueden servir de modelo a los demás.

Emociones (emoción): Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática (Real Academia Española).

Empatía: Capacidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos o intereses de otras personas, aun cuando los expresen parcialmente o no lleguen a formularlos. La empatía implica el deseo positivo de querer entender a los otros (Dirube Mañueco, 2004).

Enfoques metodológicos de investigación: son los que determinan una primera aproximación general al diseño metodológico, representando el posicionamiento del investigador frente a la realidad a investigar. Usualmente se trabajan tres enfoques: el cualitativo, el cuantitativo y el de triangulación.

Entusiasmo: es la exaltación del ánimo que se produce por algo que cautiva o que es admirado y por ello mueve a realizar una acción, favorecer una causa o desarrollar un proyecto. Asimismo puede entenderse como el motor del comportamiento.

Equipo de trabajo: conjunto de personas que interactúan y comparten ciertos objetivos para alcanzar resultados. Además existen normas internas que gobiernan su conducta y una organización interna de trabajo (Ayala, 2005).

Estilo directivo absorbente: la persona tiende a ser decisor. Es tan proclive a tomar decisiones que necesita casi visceralmente estar en todo y poder disponer hasta los menores detalles. Es proactivo: se comporta diligentemente ante los problemas y siempre toma la iniciativa. Esto hace que sea independiente y tienda a centralizar (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Estilos directivo abdicante: la persona es remisa a la toma de decisiones y tiende a eludirlas. Es reactivo: se comporta pasivamente ante los problemas; se acomoda y decide en virtud de las circunstancias. Esto lo hace mucho más dependiente y tiende a descentralizar (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Estilo directivo delegante: se da cuando un responsable cede algunas decisiones a otro responsable (normalmente un subordinado) dentro de un marco decisional previamente establecido. Delegar supone una cesión del poder necesario para que el delegado pueda tomar todas las decisiones que tengan relación con la consecución de las metas y objetivos que se incluyen en el marco decisional que se le transfiere. Dar autonomía a una persona (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Estilos de aprendizaje y de enseñanza: conjunto de características pedagógicas y cognitivas que se expresan conjuntamente formando las distintas maneras que un individuo puede aprender o enfrentar una situación de aprendizaje.

Estrategia de enseñanza: conjunto de decisiones que toma el docente para orientar la enseñanza con el fin de promover el aprendizaje de sus alumnos. Consiste en tener orientaciones acerca de cómo enseñar un contenido disciplinar considerando que es lo que quieren que los alumnos comprendan, por qué y para qué.

Estrategia de aprendizaje: es la forma en que los docentes enseñan a los alumnos a reflexionar sobre su propia manera de aprender, ayudándoles a analizar las operaciones y decisiones mentales que realizan, enseñarles a identificar sus habilidades, preferencias y dificultades al momento de aprender, con el fin de mejorar los procesos cognitivos que ponen en acción.

Ética: Es un saber específico dentro de las disciplinas humanas que tiene como objeto la fundamentación racional de lo que debe ser la responsabilidad del ser humano para alcanzar "lo bueno" o “lo recto” (França-Tarragó, 2002).

Evaluación de perfiles personales: conjunto de herramientas que se utilizan para la toma de decisiones, que permiten evaluar rasgos de personalidad, valores de las personas con las que se trabaja o se va a trabajar y los asocia a competencias del comportamiento clases para la gestión de la institución.

Evaluación educativa: proceso de búsqueda en el que tanto los profesores como los estudiantes verifican sus aciertos y desaciertos. El resultado de este proceso es una retroalimentación para ambos, de tal manera que se puedan tomar las acciones correspondientes para asegurar el logro de objetivos de manera óptima.

Evaluación procesual: es aquella que consiste en la valoración continua del aprendizaje del alumnado y de la enseñanza del profesor. Se realiza mediante la recogida sistemática de datos, análisis de los mismos y toma de decisiones oportunas, mientras tiene lugar el propio proceso a lo largo de un periodo de tiempo prefijado para la consecución de las metas propuestas. Esta evaluación sirve como estrategia de mejora para ajustar y regular la forma en que se llevan a cabo los procesos educativos.

Experiencia y formación del criterio: conjunto de conocimientos y habilidades derivados de la observación, de la vivencia de eventos o sucesos diarios y que permiten formar elaborar personalmente un conjunto de reglas básicas que son necesarias para evaluar resultados o situaciones que se presentan.

Fiabilidad: probabilidad de buen funcionamiento de algo, es decir ofrece seguridad o buenos resultados. En las personas el término se aplica cuando se habla de alguien en quien se puede confiar.

Fidelidad en otros: es la firmeza y constancia en los afectos, ideas y obligaciones. Así como tener también la capacidad de hacer compromisos y acatarlos.

Flexibilidad: Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica (Universidad de Granada).

Gestión del cambio: es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.

Gestión de la comunicación: capacidad para que los miembros de un equipo puedan transmitir información y opiniones y a la vez incluye la capacidad de escuchar, siendo receptivo a las ideas de los miembros del equipo, clientes, usuarios, grupos de interés, entre otros. Cabe recalcar que esta capacidad incluye la habilidad de comunicar tanto por escrito como de manera oral, y lo que se comunique debe ser útil y oportuno.

Gestión grupos de interés (stakeholders): son quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Herramientas TIC: son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, recuperan, y presentan información representada de la más variada forma.

Honestidad profesional: es el actuar con rectitud y veracidad, cumpliendo con el correcto proceder del cargo que se desempeña. Involucra por ejemplo: utilizar el tiempo laboral para realizar tareas propias del trabajo con el mejor esfuerzo, hacer buen uso de los recursos y protección de los bienes de la institución, y actuar de forma veraz y honrada en el trato y comunicación con los demás en el ambiente laboral (no mentir, no generar discordias, cuentos o relaciones de desconfianza).

Hostilidad: enemistad o aversión que muestra una persona a otra (Larousse Editorial, 2007).

Influencia: deseo de producir un efecto sobre los demás, impactar en ellos o impresionarles, a fin de conseguir que sigan un plan o una línea de acción determinada (Dirube Mañueco, 2004).

Iniciativa: predisposición para emprender acciones, tomar la palabra, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de algún requerimiento externo que lo motive. En la iniciativa no basta tener la voluntad de hacerlo sino dar paso a la acción.

Innovación: significa literalmente novedad o renovación. Se utiliza de manera inespecífica en el sentido de nuevas ideas e inventos. El término innovación es utilizado generalmente para referirse a nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado, a través de la difusión.

Instrumento de evaluación: constituyen el soporte físico que se emplea para recoger la información sobre los aprendizajes esperados de los estudiantes. Todo instrumento de evaluación provoca o estimula la presencia o manifestación de lo que se pretende evaluar.

Integración: proceso que posibilita a las personas la participación activa dentro de un grupo o de una sociedad. Supone la aceptación por parte de los miembros de ese grupo de más personas.

Integridad: obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos (CEPES).

Laboriosidad: es la virtud propia de una persona trabajadora. Laboriosidad es el hábito de trabajar abundantemente, con intensidad y constancia. Trabajar es solo el primer paso, hacerlo bien y con cuidado en los pequeños detalles es cuando se convierte en un valor.

Lealtad: tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que nos inspiran las personas, instituciones, o ideas con las que nos identificamos. La lealtad posee un alto sentido del compromiso y ello les permite ser constantes en sus afectos, acciones y cumplidores de su palabra (Planeta de Agostini, 2002).

Lenguaje corporal: forma de expresión no verbal a través del cuerpo o expresiones faciales. Es decir, una forma de comunicación mediante gestos.

Liderazgo: capacidad para comunicarse e influir en un grupo de personas, incentivándolas para que trabajen de manera entusiasta para lograr un objetivo común.

Líneas de carrera: el desarrollo de líneas de carrera en una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento. Realizamos una revisión detallada de su estructura organizacional actual, de las capacidades de su empresa y del plan estratégico, estableciendo opciones viables y orientadas al crecimiento de la misma.

Líneas de investigación: es el resultado de la unión de las áreas de interés, los trabajos y artículos publicados, las investigaciones realizadas y divulgadas, las ponencias desarrolladas y la vinculación con grupos de trabajo. Todos estos puntos desarrollados en un mismo eje temático van constituyendo una perspectiva de trabajo investigativo o línea de investigación.

Manejo del cambio: Comprender las características de los procesos de cambio tanto en los individuos como en las organizaciones para generar conductas proactivas orientadas al logro de la adaptación exitosa a los procesos de cambios personales y organizacionales.

Mejora continua: es la capacidad de reciclarse con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de los sistemas y métodos del trabajo, perfeccionando el desempeño en el puesto. Incluye la capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora, adaptando y modernizando la metodología y procesos por medio del aprendizaje y la investigación continua.

Metodologías activas e interactivas: son procesos de aprendizaje que involucran tanto a los profesores, como alumnos u otros participantes, en un marco participativo de análisis y discusión, destinado a producir resultados tangibles. Este tipo de metodologías estimula a los participantes a generar sus propias soluciones, aplicando conceptos y teorías a situaciones del mundo real.

Motivación: Actitud positiva y proactiva en el trabajo y capacidad para encontrar satisfacción personal en las actividades a desarrollar, que redunda en la mejora continua del Servicio (Universidad de Granada).

Necesidades afectivas: son aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas.

Seguridad de que nos aprecian por nosotros mismos, por ser quienes somos, y no porque tengamos ciertas cualidades o porque les seamos útiles (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Necesidades cognoscitivas: son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. Se satisfacen en la medida que somos más capaces de controlar la realidad que nos rodea o de comprenderla mejor (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Necesidades materiales: son las que se relacionan con el mundo material sensible, con las cosas externas a nosotros. Significa la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Networking: es la actividad a través de la cual un individuo establece contactos personales y profesionales con personas que comparten un interés común, combinando elementos en línea (como redes sociales) y del mundo real (como relaciones cara a cara).

Normativa: es el conjunto de leyes y de reglas que rigen el funcionamiento de la organización, institución o grupo en cuestión. Se puede referir a la implementación, la aplicación de un conjunto de reglas establecidas en una organización, institución u otros.

Oportunidad: instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción. La oportunidad puede darse o estar constituida por factores que pueden ser intrínsecos o extrínsecos al sujeto.

Optimismo: Propensión a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable (Real Academia Española).

Orientación educativa: proceso que está estrechamente vinculado a la educación, pero en tanto que favorece el desarrollo coherente e integral de la persona, ya sean alumnos, padres y profesores.

Orientación estratégica: es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Pensamiento crítico: capacidad para identificar un problema o situación global utilizando reglas básicas el sentido común o la experiencia. Incluye la conexión entre situaciones o la identificación de aspectos que nos evidentes.

Persuasión: proceso destinado a cambiar de una persona (o un grupo de personas) la actitud o comportamiento hacia algún evento, idea, objeto o persona, mediante el uso de palabras escritas o habladas para transmitir información.

Pertenencia: es el hecho o la circunstancia de formar parte de un conjunto, ya sea un grupo, una comunidad, una organización, una institución, etc.

Plan de investigación: es una herramienta fundamental que reúne las fuentes de datos, métodos de investigación para recopilar información, instrumentos de investigación y métodos de contacto que posibilitaran la forma de recabar información. Asimismo, esta herramienta debe apoyar, promover, facilitar, premiar y sobretodo estimular la investigación.

Plan de comunicación: herramienta que permite plantear objetivos, definir el público al que se busca llegar y pronosticar el impacto de las comunicaciones. Su buena gestión permite una comunicación efectiva entre el organismo que diseña el plan y su entorno.

Política: es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Políticas organizacionales: es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización (Medina, 2012).

Prácticas profesionales: conjunto de actividades realizadas por una persona que se encuentra trabajando en una institución, generalmente de modo temporal, poniendo especial énfasis en el proceso de aprendizaje y entrenamiento laboral.

Preocupación por el orden y la calidad: disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

Presencia: apariencia o aspecto externo de una persona.

Presentación personal: es aquella imagen que proyectamos como persona para con los demás y que refleja nuestra confianza. Es un factor importante y determinante para nuestra relación con los demás, porque mediante ella se puede impresionar favorablemente, caracterizar la manera de ser y el rol laboral y profesional.

Problema de investigación: situación propia de un objeto o fenómeno que provoca la necesidad en una persona de darle explicación, el cuál desarrollará una actividad de indagación y exploración con ese objetivo.

Proceso de investigación: significa el estudio de algún hecho o elemento desde su comienzo para llegar a una conclusión exacta y definitiva que conteste a todas las preguntas que derivan de dicha situación u objeto.

Procesos cognitivos: aquellos procesos psicológicos relacionados con el atender, percibir, memorizar, recordar y pensar.

Promoción: es uno de los procedimientos más usuales para incrementar la motivación de la persona a seguir formando parte de la empresa. Significa el incremento de su nivel de gobierno, en otras palabras, el incremento de su poder para configurar el actuar de la organización de acuerdo con lo que dicha persona juzga conveniente. (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Prudencia: virtud que impide comportarse de manera ciega e irreflexiva en las múltiples situaciones que se deben sortear. La prudencia se caracteriza por la cautela al actuar, teniendo conciencia de las múltiples consecuencias, inconvenientes, e imprevistos de toda clase que se puedan presentar al realizar nuestras actividades. Asimismo, la prudencia denota el saber cuándo hablar, o cuando callar, así como saber cuándo actuar o abstenerse a actuar (Planeta de Agostini, 2002).

Recursos y materiales didácticos: herramientas que en un contexto educativo determinado son utilizadas con finalidades didácticas para facilitar el desarrollo de las actividades formativas.

Rectitud: Carácter de aquello que es recto y justo en el sentido ético o moral.

Rectitud de vida: es la verdad en nuestros hechos, en nuestras palabras, en nuestros pensamientos, en nuestras relaciones con Dios y con los hombres: excluye la hipocresía, la mentira, el engaño, la astucia y la lisonja.

Relación interpersonal: asociación de largo plazo entre dos o más personas, basadas en sentimientos (como el amor), aficiones, negocios y actividades sociales. Se producen en gran variedad de contextos como la familia, amigos, trabajo, vecindario, entre otras. En las relaciones interpersonales surge la capacidad para trabajar juntos para la consecución de objetivos comunes.

Respeto mutuo: implica la aceptación y valoración del otro, considerarlo como persona, teniéndolo en cuenta y que esto a su vez sea recíproco.

Responsabilidad: hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Resolución de problemas: es la capacidad para resolver problemas que se pueden presentar durante el desarrollo de una actividad. Si surgen obstáculos durante el proceso de resolución de un problema, éste se puede superar mediante negociación, escalada hasta una parte interesada para la toma de decisiones, resolución del conflicto o dirección de la crisis.

Retroalimentación: elemento utilizado constantemente en la comunicación y que permite favorecer u obstaculizar el aprendizaje. Consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño, con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias. Asimismo, esta herramienta es fundamental en el proceso de formar hábitos, actitudes y destrezas.

Riesgo y oportunidad: proceso continuo que tiene lugar durante todas las fases de una actividad, desde el inicio hasta su cierre. Las situaciones que se presentan durante todo el proceso son una contribución importante al éxito de la actividad. El equipo o los miembros responsables de la actividad deben trabajar activamente, atentos a los riesgos y oportunidades, para comunicar a aquellos involucrados en la actividad o a quienes esperan los resultados, y poder solicitar apoyo a expertos en caso fuese necesario.

Seguridad: es la confianza o tranquilidad que tiene el ser humano hacia uno mismo frente a cualquier evento.

Sentido de Trascendencia: se busca servir, beneficiar a otras personas. Sólo dejará de actuar cuando haya resuelto el problema o satisfecho las necesidades de otras personas (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Servicio: es la acción y efecto de servir (Real Academia Española).

Sistemas: son conjuntos de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Sistema formal: es el sistema de una organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Sistema informal: es el sistema de una organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, se forma a partir de las relaciones

de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. Comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Solidaridad: adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros (Real Academia Española). El término se utiliza en forma habitual para denominar una acción de perfil dadivoso o bienintencionado. Solidaridad es ayudar a alguien sin recibir nada a cambio. Ser solidario es, en su esencia, ser desinteresado. La solidaridad se mueve sólo por la convicción de justicia e igualdad.

Técnicas de documentación científica: metodologías que a partir de un método sistemático y científico organiza la documentación y fuentes de información que son de utilidad para la investigación o fines experimentales que otras ciencias tratan de resolver.

Técnicas de evaluación: cualquier instrumento, situación, recurso o procedimiento para obtener información adecuada sobre el desempeño de los alumnos en un proceso de enseñanza y aprendizaje y con ello saber si se están alcanzando los objetivos o finalidades que se persiguen. Algunos ejemplos son: trabajo teóricos, trabajos prácticos, exámenes escritos, exámenes orales, ejercicios, observación, entre otros.

Técnicas de orientación: conjunto de procesos y procedimientos organizados de manera sistemática, para ayudar a los estudiantes a desarrollar destrezas individuales y sociales en el área personal, social, académica y ocupacional, para explorar alternativas y alcanzar el éxito. Asimismo, ayuda al estudiante a ir madurando, a desarrollar valores éticos y a crecer como persona.

Tenacidad: Cualidad de ser perseverante, constante y obstinado. La tenacidad es una virtud que permite que la gente que la posee triunfe, pues se sobrepone a las adversidades y sigue firme en su propósito hacia la meta propuesta.

Tolerancia: respeto de los diversos modos de pensar y sus manifestaciones, que conviven dentro de una misma sociedad o grupo de personas (Planeta de Agostini, 2002).

Toma de decisiones: es la acción de seleccionar bajo ciertos criterios entre dos o más alternativas para solucionar un problema o para resolver diferentes situaciones.

Trabajo bien hecho: aquel que por su propia naturaleza nos brinda satisfacción personal cuando lo realizamos y ese sentimiento se comparte con quien es el beneficiario de esa labor.

Trabajo en condiciones de estrés: es cuando se realizan trabajos que no coinciden con las capacidades y los recursos o las necesidades del trabajador, o bien, cuando las demandas del trabajo sobrepasan por mucho los límites de capacidad, conocimiento y habilidad de quienes intervienen en esas labores. Esto puede afectar la salud mental y física.

Trabajo interdisciplinario: postura que conlleva a superar visiones fragmentadas y asumir una posición más radical, superando las fronteras entre materias o temas. Al superar estas fronteras se pueden crear nuevos conocimientos, teorías y nuevas formas de lograr objetivos.

Transferencia de conocimientos: es un proceso interno de difusión dentro de una organización con objeto de generar más conocimiento, así como de obtener beneficios y ser más competitivos.

Transparencia: se dice de las acciones realizadas de forma honesta, veraz, clara, justa y abierta a la sociedad.

Unidad: es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. Una medida de esto es la confianza mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y los modos de operar de la empresa (Ferreiro de Babot & Alcázar García, 2001).

Unidad de vida: «La unidad de vida —enseña san Josemaría— es una condición esencial, para los que intentan santificarse en medio de las circunstancias ordinarias de su trabajo, de sus relaciones familiares y sociales». Como explicaba el fundador del Opus Dei, el cristiano que trabaja en medio del mundo no debe «llevar como una doble vida: la vida interior, la vida de relación con Dios, de una parte; y de otra, distinta y separada, la vida familiar, profesional y social». Por el contrario, «hay una única vida, hecha de carne y espíritu, y ésa es la que tiene que ser —en el alma y en el cuerpo— santa y llena de Dios»(Opus Dei).

Valor Moral: es todo aquellos que lleve al hombre a defender y creer en su dignidad de persona. El valor moral conduce del bien moral, que es aquello que mejora y perfeccionan al hombre en cuanto a ser humano, en su voluntad, en su libertad (Duarte Ato, 2012).

Visión: Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en su futro (Dirección General de Investigación y Acreditación Universitaria, 2005).

Visión de conjunto: es tener una panorámica amplia y mantenerla, puede ser utilizada como disparador de los cambios y ayudar a reinventar el modo de hacer las cosas. La única manera de lograr cambios, menores y focalizados o mayores y estratégicos, es a través del lente de visión de conjunto. Es necesaria desde el punto de vista gerencial, y es posible, a costos razonables, desde el punto de vista tecnológico.

12. Referencias bibliográficas y documentales

AEIPRO, A. E. (2006). *Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos Versión 3.0.* España: Editorial UPV.

AGAEVE, A. A. (2011). *Estándares de la práctica profesional docente en Andalucía.* Sevilla, España: Agencia Analuza de Evaluación Educativa (AGAEVE).

Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. . *Revista Educar: El papel de los directivos escolares* , 89-110.

Ayala, J. C. (2005). *Programa de certificación de competencias laborales. Manual de Competencias básicas de gestión.* Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo (BIB).

Barrón Tirado, M. C. (2009). Docencia universitaria y competencias didácticas. (U. A. México, Ed.) *Revistas científicas y arbitradas de la UNAM , XXXI* (125).

Bloom, B. S. (1971). *Taxonomía de los objetivos de la educación. La clasificación de las metas.* Buenos Aires: Librería El Ateneo.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager A Model for Effective Performance.* New York: John Willey & Sons.

Camargo, I., & Pardo, C. (2008). Competencias docentes de profesores de pregrado: Diseño y validación de un instrumento de evaluación. *Universitas Psychologica* , 441-455.

CEPES, C. d. (s.f.). *Estudio de Identificación de Competencias clave, perfiles profesionales, y nuevos yacimientos de empleo en la Economía Social de Andalucía. Dirección de competencias.* Obtenido de http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitiones: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and compentence-based approaches. *Journal of European Industrial Training , vol. 22* (n° 7), 267-276. Obtenido de EBSCO Business Source Complete.

Coll, C., Pozo, J. I., Sarabia, B., & Valls, E. (1995). *Los contenidos en la reforma : enseñanza y aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes.* Buenos Aires: Santillana.

Consejo Técnico UNAM. (2010). *GUÍA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN CURRICULAR.* Universidad Nacional Autónoma de México.

CPR-CEUTA. (2012). *Instrumento de autoevaluación de competencias docentes en la formación profesional.* Ceuta: Ministerio de Educación, cultura y deporte.

Daoud, A. (2007). Propuesta de Autoevaluación Docente. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales Vol. 4* , 15-27.

De Ansorena, A. (2001). *15 pasos para la selección de personal con éxito.* Barcelona: Paidós.

de Juana Oliva, Á. (2011). Aproximaciones teóricas sobre las competencias del profesora de educación superior. *Tendencias Pedagógicas* (18).

Delemare, F., & Winterton, J. (2001). What is Competence? *Human Resource Development International , vol. 8* (n° 1), 27-46. Obtenido de EBSCOHost Business Source Complete.

Delgado, I. (s.f.). *Constancia, voluntad para lograr una meta.* Recuperado el 22 de Junio de 2013, de Catholic.net: http://es.catholic.net/abogadoscatolicos/683/2068/articulo.php?id=18858

Diaz, F. (2000). La entrevista centrada en competencias. *Capital Humano n°130* , 70-71.

Dirección de Capacitación de Profesionales. (2009). *Grillas de evaluación.* Buenos Aires: Ministerio de Salud.

Dirección General de Investigación y Acreditación Universitaria. (2005). *Modelo de Autoevaluacón con Fines de Mejora.* Lima, Perú.

Dirube Mañueco, J. L. (2004). *Modelo de gestión por competencias. Diccionario de competencias.* España: EPISE S.A.

Dirube Mañueco, J. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias. lecciones aprendidas.* Barcelona: EPISE, S.A.

Duarte Ato, A. (2012). *Práctica de valores y su incidencia en el comportamiento de los niños y niñas del cuarto año de educación básica en la escuela "Club de Leones" del barrio Monjas de la ciudad de Quito en el año lectivo 2010-2011.* Quito.

Educando. El portal de la educación dominicana. (20 de Noviembre de 2008). Recuperado el 22 de Junio de 2013, de http://www.educando.edu.do/index.php?cID=111152

Fernández Lomelín, A. G. (2010). Modelo de evaluación de competencias docentes ante los procesos de armonización curricular. *Congreso Iberomericano de Educación.* Buenos Aires.

Fernández López, J. (2005). *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Ferreiro de Babot, P., & Alcázar García, M. (2001). *Gobierno de personas en la empresa.* Escuela de Dirección - Universidad de Piura.

Fotis, D., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security* , 51 - 64.

França-Tarragó, O. (2002). *Introducción a la Ética Profesional. Conceptos básicos.* Recuperado el 22 de Junio de 2013, de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CDsQFjAD&url=http%3A%2F%2Funificacion.ffpum.org.uy%2Fhome%2FEducacion%2520del%2520Amor%2520y%2520Valores%2520Familiares%2FInspiraciones%2520VALORES%2520y%2520VIRTUDES%2520-%25

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT* , 63-71.

García, B., Loredo, J., Luna, E., & Rueda, M. (2008). Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. *Revisa Iberoamericana de Evaluación Educativa , 1* (3).

Garritz, A., & Trinidad-Velasco, R. (2004). El conocimiento pedagógico del contenido. *Revista de la Facultad de Química - Universidad Autónoma de México , 15* (2).

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI* , 83-106.

Guerrero, D., & La Rosa, G. (2012). Estructura Intelectual de la Investigación entorno a las competencias profesionales. *XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos* (pág. 274). Valencia: AEIPRO.

Guerrero-Chanduví, D., & De Los Ríos- Carmenado, I. (2013). Modelos internacionales de competancias profesionales. *DYNA* , 266-270.

HayGroup. (2013). *Gestión del Desempeño - Manual para los docentes de la Univesidad de Piura.*

International Project Management Association (IPMA). (2006). *Nacional Competence Baseline.* Valencia: Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO).

ISO. (2012). *ISO/IEC17024 Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas.* Ginebra (Suiza): ISO.

Jiefu, X., & Jinquan, L. (2008). *An Outline History of Chinese Philosophy (I).* Beijing: Foreign Languages Press.

Kohn, A. (2008). Por qués está sobrevalorada la autodisciplina. La inquietante práctica de la teoría desde adentro. *PHI DELTA KAPPAN* .

Larousse Editorial. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española Vox ©.* Larousse.

Latapí Sarre, P. (1988). La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad. *Revista de la Educación Superior* (68), 5-19.

Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de la Competencias.* Barcelona, España: Ediciones gestión 2000.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist Vol.20* , 321-33.

Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *GestioPolis*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2002). *Evaluación Anual de desempeño laboral: Docentes y Directivos Docentes. Glosario de competencias.*

Mulder, M. (2007). Competence – the essence and use of the concept in ICVT. *European journal of vocational training* .

Opus Dei. (s.f.). Obtenido de www.opusdei.org

Peñaloza Ramella, W. (2003). *Los Propósitos de la Educación* (1a Edición ed.). Lima, Perú: Fondo Editorial del Pedagógico San Marcos.

Pereda, S., & Berrocal, P. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias.* Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). AS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración N°06* , 69-105.

Piura, U. d. *Ideario de la Universidad de Piura.* Piura: Universidad de Piura.

Planeta de Agostini. (2002). *Enciclopedia Planeta. Tomo III: Pensamiento.* Colombia: Planeta de Agostini S.A.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , 79-91. Obtenido de EBCOHost Business Source Complete.

Qizhi, Z. (2004). *Traditional Chinese Culture.* Beijing: Foreign Languages Press.

Qualifications and Curriculum Authority. (2001). *The story of NVQs*. Recuperado el 10 de julio de 2008, de National vocational qualifications: http://www.qca.org.uk/qca_6642.aspx

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española (Vigésima segunda edición)*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de www.rae.es

Rebollo, C., & Soubirón, E. (Septiembre de 2010). La creatividad docente como factor generador de nuevos entornos de aprendizaje en la educación media. *Congreso Iberoamericano de Educación* .

Schneckenberg, D., & Wildt, J. (2006). *Understanting the concept of ecompetence for academic staff.* Germany: University of Dortmund.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance.* New York: John Wiley and Sons.

Taylor, F. W. (1911 (1980)). Principios de la administración científica. En B. d. económicas, *Principios de la administración científica. Administración industrial y general.* Buenos Aires: El Ateneo.

Tejada Fernández, J. (2009). Competencias Docentes. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado , 13* (2), 1-15.

Tejada, J. (2009). Competencias Docentes. *Revista de Curriculum y formación del profesorado* , 1-15.

Tejedor, F., & Jornet, J. (2008). La evaluación del profesorado universitario en España. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, Especial* , 1-29.

Thomas. (2010). *Informe de evaluación de 360 grados.* Marlow: Hayward.

Thompson, P. (1995). Competence-based learning and qualifications in the UK. *Accounting Education* , 5-15.

Torra, B. I. (2012). Identificación, desarrollo y evaluación de competencias docentes en la aplicación de planes de formación dirigido a profesorado universitario. (R. E. RED-U, Ed.) *Red Estatal de Docencia Universitaria , 10* (2), 21-56.

Turriago Hoyos, Á. (2003). Conocimiento operativo: consideraciones éticas y nuevas relaciones internacionales. Educación y educadores. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Redalyc)* , 141-155.

Universidad de Granada. (s.f.). *Catálogo de competencias de los puestos.* Obtenido de http://www.ugr.es/~feteugt/txt/110302_catalogo_competencias.pdf

Universidad de Piura. (2012). *Guía de la política de retribución del personal administrativo y de servicios de la UDEP (2012).* Piura: Universidad de Piura.

Universidad de Piura. (1998). *Ideario.* Piura: Universidad de Piura.

Vallaeys, F. (2008). *¿Qué es la responsabilidad social universitaria?* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú .

VOX. (2004). *Diccionario Ilustrado Latín* (Vigésimo primera edición ed.). Barcelona: SPS Editorial, S.L.

Weinert, F. E. (2004). Concepto de competencia: Una aclaración conceptual. En D. Simone Rychen, & L. Hersh Salganik, *Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida* (págs. 94 - 127). México: Fondo de Cultura Económica.

Zabalsa Beraza, M. Á. (2003). *Competencias docentes en el profesor universitario. Calidad y desarrollo profesional.* Madrid: Narcea.

Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesor universitario.* Madrid: Narcea.

Anexo 1

Criterios taxonómicos

Las tablas 1, 2, 3 y 4 presentan las puntuaciones de corte que deben tener los distintos niveles de desempeño en determinado elemento de competencia, tanto en conocimiento como en experiencia. Los niveles de desempeño (N1, N2, N3, N4 y N5) representan los cinco niveles de desempeño del personal docente y administrativo.

Tabla 1. Taxonomía ámbito de competencias técnico-docentes

Competencia Técnica	Conocimiento										Experiencia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dominio del contenido disciplinar				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
2. Planificación de la investigación y de la enseñanza			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
3. Investigación			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
4. Ejecución y Evaluación didáctica				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
5. Divulgación de la investigación y Comunicabilidad de la enseñanza			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
6. Acción tutorial				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
7. Manejo de las TIC			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
8. Reflexión sobre la investigación y la enseñanza			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			

Tabla 2. Taxonomía ámbito de competencias técnico-administrativas

Competencia Técnica	Conocimiento										Experiencia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dominio del puesto				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
2. Planificación y organización			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
3. Flexibilidad y gestión del cambio			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
4. Pensamiento analítico			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
5. Resolución de problemas				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
6. Dirección de personas			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
7. Comunicación				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
8. Uso de las TIC			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			

Tabla 3. Taxonomía ámbito de competencias de comportamiento

Competencia de Comportamiento	Conocimiento										Experiencia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ética				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
2. Compromiso institucional y eficiencia				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
3. Trabajo colaborativo			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
4. Impacto e influencia			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
5. Autocontrol y distensión			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
6. Actitud abierta				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
7. Apreciación de valores			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			

Tabla 4. Taxonomía ámbito de competencias de contexto

Competencia Contextual	Conocimiento										Experiencia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Espíritu de servicio				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
2. Formación integral de otros				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
3. Fomento de la unidad				N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1		
4. Participación en la vida universitaria			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
5. Confianza y respeto mutuo			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
6. Políticas, sistemas y normativa institucional			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			
7. Seguridad, salud y medioambiente			N5	N4	N3	N2	N1							N4	N3	N2	N1			

Los valores de la tabla 5 representan las puntuaciones de corte requeridas, tanto en conocimiento como en experiencia, para cada nivel de desempeño respecto a cada ámbito de competencia.

Tabla 5. Puntuaciones requeridas en cada nivel

	N1		N2		N3		N4		N5	
	Con.	Exp.	Con.	Exp.	Con.	Exp.	Con.	Exp.	Con.	Exp.
C. Técnicas docentes	7	7	6	6	5	4	4	4	3	-
C. Técnicas administrativas	7	7	6	6	5	4	4	4	3	-
C. de Comportamiento	7	7	6	6	5	4	4	4	3	-
C. Contextuales	7	7	6	6	5	4	4	4	3	-

Anexo 2

Estructura de la autoevaluación y de la evaluación de 360° para el personal docente

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a conocer de una manera imparcial los logros y focos de mejora de la persona en evaluación en distintos elementos de competencia. Los resultados que se obtengan de este cuestionario serán de mucha utilidad para su desarrollo profesional.

Por ello, se ruega contestar a las preguntas con la mayor sinceridad posible; los datos recogidos serán tratados con total confidencialidad: cada evaluado recibirá un resumen de los resultados a fin de que pueda empezar a trabajar en su plan de mejora.

Instrucciones:

El cuestionario está estructurado en tres ámbitos de competencias: (I) técnicas, (II) de comportamiento y (III) de contexto. Cada ámbito contiene un conjunto de elementos de competencia. A su vez, cada elemento de competencia contiene cuatro aspectos que deben evaluarse en una escala de 0 a 10. Antes de iniciar, es importante revisar la escala de valoración (0 a 10) que se encuentra en el anexo 1.

Así mismo, al final del cuestionario encontrará dos preguntas abiertas diseñadas con la intención de ayudarle con la evaluación.

A) Nombre del evaluado:

_____

B) Marque con una X la casilla que le corresponde a USTED en relación a la persona en evaluación:

- ☐ Superior
- ☐ Colega (par)
- ☐ Subordinado

El plazo de entrega es: _____
Al finalizar, agradeceremos hacer llegar el formulario en un sobre cerrado al Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH).

I. COMPETENCIAS TÉCNICAS DOCENTES.

CTD01 Dominio del contenido disciplinar.

.1	Domina los saberes de su disciplina.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Actualiza su curso en función de los avances de su disciplina.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Transfiere los nuevos conocimientos en la mejora de su práctica docente y de acuerdo al nivel de sus alumnos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Presenta publicaciones propias de su ámbito de conocimiento.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CTD02 Planificación de la investigación y de la enseñanza.

.1	Delimita el enfoque de enseñanza: metas, filosofía, postura epistemológica y didáctica.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Diseña la asignatura tomando en cuenta que: los objetivos y los contenidos se encuentren relacionados con las competencias a desarrollar en los alumnos, las metodologías seleccionadas estén de acuerdo a la naturaleza del contenido de enseñanza y de los alumnos y los instrumentos para la evaluación sean los adecuados para la verificación de los aprendizajes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Conocimiento y selección de los enfoques metodológicos de investigación propios de su disciplina.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Identificación y análisis de la problemática del contexto para la generación de trabajos de investigación.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CTD03 Investigación.

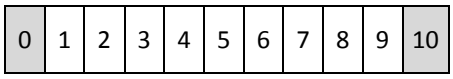
.1	Domina un conjunto de saberes en torno al proceso y a los enfoques metodológicos de investigación propios de su ámbito.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Conoce y utiliza las bases de datos que proporciona la institución.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Publica los resultados de investigaciones en revistas indexadas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Elabora publicaciones para su área y asignatura.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CTD04 Ejecución y evaluación didáctica.

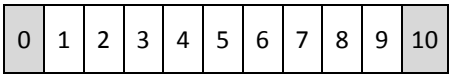
.1	Despierta el interés y la motivación (el deseo de aprender) de los estudiantes en el desarrollo de los contenidos de la asignatura proponiendo actividades significativas e incentivando la participación en clase.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Identifica y analiza diferentes contextos y modelos educativos que impliquen el uso de estrategias metodológicas diferentes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Planea la evaluación: define qué (propósitos que se pretende consigan los alumnos) y cómo (técnicas e instrumentos) se va a evaluar.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Evalúa el logro de las metas de la asignatura utilizando estrategias e instrumentos diversificados y acordes con los propósitos educativos de la asignatura.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CTD05 Divulgación de la investigación y comunicabilidad para la enseñanza.

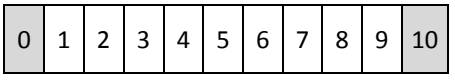
.1 Participa en distintas actividades: congresos, mesas de diálogo, publicación de notas de prensa, etc. de divulgación de la investigación.



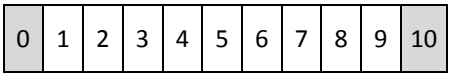
.2 Gestiona actividades de divulgación de la investigación propia y de sus compañeros en distintos ámbitos: científicos y no científicos.



.3 Expresa con claridad y complementa su exposición mediante el lenguaje corporal, el uso adecuado del tono de voz y los medios audiovisuales de apoyo.

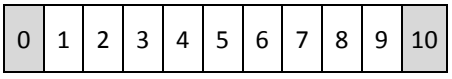


.4 Sabe cómo comunicar y cómo transmitir las cuestiones importantes a los alumnos y profesionales.

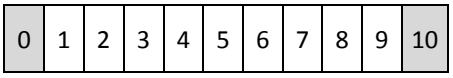


CTD06 Acción tutorial

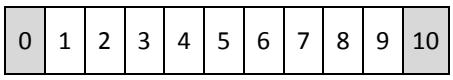
.1 Diseña un plan de tutoría personalizado de acuerdo al nivel de estudios y necesidades de sus asesorados.



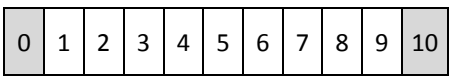
.2 El asesor (tutor) posee una serie de actitudes y valores que facilitan esa relación humana a través de la cual se brinda la labor de asesoramiento.



.3 Evalúa los resultados alcanzados en la labor de asesoramiento de acuerdo a los objetivos planteados por cada asesorado: consideración del rendimiento del asesorado.



.4 Realiza de forma oportuna el registro de la labor de asesoramiento en el SIGA: porcentaje de asesoramiento expresado en la atención/frecuencia del número de alumnos atendidos.



CTD07 El manejo de las TIC.

.1 Conoce las herramientas TIC del propio ámbito de su disciplina y/o profesión. Como por ejemplo bases de datos, correo electrónico, blogs, trabajo con imagen, creación de redes, gestión de archivos, plantillas de documentos electrónicos, herramientas audiovisuales, navegadores, etc.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Incluye las TIC en el proceso de planificación de la enseñanza.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Usa las TIC en las sesiones de enseñanza-aprendizaje.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Propicia la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación entre los estudiantes para obtener, procesar e interpretar información, así como para expresar ideas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CTD08 Reflexión sobre la investigación y la enseñanza.

.1 Analiza los alcances e impactos de los procesos de investigación realizados.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Realiza autoevaluaciones acerca de los procesos de investigación y de enseñanza-aprendizaje como un medio para mejorar la calidad de la enseñanza.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Involucra a los pares en el análisis sobre los logros de los procesos de investigación y de enseñanza-aprendizaje.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

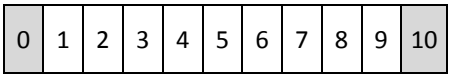
.4 Participa en proyectos y experiencias de innovación docente junto con otros docentes, así como en mecanismos institucionales para la mejora de la calidad docente en los aspectos de investigación y de enseñanza-aprendizaje.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

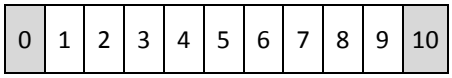
II. COMPETENCIAS DEL ÁMBITO DE COMPORTAMIENTO.

CCM01 Ética.

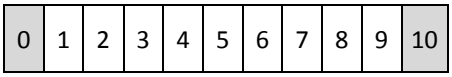
.1 Cumple las normas profesionales de conducta.



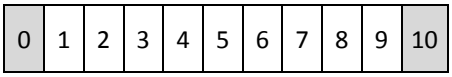
.2 Se preocupa por su formación ética y participa de la que brinda la institución.



.3 Da testimonio de Integridad y rectitud de vida.

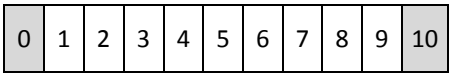


.4 En el ámbito laboral, muestra una conducta basada en principios éticos.

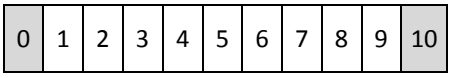


CCM02 Compromiso institucional y eficiencia.

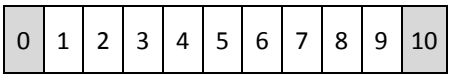
.1 Genera compromiso, motivando y haciendo partícipes a otros acerca de su importancia y alcances de la identificación con la institución.



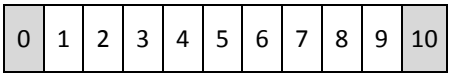
.2 Entiende la importancia del mejoramiento de la calidad y la eficiencia institucional.



.3 Se siente orgulloso de ser parte de la universidad y actúa consecuentemente.



.4 Comprende y se compromete con los objetivos institucionales.



CCM03 Trabajo colaborativo.

.1	Establece relaciones satisfactorias con los integrantes de la universidad.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Facilita el reparto de tareas y responsabilidades; y hace el debido seguimiento.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Promueve y facilita las reuniones de trabajo considerando la planificación del proceso, la elaboración del cronograma de trabajo, objetivos y la valoración de resultados contando con el aporte de todos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Valora la importancia de animar y motivar a los demás como generador de un buen ambiente laboral.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CCM04 Impacto e influencia.

.1	Posee pensamiento estratégico, formula claramente objetivos y prioridades.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Es confiable en la ejecución de tareas de su Centro o Unidad.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Amplía la reflexión en cuanto a los criterios a considerar en la toma de decisiones y sus consecuencias.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Es consciente de la repercusión de su actuación en los demás.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CCM05 Autocontrol y distensión.

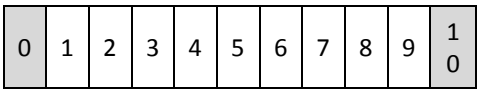
.1	Posee un enfoque sistémico y disciplinado para el trabajo diario.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Controla las emociones, actúa y reacciona de forma serena.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Reconoce las situaciones estresantes y alivia la tensión cuando es posible.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CCM06 Actitud abierta

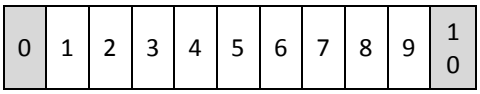
.1	Gestiona la colaboración, crea confianza, promueve una participación activa y muestra un optimismo realista.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Se adapta a los cambios prevaleciendo los intereses del conjunto.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Demuestra capacidad permanente para escuchar, generar confianza en un ambiente de diálogo y respeto hacia todos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Se comunica de forma eficaz con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CCM07 Apreciación de valores.

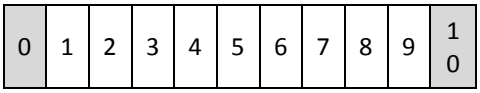
.1 Tiene en cuenta las necesidades de los demás manteniendo su centro de atención en la persona y no sólo en los objetivos a alcanzar.



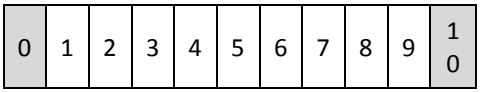
.2 Otorga autonomía a los demás para que realicen su trabajo, controlando las desviaciones y brindando la debida retroalimentación.



.3 Equilibra adecuadamente entre sus propios intereses y los de los demás.



.4 Comprende el comportamiento de otros según el contexto en que se encuentra la persona que actúa.



CCX03 Fomento de la unidad.

.1	Conoce la importancia del valor de la unidad en la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Ejecuta con éxito planes o acciones que mejora el grado de identificación y la internalización de los objetivos valiosos de la institución.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Manifiesta orgullo de pertenencia por el despliegue de la misión corporativa. Promueve de un adecuado desarrollo del sistema informal.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Refuerza y se adhiere a las decisiones colegiadas que se hayan tomado en las distintas instancias considerando su beneficio para la organización en su conjunto.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CCX04 Participación en la vida universitaria.

.1	Tiene un conocimiento más profundo de la importancia de la convivencia culta y trabaja contribuyendo a un clima de libertad responsable, actitud diciplinada y laboriosa.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.2	Participa con actitud positiva y abierta al aprendizaje encaminado hacia un mayor conocimiento del Ideario Institucional.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.3	Organiza y diseña actividades que tiene como fin promover un mayor conocimiento del Ideario Institucional.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
.4	Denota criterio y prudencia al participar en la toma de decisiones.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CCX05 Confianza y respeto mutuo.

.1 Manifiesta una actitud permanente de diálogo, basado en la confianza, y tolerancia con puntos de vista distintos del propio.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Favorece un ambiente de amistad y trato profesional con los demás miembros de la comunidad universitaria.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Vive el sigilo de oficio.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 El personal de su entorno más cercano le plantea nuevas ideas y mejoras.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CCX06 Políticas, sistemas y normativa institucional.

.1 Tiene el conocimiento de las políticas, sistemas y normativa institucional.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Aplica con el debido criterio los procedimientos correspondientes en su desempeño y orienta los temas hacia la instancia correspondiente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Identifica oportunidades para una mejora estratégica adicional del sistema.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Respeta y cumple la normativa institucional.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CCX07 Seguridad, salud y medio ambiente.

.1 Demuestra en grado suficiente un conocimiento de las normas y procedimientos referidos a la seguridad y salud en el trabajo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Tiene conciencia de prevención y cuidado del medio ambiente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Participa y promueve la participación activa y estimula la conciencia de prevención.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Su actuación refleja el cuidado del ambiente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Qué hace muy bien?

Con respecto a la persona en evaluación, por favor indique tres aspectos que cree usted hace muy bien. Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas fortalezas.

1	
2	
3	

¿En qué puede mejorar?

Con respecto a la persona en evaluación, por favor indique tres aspectos que cree usted podría mejorar. Ayudará mucho si puede mostrar esto con algunos ejemplos concretos en los que se hagan evidentes estas debilidades.

1	
2	
3	

Estructura de la autoevaluación y de la evaluación de 360° para el personal administrativo

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a conocer de una manera imparcial los logros y focos de mejora de la persona en evaluación en distintos elementos de competencia. Los resultados que se obtengan de este cuestionario serán de mucha utilidad para su desarrollo profesional.

Por ello, se ruega contestar a las preguntas con la mayor sinceridad posible; los datos recogidos serán tratados con total confidencialidad: cada evaluado recibirá un resumen de los resultados a fin de que pueda empezar a trabajar en su plan de mejora.

Instrucciones:

El cuestionario está estructurado en tres ámbitos de competencias: (I) técnicas, (II) de comportamiento y (III) de contexto. Cada ámbito contiene un conjunto de elementos de competencia. A su vez, cada elemento de competencia contiene cuatro aspectos que deben evaluarse en una escala de 0 a 10. Antes de iniciar, es importante revisar la escala de valoración (0 a 10) que se encuentra en el anexo 1.

Así mismo, al final del cuestionario encontrará dos preguntas abiertas diseñadas con la intención de ayudarle con la evaluación.

A) Nombre del evaluado:

B) Marque con una X la casilla que le corresponde a USTED en relación a la persona en evaluación:

- ☐ Superior
- ☐ Colega (par)
- ☐ Subordinado

El plazo de entrega es: _____
Al finalizar, agradeceremos hacer llegar el formulario en un sobre cerrado al Departamento de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (DGDTH).

I. COMPETENCIAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS.

CTA01 Dominio del puesto.

.1 Tiene conocimiento amplio, detallado y actualizado sobre las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de su trabajo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Domina información sobre las normativas, manuales de organización y funciones adicionalmente resuelve problemas utilizando conocimientos de su especialidad, garantizando indicadores y estándares establecidos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Analiza y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño, plantea e incorpora cambios en los procesos y procedimientos identificando aspectos de mejora, anticipándose a los problemas o cambios en la organización.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Planifica, organiza y ejecuta múltiples tareas orientados a alcanzar los objetivos institucionales.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CTA02 Planificación y organización.

.1 Define y planifica el programa de actividades de su propio trabajo, define con claridad los objetivos de su trabajo, tiene conocimiento de los procesos y procedimiento, establece la secuencia de actividades (cronograma) de manera realista. Planifica y organiza su tiempo y trata de priorizar sus actividades.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Planifica, organiza y gestiona un conjunto de proyectos y planes, coordina con el personal de su área sin perder de vista la visión de conjunto y los recursos a medio y largo plazo. Clarifica los roles, objetivos y responsabilidades.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Desarrolla y aplica técnicas de seguimiento y control de las actividades para adelantarse a los cambios.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Evalúa e integra portafolios, programas y proyectos con una visión global organizativa, involucrando a personas de otras áreas. Integra de forma eficiente los objetivos de las distintas áreas o departamentos. Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función a la importancia y urgencia.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CTA03 Flexibilidad y gestión del cambio.

.1 Reconoce y comprende perspectivas diferentes, cambia su comportamiento o apreciación para adaptarse a una situación o evidencia contraria de forma positiva y constructiva. Recoge cambios propuestos por clientes internos y/o externo y los trasmite a sus superiores.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Diseña y pone a prueba nuevos métodos de trabajo que aporten en la optimización de procesos en la institución.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Aplica de forma flexible los planes y presupuestos para adaptarse a los cambios del entorno y a las circunstancias.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Diseña, propone e implementa adaptaciones en los planes, procesos, presupuestos y procedimiento (debidamente documentados), dentro de su propia área o de la institución, en respuesta a las necesidades actuales y futuras. Evalúa a través de metodologías el impacto de los cambios propuestos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CTA04 Pensamiento analítico.

.1 Reconoce y describe el problema: Desglosa el problema o situaciones, los describe y elabora una lista de temas a tratar.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Utiliza técnicas para identificar y evaluar las diversas alternativas de solución (establece vínculos causales y viabilidad).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Fija prioridades de tareas según su importancia. Busca y obtiene información de distintas fuentes para tener una visión más amplia del problema.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Organiza, establece la secuencia y analiza situaciones altamente complejas teniendo en cuenta múltiples variables.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CTA05 Resolución de problemas.

.1 Identifica el problema y lo describe de manera objetiva.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Capacidad para resolver problemas en contextos diferentes. Implementa decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Aunque el problema no se haga evidente, identifica situaciones en las que plantea una diversidad de ideas, de acciones, de procedimientos, roles, equipamiento, etc. que puedan contribuir al mejoramiento de la situación actual.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Presenta y evalúa las diferentes alternativas de solución (factibilidad), decide la estrategia a seguir y diseña el plan de acción (secuencia de actividades) demostrando creatividad. Adicionalmente, identifica si es un problema reincidente y plantea la solución definitiva.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CTA06 Dirección de personas.

.1 Da a las personas instrucciones adecuadas dejando claro las necesidades y exigencias. Brinda información básica detallada y sugiere alternativas de trabajo a problemas y necesidades puntuales.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Valora el trabajo de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva. Impulsa las iniciativas para el desarrollo del equipo de trabajo. Ofrece retroalimentación y comparte información para generar oportunidades de mejora.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento. Aborda de manera abierta y directa problemas de rendimiento, es receptivo, explica de manera clara las consecuencias de problemas de rendimiento.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración o prioritarios. Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CTA07 Comunicación.

.1 Se comunica de manera clara y precisa, adecuándose al tipo de interlocutor. Escucha a los demás y se asegura de comprender exactamente lo que quieren expresar.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Desarrolla procedimientos y lineamientos para el acceso, organización y difusión de objetivos, manuales, documentación oficial, etc. Promueve el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Promueve el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que le afectan.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 Escucha opiniones y preocupaciones de sus compañeros estableciendo feedback en la comunicación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CTA08 Uso de las TIC.

.1 Conoce y utiliza de manera eficiente procesadores de texto para redactar documentos, almacenarlos e imprimirlo y hojas de cálculo para realizar cálculos sencillos, ajustar el formato, almacenar en imprimir. Envía y recibe mensajes de correo electrónico, organiza la agenda, libreta de direcciones y sabe adjuntar archivos. En relación al software o programas de gestión, domina los accesos necesarios para el trabajo diario (SIGA, O7, Argus).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.2 Utiliza las TIC como herramienta de soporte a la gestión y toma de decisiones, adecua los procesos y procedimientos a fin de aprovechar la tecnología disponible, plantea mejoras.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.3 Aprovecha las TIC como herramienta de desarrollo profesional identificando oportunidades para mejorar el trabajo de su área u otras relacionadas, mejorar la calidad del servicio interno y externo, generar información para la toma de decisiones, disminuir tiempos de trabajo y proporcionar la información de manera rápida. Promueve el uso de fuentes de información altamente valiosa para la institución.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.4 En su preocupación por optimizar recursos, mejorar procesos y obtener información relevante, investiga sobre nuevas tecnologías aplicables al trabajo diario.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nota: A partir de aquí el formulario de evaluación 360° para administrativos es el mismo que para los docentes, debido a que cuentas con los mismos elementos de competencia de comportamiento y contexto.

Anexo 3

Estructura del informe del desempeño del docente

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

I. INFORMACIÓN GENERAL (Llene la información que se le solicita)

Nombre y Apellido:	Centro del cual depende:
Categoría:	Dedicación en horas:

II. DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Instrucción: Explique de forma amplia y completa la forma en qué realiza su actividad docente en los aspectos de enseñanza, labor de asesoramiento y actividad de investigación. Debe tener en cuenta para ello las competencias técnicas, las de comportamiento y las de contexto. Elija las competencias que desee describir y explicar.

A) COMPONENTE ENSEÑANZA: La descripción puede contemplar aspectos tales como:

- La manera en cómo incorpora el nivel de conocimientos que posee de su disciplina en el dictado de clases.
- La forma de realización de la actividad de planificación de la enseñanza (elección de los propósitos de la asignatura; la selección de contenidos, de formas de enseñanza y de evaluación, de materiales educativos; la organización de los contenidos y de las estrategias de enseñanza).
- El uso de estrategias de enseñanza y las formas de comunicación que usa en el aula.
- La forma de evaluar la asignatura: justificación del uso de instrumentos de evaluación.
- La importancia que tiene para Ud. la innovación en la actividad de enseñanza.

B) COMPONENTE LABOR DE ASESORAMIENTO: Desarrolle lo que Ud. estime conveniente sobre la labor de asesoramiento que realiza en su centro. Para ello puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El sentido que tiene para Ud. la labor de asesoramiento.
- La forma de organizar de dicha actividad en su contexto específico.
- La manera en cómo evidencia los logros alcanzados por los alumnos como consecuencia de la realización del asesoramiento.

C) COMPONENTE DE LA ACCIÓN INVESTIGADORA: Describa la forma en cómo realiza esta actividad. Puede para ello tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La formación recibida para desarrollar la actividad investigadora (conocimiento del estado del arte sobre las líneas de investigación de su disciplina, los enfoques metodológicos propios de su ámbito científico, uso de bases de datos, etc.)
- La forma en cómo realiza esta actividad (planificación, divulgación y reflexión).
- Los logros obtenidos en la actividad investigadora.
- La influencia de su producción investigadora en relación al proceso de enseñanza.

D) OTROS EN RELACIÓN A ENCARGOS REALIZADOS: Explique en este apartado lo concerniente a los encargos que ha realizado en el tiempo que trabaja en la institución educativa de nivel superior. Por ejemplo: coordinaciones, jefaturas, direcciones, etc.

Anexo 4

Estructura del informe del desempeño del personal administrativo

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

INFORME DE EVALUACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO (Para ser llenado por el evaluado)	
NOMBRE Y APELLIDO	
CENTRO DE DEPENDENCIA	
CATEGORIA ADMINISTRATIVA	

Explique de forma breve algunos aspectos que considere importante sobre su trabajo. Al momento de redactar debe tener en cuenta las competencias relacionadas a su puesto de trabajo (de acuerdo a lo previsto en el Sistema de Gestión del Desempeño).

La descripción puede contemplar aspectos tales como:

1. Comentar sobre los problemas del día a día y cómo impactan sobre su gestión ¿Qué hace desde su posición para resolverlo?

2. Describir el caso de alguna iniciativa o propuesta de mejora que Ud. haya propuesto acerca de su puesto de trabajo ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados obtuvo?

3. En el caso que Ud. tenga personal a su cargo, describa ¿Cómo realiza la labor de seguimiento? ¿Cómo acoge las inquietudes, iniciativas y problemas? ¿cómo plantea aspectos de mejora? ¿cómo suele comunicar los objetivos del trabajo?.

4. En relación a las funciones previstas de su puesto de trabajo ¿Considera Ud. que éstas le permiten un marco de acción adecuado para la consecución de los objetivos?