UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

"DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO"

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: **SR. GALO HERRERA BAQUEDANO**

SARA SOLEDAD DE LA ASUNCIÓN BENAVIDES VILLALOBOS

VIÑA DEL MAR, 2014

A mi hijo por su infinita paciencia,

A mi madre por su comprensión y apoyo,

Y para aquellas personas importantes en mi vida

que me bridaron su ayuda incondicional en todo momento.

INDICE

RESUMEN 2

INTRODUCCIÓN 3

CAPITULO 1: MARCO TEORICO 5

1 .1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 5

1.1.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 6
1.1.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 7
1.1.3 RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y DESEMPEÑO 8
1.1.4 ENFOQUE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS 9
1.1.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 10

1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA Y ANALISIS DEL RENDIMIENTO 11

1.2.1 DEFINICIONES DE "COMPETENCIA" 12
1.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS 13
1.2.3 GESTIÓN POR COMPETENCIA 14
1.2.4 CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 15
1.2.5 PASOS PREVIOS AL DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA 16
1.2.6 ENTRENAR A TODOS LOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO 19
1.2.7 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA 19
1.2.8 VENTAJAS OBTENIDAS POR EL TRABAJADOR 20
1.2.9 VENTAJAS OBTENIDAS POR LA EMPRESA 21

CAPITULO N°2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO 22

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL CAMPUS SANTIAGO 22

2.2 VISIÓN 24

2.3 MISIÓN 24

2.4 VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO 25

2.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 25

2.5.1 MISIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS 26
2.5.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 26
2.5.3 CONFORMACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS 27
2.5.4 AUTORREGULACIÓN EN EL SUB-ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 28
2.5.5 EVOLUCIÓN INTERNA DEL ÁREA RECURSOS HUMANOS CAMPUS SANTIAGO 28

2.6 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE CAMPUS 30

2.7 ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO 30

2.7.1 ORGANIGRAMA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMPUS 31

2.8 CAPITAL HUMANOS 32

2.8.1 ESCOLARIDAD DE LOS FUNCIONARIOS DEL CAMPUS SANTIAGO 32

2.9 METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EVALUAR AL PERSONAL 33

2.9.1 EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN ACTUALES 33
2.9.2 PROCESO ACTUAL DE EVALUACIÓN 33
2.9.3 MECANISMOS DE AJUSTE E INCENTIVOS EN REMUNERACIONES 35
2.9.4 BENEFICIOS PERSONAL NO-ACADÉMICO 35

2.10 PROGRAMAS Y SERVICIOS DEL CAMPUS SANTIAGO 36

2.11 PLANTEAMIENTO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO 37

2.12 PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA 38

CAPITULO N°3: DESARROLLO DEL DISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA 40

3.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS 40

3.2 APERTURA EN GRADOS DE CADA COMPETENCIA 42

3.3 ELABORACIÓN DE CATÁLOGOS 43

3.3.1 CATÁLOGO DE COMPETENCIA 43
3.3.2 CATÁLOGO DE COMPORTAMIENTOS 44

3.4 ELABORACIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIA POR CARGO 45

3.5 PROCESO DE UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN "FEEDBACK O EVALUACIÓN 360" Y ANALISIS DEL RENDIMIENTO 46

3.6 GESTORES DEL SISTEMA 48

3.6.1 PERSONAL EVALUADOR: 48
3.6.2 PERSONAL EVALUADO: 48
3.6.3 ADMINISTRADOR DEL PROCESO DE EVALUACIÓN: 48
3.6.4 PROCESO 48
3.6.5 LA JEFATURA: 49
3.6.6 EL EVALUADO 50

3.7 ELABORACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA MODELO 360° 50

3.8 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INSTRUCCIONES DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA 51

3.9 RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES 52

3.10 INFORME DE RESULTADOS 54

3.11 FACTORES CRÍTICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 55

3.11.1 DEBE GENERAR CONFIANZA TANTO A EVALUADORES COMO EN EVALUADOS 55
3.11.2 LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL 56
3.11.3 POCA DIFUSIÓN 57
3.11.4 ANÁLISIS DE COSTOS 57
3.11.4.1 Costo De Consultoría Externa 58
3.11.4.2 Costo Contratación De Personal Especializado Interno 59
3.11.4.3 Costo de Imprenta y Materiales 60
3.11.4.4 Costo de Capacitación 61
3.11.4.5 Procesamiento de las evaluaciones y confección de informes de resultados 62
3.11.4.6 Apoyo en reunión de retroalimentación jefe – funcionario 63
3.11.4.7 Costo horas/hombre de la Evaluación y Entrega de Resultados 63

CONCLUSIONES 65

BLIOGRAFÍA 67

ANEXO N°1: DESCRIPCION DE CARGOS POR COMPETENCIAS UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO DEL CAMPUS SANTIGO 70

ANEXO N°2: DIAGRAMAS 103

ANEXO N°3: CATALOGO DE COMPETENCIAS PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO PARA EL AREA ADMINISTRATIVA 106

ANEXO N°4: CATALOGO DE COMPORTAMIENTO PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO PARA EL AREA ADMINISTRATIVA 127

ANEXO N°5: PERFIL DE COMPETENCIAS 148

ANEXO N°6: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° 154

ANEXO N°7: MANUAL DE INSTRUCCIONES DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA 167

ANEXO N°8: PLANTILLAS DE RESULTADOS 178

ANEXO N°9: COSTOS ASOCIADOS 181

RESUMEN

El desarrollo de las competencias individuales del capital humano es un ámbito central en el éxito organizacional. El objetivo de un departamento de recursos humanos es colaborar activamente en que las personas de la organización logren sus metas. Actualmente, el Departamento de Personal del Campus Santiago de la Universidad de Valparaíso es dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas. En este sentido, esta repartición debe definir como una medida prioritaria el uso de un sistema de evaluación de desempeño, lo que permitirá a la institución observar mejoras sustanciales en el comportamiento organizacional, propiciar el aprendizaje continuo, detectar y desarrollar capacidades distintivas, y de esta manera, dirigir el esfuerzo institucional hacia el éxito corporativo.

ABSTRACT

The development of individual skills of human capital is a central ambit relates to the organizational success. The purpose of a human resources department is to collaborate actively to people of the organization, with the aim to achieve their goals. Currently, the Personnel Department of Santiago campus of University of Valparaíso is under the General Department of Administration and Finance. In this sense, this area must define as a priority action the use of a performance evaluation system, which will allow the institution to observe substantial improvements in organizational behavior, promote lifelong learning, identify and develop distinctive capabilities, and in this way, leading the institutional effort to corporate success.

INTRODUCCIÓN

Los mercados globales, los cambios provocados por las exigencias que imponen el entorno, las organizaciones y las propias personas, han conducido a las empresas a planificar estratégicamente y con mayor precisión sus objetivos y líneas de acción para poder sobrevivir en un medio altamente competitivo.

El enfoque de competencias está cada vez más extendido dentro de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, la razón de esta aceptación se puede considerar que está en las ventajas que aporta la gestión de las personas que forman la organización, al permitir que ésta sea más eficaz y eficiente y, como consecuencia, más útil y rentable para la institución. La adopción del enfoque de competencias obliga a utilizar técnicas que permitan evaluar el desempeño y el desarrollo de los comportamientos de los funcionarios, siempre en función de las exigencias que plantee el puesto de trabajo.

Es importante mencionar que la evaluación del desempeño por competencia permite un intercambio formal entre la jefatura y subordinados respecto a sus fortalezas y debilidades y aspectos a mejorar en las habilidades que requiere cada funcionario en sus respectivas áreas de trabajo.

En este marco, el planteamiento de esta memoria, es diseñar la evaluación de Desempeño por competencias inminentemente práctico, que pueda ayudar a la Institución, al Campus, al funcionario, y al área de recursos humanos a desarrollar este ámbito, a aplicarlo correctamente y a obtener de ellos toda la utilidad posible. Así, el esquema que se ha seguido ha sido de explicar el proceso general que se debe seguir en

cada caso, acompañado de esta explicación con ejemplos y documentos que puedan ayudar a entender mejor al funcionario.

La memoria consta de 3 capítulos, que se estructuran de la forma siguiente:

- En el Capítulo 1, es el marco teórico, donde se explica el concepto de competencia, analizando las ventajas de su utilización en la evaluación de desempeño en la gestión de recursos humanos, utilizando base teórica de diversos autores.
- En el capítulo 2, se analiza la institución, en especial el Campus Santiago, como está estructurada, cuáles son sus objetivos, metas y cuáles son las gestiones de recursos humanos actuales.
- En el capítulo 3, se explica el desarrollo del diseño de políticas y procedimientos de la evaluación de desempeño por competencias para el Campus Santiago, explicando la forma de elaborar los catálogos de competencias y comportamientos, se presenta un modelo de evaluación 360° con sus respectivos formularios de evaluación, como manejar a los evaluadores y evaluados, así como también los factores críticos que tiene la evaluación de desempeño por competencia.

Por último, se resalta que en esta memoria no es un trabajo aislado de los autores, aunque luego se le allá dado el formato de acuerdo a la estructura de la Universidad, la razón de este planteamiento es clara, en la gestión de recursos humanos por competencias y en la evaluación del desempeño por competencias no existe las “recetas” validas para todas y cada una de las situaciones particulares que se puedan presentar en la vida real, sino que hay que adecuarlas de acuerdo a la institución y a cada puesto de trabajo.

CAPITULO 1: MARCO TEORICO

1 .1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del área de recursos humanos en las organizaciones. Es un procedimiento formal, sistemático, reflexivo y periódico, transformándose en una herramienta de dirección imprescindible dentro del proceso de gestión de cualquier organización. Lo anterior permite formular un juicio sobre el valor de contribución de un individuo, para un cargo determinado. No es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos, y por ende, generar un mayor aporte a las metas que la organización (Werther, 2008).

Básicamente, la evaluación de desempeño se constituye como una herramienta de gestión, que permite dirigir y supervisar a los trabajadores en función de su desempeño. A su vez, ayuda al desarrollo profesional y personal del funcionario, y a las mejoras permanentes de los resultados de la organización. Además, otorga una comunicación entre el responsable y sus colaboradores, una oportunidad para la mutua comprensión, y un adecuado dialogo de lo que se espera de cada uno (Alles, 2010).

Según Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos”, poseer un sistema de evaluación de desempeño permite contar con condiciones de medición del potencial humano a fin de determinar su pleno empleo, dar oportunidades reales de crecimiento, comunicación efectiva, participación de todos los miembros de la organización, manteniendo el equilibrio entre el objetivos individuales y los organizacionales (Chiavenato, 2007).

1.1.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

Un adecuado sistema de evaluación del desempeño aporta información ordenada respecto de los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, de las decisiones de promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo del personal. De esta manera, la organización cuenta con una herramienta para, en primer lugar, observar el presente, es decir, controlar los desvíos, seguir de cerca las modificaciones que se han implementado y cuál es el grado de aceptación que han tenido. Asimismo, permite conocer la interacción o el trabajo en equipo, junto con la capacidad del supervisor para realizar una tarea específica como conductor del grupo. Adicionalmente, la organización puede prever situaciones futuras, pudiendo elaborar organigramas de reemplazo, definir promociones y planes de capacitación. Por último, la organización puede conocer cuál es el potencial que tiene cada empleado, y en función de ello, completar su plan de desarrollo o carrera interna, así como también determinar entre varios candidatos cuál es el mejor ubicado para acceder al ascenso (Werther, 2008).

Considerando al autor Fernando Toro (Toro, 1999), se pueden señalar de manera general los objetivos que se desee alcanzar con la evaluación de desempeño en una organización:

- Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas.
- Incrementar la comunicación entre jefes y subordinados.
- Adecuación del individuo al cargo, asociada con el proceso de selección, ubicación y capacitación del personal.
- Lograr y mantener comportamientos adecuados, ya que se promoverá los comportamientos positivos para la empresa.

- Identificar a las personas que están realizando tareas o desempeñando cargos para los cuales no se le ha dado entrenamiento apropiado, para así evitar sanciones, pérdidas de tiempo y llamadas de atención.

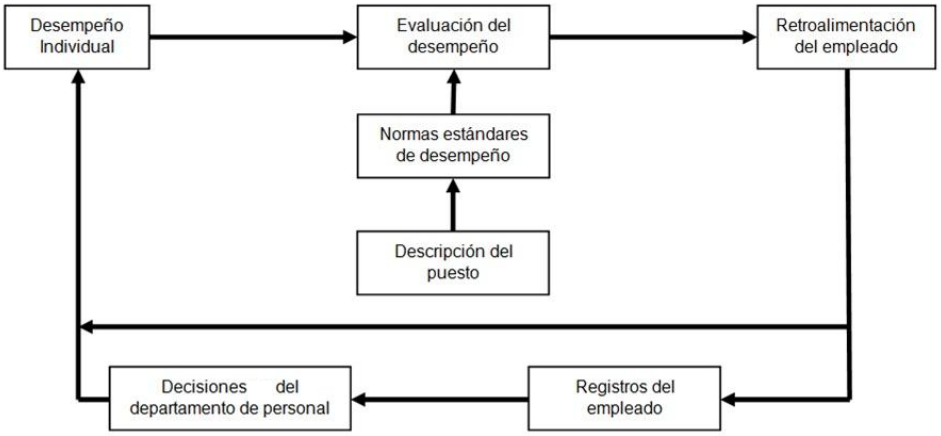
En síntesis, la evaluación del desempeño permitirá que la organización dirija sus esfuerzos a asegurarse de que todos los aspectos de su actividad confluyan y potencien el éxito, tanto en su supervivencia actual como de su futuro, es decir, su competitividad.

1.1.2 Elementos básicos de un sistema de evaluación del desempeño

La figura 1-1 muestra los elementos básicos de un sistema de evaluación. El enfoque que se elija debe identificar los elementos relacionados con el desempeño medido y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Las normas para la evaluación del desempeño que no se basan en elementos relacionados con el perfil del puesto en particular pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. Así, una evaluación de desempeño debe realizarse siempre en relación al perfil de puesto, estableciendo una relación entre ambos y una adecuación del par persona–puesto. Lo anterior es necesario para los empleados de todos los departamentos, y debe darse una uniformidad al procedimiento, ya que es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformar dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables (Werther, 2008).

Figura 1-1: Elementos básicos en los sistemas de evaluación del desempeño.



Fuente: Werther, William. "Administración de Personal y Recursos Humanos",2008).

1.1.3 Relación entre la estrategia y desempeño

Sin duda, hoy más que nunca existe la imperiosa necesidad de alinear las prácticas de recursos humanos a la estrategia de las organizaciones, ya que los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia, ayudándola o dañándola en el caso de que el personal no esté alineado a los objetivos de la organización (Werther, 2008).

Una estrategia adecuada de evaluación del desempeño donde deben incluir elementos como los puntos de referencias (benchmarking) del mercado; el posicionamiento competitivo que desea lograr la organización; el grado interno de equidad y consistencia; el nivel de participación y comunicación que se espera del empleado, y la facilidad o dificultad de administrar el sistema de evaluaciones equitativamente (Kantor, 2003).

El termino benchmarking, expresión en ingles que significa " establecer medidas" o " establecer comparaciones" ayudan a definir los parámetros del desempeño, que

constituye los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas (Werther, 2008).

Si se relacionan los objetivos organizacionales con los objetivos de los puestos de trabajo, se tendrá la piedra fundamental de un sistema de evaluación del desempeño. De esta manera, si la organización está lo suficientemente clara como para decir qué quiere hacer y qué espera de sus trabajadores, tiene más posibilidades de alcanzar sus estrategias definidas.

1.1.4 Enfoque de gestión estratégica de recursos humanos por competencias

Considerando lo anterior expuesto, se torna relevante determinar la importancia estratégica que adquieren los recursos humanos a nivel organizacional, y de qué manera un enfoque basado en competencias laborales potencia esta visión. Actualmente, es posible decir que la gestión de recursos humanos ha evolucionado y tiene un rol estratégico en toda la organización. En el pasado, a las personas no se les otorgaba la importancia que, actualmente, las empresas asignan a sus trabajadores. Las exigencias impuestas por el entorno, por la empresa, por el individuo y por la globalización, son factores importantes que han llevado a una nueva forma de gestión de personal, y a la vez, han permitido que esta área pase de ser un departamento administrativo a convertirse en un área clave vinculada a los objetivos estratégicos de la organización. Mediante una gestión por competencias, todos los ámbitos de actuación de la gestión recursos humanos, tales como reclutamiento y selección, la inducción, capacitación y la evaluación pasan a centrarse en las competencias requeridas. De esta forma, la función del departamento de recursos humanos adopta un enfoque de creación de valor para sus clientes internos y externos, se integra en la planificación estratégica y facilita la implantación de otras filosofías de gestión más globales, como el cuadro de mando

integral (balanced Scorecard) que constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la compañía.

1.1.5 Métodos de evaluación de desempeño

Existen variados métodos para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores. El autor Werther en su libro “Administración de recursos humanos” los divide en dos grandes grupos: método de evaluación con base en el desempeño pasado; y método de evaluación con base en el desempeño futuro. Cabe destacar que ninguna técnica es perfecta, cada una posee ciertas ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta en caso de tener un desempeño insuficiente.

En otro sentido, los métodos basados en el desempeño futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Su desventaja principal radica en la imprecisión que en muchos casos se tiene del desempeño a lograr.

La pregunta que queda por definir entonces es cuál tipo de técnica es más adecuado. Es de suma importancia entender que una organización no puede adoptar de manera arbitraria cualquier método de evaluación de desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, a los propósitos que cada uno asigne a la evaluación, y de cuánto se desee invertir (Werther, 2008).

1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA Y ANALISIS DEL RENDIMIENTO

Según Martha Alles, en su libro " Desempeño por Competencia", la evaluación por competencias laborales es "una modalidad de evaluación que se deriva de la especificación de un conjunto de resultados, que determinan el desempeño con una claridad tal que los evaluadores y los interesados pueden juzgar con un grado razonable de objetividad si los resultados se han logrado o no, y luego certifica los progresos del trabajador en función del grado en que se han alcanzado objetivamente estos resultados en su cargo" (Alles,2010).

Así, la evaluación de competencias como fuente de la evaluación de desempeño laboral es un proceso complejo, que requiere como paso previo la definición de perfiles de competencias laborales en cada cargo. Enseguida, es necesario definir los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vista desde una perspectiva balanceada e integral (Alles, 2010).

Es importante mencionar que la evaluación del desempeño por competencia permite un intercambio formal entre la jefatura y sus subordinados, respecto de sus fortalezas y debilidades, y sobre aspectos a mejorar en las habilidades que requiere cada funcionarios en sus respectivas áreas de trabajo contando con un *feedback* (retroalimentación), orientándolos para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia mayor motivación y satisfacción en su trabajo. Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución, se requieren medidas precisas de desempeño de quienes conforman el equipo de trabajo, lo que también permitirá conocer quiénes son merecedores de promociones y compensar sus esfuerzos.

Los resultados de la evaluación pueden aportar información que sirva como herramienta útil para la toma de decisiones. Asimismo, es un instrumento bajo el cual se genera comunicación, orientando a los funcionarios hacia objetivos estratégicos propuestos o definidos por la organización (Endesa, 2006).

Para evaluar el desempeño por competencias es de vital importancia comprender el significado de este concepto y su relación con el desempeño laboral.

Para determinar el análisis del rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto del trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la institución (Alles, 2012).

1.2.1 Definiciones de "Competencia"

Este término hace referencia a características de personalidad y de comportamientos que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos (Alles, 2010).

Para Endesa (Endesa, 2006), las competencias son "un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan con el desempeño exitoso en un puesto o área de trabajo determinado".

En relación a las definiciones anteriores, se puede concluir que las competencias son un aspecto profundo de la personalidad, las cuales pueden predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Las competencias permiten predecir realmente quién hará algo bien y quién lo hará pobremente, medido bajo un criterio general o estándar (Werther, 2008). Es posible afirmar que las competencias no son notorias a primera vista, están ocultas más allá del título profesional o técnico. Son conductas referidas al trabajo y se adquieren a través de la experiencia, por lo cual las competencias son posibles de trabajar y desarrollar. Existen algunos autores y

profesionales del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencia a los conocimientos, pero puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión (Alles, 2010).

1.2.2 Clasificación de las Competencias

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias en las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr adecuadamente la inserción de personas a nivel organizacional y alcanzar un desempeño laboral exitoso. Se ha diferenciado entre ***competencias esenciales***, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y ***competencias diferenciadoras****,* que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones (Boyatzis, 1982).

Se habla de ***competencias generales*** para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a estas últimas serían las ***competencias transferibles*****,** o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo (Flores, 2007).

En el presente trabajo, la definición de competencias a emplear para la realización de la evaluación del desempeño por competencia está en función de la estrategia de cada organización, lo que se clasifica en:

- ✓ **Competencias cardinales:** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- ✓ **Competencias específicas:** Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos (Alles, 2010).

1.2.3 Gestión por Competencia

La gestión por competencia se define como un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos (Alles, 2009).

La expresión “Gestión por competencia” no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni a las multinacionales. La gestión por competencia se relaciona con aquellas empresas, de cualquier tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método. Para ello, se deben plantear interrogantes sobre las condiciones y comportamientos organizacionales necesarios para que tanto las personas en términos individuales como la organización completa sean exitosas. Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de la compañía que se propone trabajar bajo este modelo (Alles, 2010).

La gestión por competencia también garantiza que las personas que trabajan en la empresa tengan las competencias requeridas, y que éstas coincidan con los objetivos de la organización (Endesa, 2006).

1.2.4 Cómo evaluar el desempeño por competencias

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño por competencia se deben seguir dos pasos claves:

1.- Basarse en hechos reales del pasado dentro del período evaluado, relacionando las competencias a evaluar con los comportamientos observados.

El análisis de los comportamientos es el nudo o corazón del sistema de evaluación del desempeño por competencias. Es la base de todo. Si no se realiza adecuadamente, se invalida toda la metodología. Más allá del conocimiento y las habilidades que posea una persona, ésta puede actuar o no en relación con ambas. Por ejemplo, la habilidad de una persona para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado. Por lo tanto, para evaluar el desempeño por competencia, se observan los comportamientos de las personas frente a hechos reales.

Martha Alles, en su libro “Desempeño por competencia”, señala enfáticamente que*: “no es suficiente saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, cómo resolvió tal o cual situación en un hecho concreto. Así, el evaluador no podrá decir en el momento de evaluar el desempeño de un trabajador que le parece que es un buen trabajador de equipo, sino que al evaluar por competencias deberá analizar los comportamientos, relacionarlos con una situación”* (Alles, 2010). De este modo, la conclusión del evaluador será: *“Cuando sucedió tal cosa, su comportamiento fue…”*. En función de la definición de competencias que cada organización realice, se vinculará ese comportamiento con lo requerido para ese puesto.

2.- Luego de relacionar la competencia se deberá correlacionar este último con el grado desarrollado que el empleado tenga de esa competencia.

Es necesario señalar que no se puede trabajar un modelo de competencias si las competencias involucradas no están abiertas en grados o niveles. A su vez, para definir niveles o grados no es suficiente una palabra o expresión (por ejemplo “nivel alto”), sino que cada grado debe expresarse a través de una frase explicativa (por ejemplo, qué se entiende por “alto”), ya que cada persona puede tener una apreciación diferente. El fin de esto, es poder relacionar el comportamiento observado con la competencia en su justo nivel (Alles, 2010).

1.2.5 Pasos previos al diseño de la herramienta de evaluación por competencia

Según Martha Alles, para diseñar una herramienta de evaluación por competencia se requieren realizar cuatro pasos claves: Selección y definición de competencias a evaluar; Apertura en grados de cada competencia a evaluar; Elaboración de perfil por competencia por cargo; Comparación para la identificación de brechas.

a) Selección y definición de competencias a evaluar

Cuando en una organización quiere comenzar a pensar en trabajar e instrumentar la gestión del capital humano bajo un esquema de competencia, se debe partir por analizar y entender en toda su dimensión la misión y visión de la empresa, además de identificar los valores propios de la organización (Alles, 2010). Lo anterior representa el punto de partida para establecer y definir las competencias a evaluar dentro de la organización.

Acerca de la misión y visión, muchas empresas las tienen definidas. Sin embargo, es de mucha importancia que éstas sean representativas permanentemente del quehacer organizacional. Así, la misión de la organización debe representar el porqué de lo que hace, la razón de ser de la organización y su propósito. Por su parte, la visión debe representar la imagen del futuro deseado por la organización (Fred, 2008).

En cuanto a los valores corporativos, estos deben representar el sentido de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas, representando las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la empresa. Una organización debe conocer, analizar y determinar cuál es su cultura y a qué valores se adhiere. No es lo mismo si la máxima conducción de una empresa piensa que un valor corporativo importante es la obediencia, en contraste a que si cree que un valor corporativo es el dar poder al equipo de trabajo y potenciarlo (Werther, 2008).

Una vez identificadas y definidas formalmente las competencias anteriores, tomando en cuenta la descripción de cargos, se debe confeccionar un borrador que dé muestra de las competencias que son realmente importantes de evaluar en cada uno de ellos. De esta manera se obtendrá un sistema de evaluación más objetivo y justo en términos de las responsabilidades y tareas asignadas en cada uno de los puestos que conforman la organización. Finalmente, cada borrador confeccionado debe ser validado, analizado y aprobado a fin de establecer en forma definitiva las competencias a ser evaluadas por cargo o familia de ellos dando origen a un diccionario de competencias de cada empresa. Cabe señalar que al momento de validar el diccionario de competencia con el máximo nivel de conducción de la organización se debe obtener de este los respectivos comentarios, observaciones y acuerdos que permitan, después de esa reunión, llegar al consenso, para que finalmente elaborar la versión definitiva de las competencias en discusión (Alles, 2010).

b) Apertura en grados de cada competencia a evaluar

La idea fundamental de un sistema de evaluación por competencia es comparar el comportamiento del evaluado con la definición de la competencia y decidir con cuál de los grados definidos para esa competencia se relaciona.

En cuanto a cantidad de grados que se deba definir para una competencia no existe un número exacto, sin embargo, por lo general se refiere un número par (generalmente cuatro) (Alles, 2010).

Para definir y establecer los grados de cada competencia se debe definir un comportamiento asociado a la competencia en su máximo grado (por ejemplo Nivel A) para luego adaptarlo a grados menores (nivel B a C o D), utilizando siempre la misma definición de ella (Alles, 2010).

Finalmente, la definición de los grados puede llevarse al nivel de detalle que desee, según la precisión que se quiera dar. Para ellos hay tener en cuenta que, en una primera aproximación, un mayor nivel de detalle brinda más información y es más preciso, pero como contrapartida, complica la puesta en marcha del sistema de evaluación, por lo tanto, se recomienda un adecuado equilibrio entre el detalle y la puesta en práctica (Alles, 2010).

c) Elaboración de perfil por competencia por cargo

Para elaborar un perfil de competencia por cargo es necesario determinar el grado requerido de cada competencia para ser competente en éste. En todos los casos el nivel o grado correspondiente se determinará según el puesto de trabajo.

Finalmente, es de vital importancia comprender que los diferentes puestos de la organización no tienen que ser evaluados bajo las mismas competencias, el mismo

número de ellas, o grados similares. La forma de combinar las distintas opciones dependerá de lo que cada compañía asigne como importante de evaluar para cada cargo y en su nivel requerido. (Alles, 2010)

d) Comparación para la identificación de brechas

Su propósito es determinar, por comparación (las competencias de las personas que integran la organización a cada puesto), las brechas existentes.

Esta determinación de brechas se realizara con un único propósito: diseñar acciones y objetivos para un de desarrollo a futuro (Alles, 2010).

1.2.6 Entrenar a todos los que intervienen en el proceso

Dada la relevancia del entrenamiento para una correcta aplicación de la metodología, se destinará en esta tesis un aspecto especial a este aspecto. El entrenamiento debe ser impartido a todos los que de un modo u otro participan en un proceso de evaluación del personal, abarcando todas las instancias del subsistema de evaluación del desempeño.

1.2.7 Ventajas de la evaluación del desempeño por competencia

Trabajar con la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas. Entre otras, otorga mayor objetividad en los procedimientos combinando las habilidades, los conocimientos y las actitudes de una persona y, por extensión, los de toda la organización. A su vez, el hecho de fijar las competencias para la empresa con prescindencia de las personas que circunstancialmente ocupen puestos, permite un proceso de evaluación más objetivo (Werther, 2008).

1.2.8 Ventajas obtenidas por el trabajador

La evaluación por competencia entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Un trabajador que sepa que se espera de él, es más eficiente y motivado que a quien se le asigne un puesto y no se le ubica en las funciones de la organización, por otro lado, esto último también esta una ventaja organizacional.

A su vez, los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en relación a su aporte a los objetivos de la organización.

La evaluación por competencia contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de empleo. En este sentido éstas apoyan a la empleabilidad. Adicionalmente, privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su foco es más abierto e incluyente en relación con la aplicación en el trabajo.

Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácil al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad profesional pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas. De esta manera, si tales competencias son reconocidas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegidos para esas posiciones (Chilevarola, 2012).

1.2.9 Ventajas obtenidas por la empresa

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, son objetivos que sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la movilidad del personal dentro de la organización, el cuál puede fundamentarse no sólo sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas (OTI, 2011).

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por lo tanto, de las acciones de formación requeridas por la organización (Alles, 2009).

Las empresas pueden lograr conectar sus políticas de remuneración e incentivos con modelos de gestión del capital humano basados en competencias laborales. Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; esto, sin embargo, es un campo aún poco recorrido y que presenta grandes desafíos (Werther, 2008).

CAPITULO N°2

2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO

La Universidad de Valparaíso es una universidad estatal de Chile, pública, sin fines de lucro, autónoma y acreditada, con rectoría y facultad principal en la ciudad de Valparaíso. Posee diversas instalaciones universitarias, principalmente en la quinta región, extendiéndose a la Región Metropolitana a través del Campus Santiago.

El Campus Santiago imparte carreras de pregrado que comparten la misma malla curricular, académicos y exigencias que sus pares en Valparaíso, presentando así una garantía de calidad en la educación que se ofrece.

Teniendo en consideración que el Campus Santiago tiene como misión apoyar el desarrollo de los planes y programas académicos de pregrado, y con miras a futuro en retomar el postgrado y capacitación que la Universidad determine dictar en la Región Metropolitana, destinados a alumnos egresados de enseñanza media, técnicos y profesionales, de acuerdo a las políticas, principios y valores que rigen el quehacer de la Universidad se hace necesario contar una estructura administrativa de atención integral y funcional que permita dar respuesta al proceso de enseñanza-aprendizaje en un marco de gestión de calidad de servicio y compromiso con los distintos usuarios de los procesos administrativos del Campus.

2.1 Reseña Histórica Del Campus Santiago

En el año 2004, la Universidad de Valparaíso inicia sus actividades académicas en la Región Metropolitana en el Edificio Apoquindo, en la comuna de las Condes, dando origen al Campus Santiago. Se imparten el Programa de Magíster en Gestión de

Organizaciones, Diplomados, Programas de Capacitación para diversas empresas de la región metropolitana. Así como también, Programas de Continuidad de Estudios de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial y Administración Pública.

Como resultado de la favorable respuesta a los programas ofrecidos en el año 2004, el año 2005 se abre el proceso de admisión para impartir tres carreras de Pregrado en modalidad diurna con ingreso vía P.S.U. de los siguientes programas académicos: Administración de Negocios Internacionales, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Gestión en Turismo y Cultura, de la Facultad de Arquitectura. Ingeniería Civil Oceánica, de la Facultad de Ciencias del Mar y Recursos Naturales.

En el 2005, en el ámbito del Postgrado, se da acogida y cobertura al Programa de Magíster en Gestión de la Salud perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. En programas de Postítulo se imparten Diplomados en las áreas de Economía y Finanzas, Ciencias, Cine, Psicología, Ciencias del Mar y Farmacia, además de Programas de Capacitación.

En el 2006, debido a la alta demanda por los alumnos se abren nuevas dependencias Universitarias, ubicadas en Santiago Centro (Cal y Canto), aumentando la oferta académica a 7 carreras de pregrado modalidad diurna.

Para el año 2007, se incorpora una carrera Vespertina que sería Administración Pública.

En año 2008, se desplaza el Campus a la comuna de San Miguel dando origen al nuevo y actual Campus San Miguel, donde las instalaciones arrendadas cuentan con una superficie de 10.000 m2, 35 salas de clases, gimnasio cubierto para deportes con graderías y camarines, 3 patios, oficinas administrativas y docentes, biblioteca, salón de actos, cocina, comedores, laboratorios y varios recintos de apoyo. Esta nueva

infraestructura, a partir del 1 de Agosto del año 2008, permitió concentrar toda actividad académica del Campus en un solo recinto.

Para el año 2009, se dio la primera acreditación hasta el año 2012, para las carreras de Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil Industrial, luego en el año 2010 se acredita Auditoria.

En el 2013, La Universidad de Valparaíso figura como la 15° universidad Chilena según la clasificación Revista América Economía, y en el 22° lugar según el ranking de calidad de docencia pregrado del Mercurio. También para ese mismo año en el ranking QS World University Ranking en Latinoamérica se ubico en el puesto 106.

En la Actualidad la Universidad de Valparaíso es nuevamente acreditada por 5 años más.

2.2 Visión

"La Universidad de Valparaíso, como universidad estatal aspira a ser una institución de excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión, pluralista y ampliamente participativa de todos sus estamentos, vinculada a la realidad de su entorno, que aporte desde la potenciación de su ubicación en la Región de Valparaíso, al desarrollo regional y nacional, socialmente responsable, referente en la Educación Superior en el ámbito nacional e internacional".

2.3 Misión

"La Universidad de Valparaíso es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición y se plantea como misión generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnologías, las humanidades y las artes, a través del desarrollo

de docencia de pre-grado, postgrado e investigación, entregando las competencias para formar los graduados, profesionales e investigadores que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional."

2.4 Valores de la Universidad de Valparaíso

"Los valores que inspiran a la Universidad de Valparaíso son la participación, la solidaridad, la equidad, la libertad, el pluralismo, el pensamiento crítico y el respecto a la diversidad."

2.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Todos los procedimientos referentes al área de Recursos Humanos del Campus Santiago se rigen por el Reglamento Orgánico de la Universidad de Valparaíso (D.U. N°480 de 1983) establece en el artículo 53, indicando que el departamento de personal es una instancia dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas, correspondiéndole *"los procesos de selección, nombramientos, promoción y registro de los funcionarios, de la evaluación y la capacitación del personal administrativo, de las remuneraciones y demás procesos conexos a estos y las demás funciones que se asignen relativas al personal."*

La Gestión de Recursos Humanos busca contribuir a la instalación de una gestión estratégica a nivel institucional, bajo el contexto de un sistema de control de gestión, con mayores niveles de integración institucional. En este escenario, el área de recursos humanos en la Universidad de Valparaíso ha sido considerada desde el principio del periodo como un ámbito de acción de alta prioridad. Ello, en el entendido que se trata de un recurso que es vital para el desarrollo de toda organización.

2.5.1 Misión del área de Recursos Humanos

"*La planificación y coordinación de los procesos de selección, contratación, perfeccionamiento, calificación, retención y desvinculación de las personas que requiere la Universidad de Valparaíso para el cabal cumplimiento de su plan estratégico y para realizar sus actividades académicas, administrativas y de servicios, de acuerdo a las políticas, principios y valores que rigen el quehacer de la Corporación, procurando mantener y acrecentar los estándares de calidad y excelencia institucional."*

La complejidad que esta área de gestión ha ido adquiriendo en el tiempo ha importado la necesidad de inclusión de nuevos componentes de atención hacia sus funcionarios y académicos; en este sentido, la Universidad de Valparaíso ha evolucionado desde lo que alguna vez fue la "oficina de personal", encargada básicamente de la formalización de contratos y el pago de remuneraciones, a aquélla que se encarga también de aspectos estratégicos del recurso humano institucional.

2.5.2 Estrategias de Gestión de Recursos Humanos

En el contexto de la gestión de estratégica de Recursos Humanos, los aspectos cualitativos y cuantitativos relativos al personal académico de la Universidad, cobran la mayor relevancia. Como en esta tesis está orientada al personal no-académico no entraremos en mayor profundización en la evolución del personal académico de la Universidad.

2.5.3 Conformación de los Departamentos del Área de Recursos Humanos

La actual organización de la Dirección de Recursos Humanos contempla tres departamentos, tres unidades y un Consejo Asesor orientado a la coordinación operativa de las distintas áreas funcionales:

• **Departamento de Personal**: Se encarga de gestionar los procesos de selección, nombramientos, registro, pago de remuneraciones, promoción y desvinculación de funcionarios, y demás procesos relativos al personal de la Universidad. Para cumplir satisfactoriamente con todas sus funciones se divide en dos grandes áreas: la Unidad de Nombramientos y Registro, y la Unidad de Remuneraciones.

• **Departamento de Bienestar del Personal:** Está a cargo de la gestión oportuna y eficiente de los beneficios sociales, de salud o económicos que la institución otorga a sus funcionarios. Para estos efectos informa a sus beneficiarios sobre convenios vigentes, procesa solicitudes y otorga beneficios, según normativa vigente y en conformidad del presupuesto de la Unidad.

• **Departamento de Estudios y Desarrollo:** Se preocupa de la gestión de los procesos de evaluación y capacitación del personal de la Universidad, con programas de planificación anual, adaptándose a las variadas necesidades de la institución, contribuyendo de este modo a su desarrollo personal y laboral. Asimismo, se incluyen entre sus funciones, el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos relativos a la gestión del personal y que son propios de la Dirección de Recursos Humanos.

2.5.4 Autorregulación en el sub-área de Gestión de Recursos Humanos

Se observa claras evidencias de la aplicación de mecanismos de autorregulación, y en particular, la capacidad de realizar ajustes y cambios necesarios, de manera eficiente y eficaz.

La Universidad cuenta hoy con un sistema de soporte a la gestión de recursos humanos, basado en la plataforma ERP FIN700 y su módulo de remuneraciones REM700 v.7.0, el que permite la integración con el resto de los sistemas institucionales, avanzando notoriamente en la interoperabilidad del sistema. Esta actualización presenta utilidades futuras como módulos complementarios de gestión del personal, no disponibles en versiones anteriores. Complementariamente, la Universidad cuenta con una amplia base de reportes mensuales que facilitan la elaboración de informes y estadísticas asociadas al personal, y que constituyen un panel de control específico para el área.

Así entonces, la definición y aplicación de políticas y mecanismos del área, junto con la implementación de sistemas para el control de esta gestión, le han permito a la Institución, avanzar desde una etapa de desarrollo inicial, a una etapa de maduración de su gestión de recursos humanos.

2.5.5 Evolución Interna del área Recursos Humanos Campus Santiago

A partir del año 2006, la organización interna del Campus se mantuvo focalizada principalmente en la atención de las demandas vinculadas a los procesos de apoyo al estudiante y en trámites administrativos relacionados con sus académicos.

A fines del año 2008 el Campus con miras a responder adecuadamente ante el Proceso de Acreditación Institucional, se propone la definición de los diferentes perfiles de cada cargo requerido para un correcto funcionamiento de sus principales procesos

internos. La relación Cargo-Función-Responsabilidad-Funcionario encontrada determinó que el Campus reordenara los recursos humanos disponibles e iniciara un proceso de fortalecimiento de su estructura interna con la generación de nuevas contrataciones, para aquellos procesos que no estaban siendo atendidos adecuadamente.

En el año 2009, durante este periodo, el Campus identifica y ordena sus principales procesos administrativos y de apoyo al estudiante, estableciendo las directrices generales que orientaron la realización de los primeros ejercicios de auditorías internas de calidad, a fin de conocer el desempeño real de estos procesos vinculándose directamente con la Dirección del Campus.

Para el año 2010, atendiendo los crecientes volúmenes de actividad y requerimientos de la comunidad universitaria, junto a la mayor complejidad de los servicios solicitados por los usuarios con miras a la acreditación de carreras, emerge la necesidad de fortalecer el proceso de planificación de gestión de solicitudes, la coordinación de los esfuerzos de apoyo transversal y el fortalecimiento de la gestión de proyectos de mejoramiento que permitieran elevar los índices de calidad. A consecuencia de lo anterior, y teniendo presente que la vinculación directa de todas las unidades con la dirección no resultaba efectiva para el cumplimiento de estos nuevos propósitos, la estructura administrativa se ve fortalecida con la reasignación de funciones administrativas y operacionales en dos unidades de gran alcance y relevancia estratégica dentro del Sistema de Gestión de Calidad del Campus: Jefatura Administrativo Financiera y Jefatura de Aseguramiento de la Calidad, el cual su resultado fue negativo.

2.6 Políticas de Administración de Campus

La Universidad de Valparaíso, es una organización dedicada a desarrollar programas académicos, tanto en la región de Valparaíso, como también en recintos universitarios en otras regiones del país. Estos recintos, cuentan con instalaciones con usos académicos que abarcan un conjunto de carreras, constituyéndolos como "Campus".

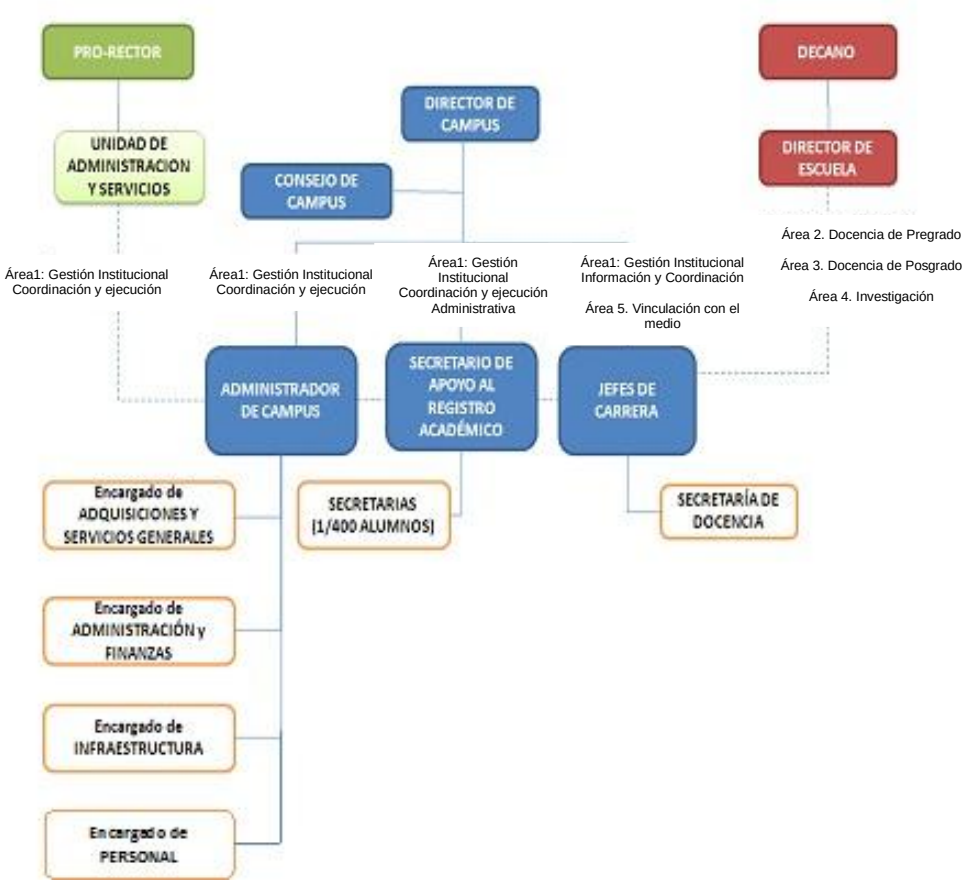
El objetivo es *"proporcionar un marco regulatorio que oriente el rol y las funciones que desarrollan los "Campus".*

Entendiéndose como rol : "*Constituir el organismo técnico, administrativo y de servicio, responsable de la Gestión Institucional, orientado esencialmente a planificar y coordinar las actividades de abastecimiento, mantenimiento, gestión de personal, de transporte, instalaciones y finanzas requeridos por los programas académicos desarrollados en su reciento, en un nivel de servicios académicos acreditable, en calidad, cantidad y momento oportuno".*

2.7 Estructura de la Universidad de Valparaíso Campus Santiago

El Campus Santiago, como se muestra en la figura 2.1, está encabezada por un Pro-Rector y Decano, seguido por el Director de Campus, quién dirige la institución, luego por un Consejo de Campus que es un órgano consultivo, y a continuación por el área de Gestión Institucional que se compone por tres áreas importantes para coordinación y ejecución del campus.

Figura 2.1: Estructura del Campus Santiago

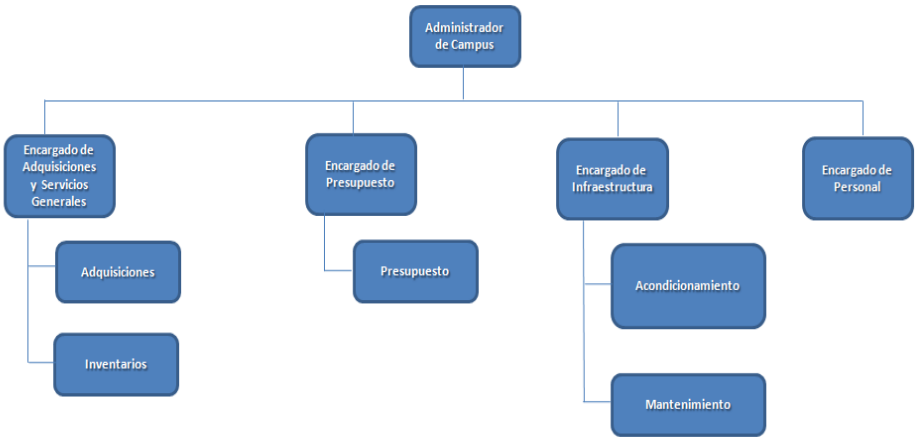


Fuente: Políticas de Administración Campus.

2.7.1 Organigrama de Estructura Administrativa de la Administración del campus

En el área Administrativa se encabeza con el Administrador de Campus, luego existen cuatros encargados Administración, que serian Encargado de Adquisición y Servicios Generales, Encargado de Presupuesto, encargado de Infraestructura y encargado de personal y con sus respectivos funcionarios administrativos de acuerdo a su área y especialidad para el mejor desarrollo del quehacer del campus. Como se muestra en la Figura 2.2.

Figura 2.2: Organigrama estructura Administrativa de la Administración del Campus.



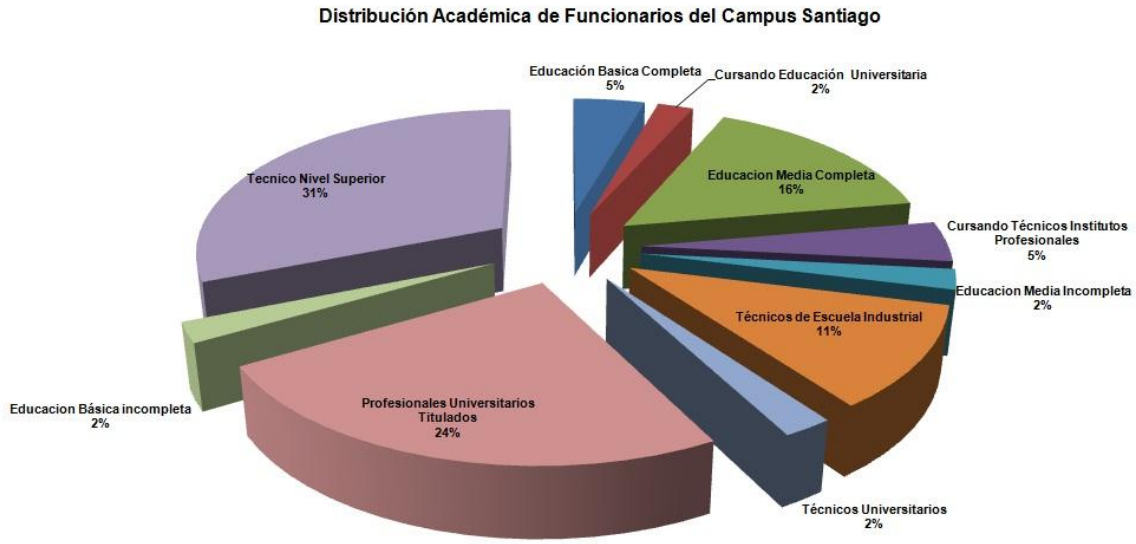
Fuente: Políticas de Administración Campus.

2.8 CAPITAL HUMANOS

2.8.1 Escolaridad de los Funcionarios del Campus Santiago

En la actualidad trabajan en El Campus Santiago en el área Administrativa 45 personas, las que se distribuyen según su nivel educación como lo muestra la figura 2.3.

Figura 2.3: Distribución Académica de los Funcionarios del Campus.



Fuente: Unidad académica, Diciembre 2012. Elaboración propia.

2.9 METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EVALUAR AL PERSONAL

La metodología actual del Campus Santiago está alineada con los procedimientos de la Universidad de Valparaíso y sería lo siguiente:

2.9.1 Evaluación y Calificación Actuales

La evaluación y calificación del personal de la Universidad se encuentra normada por el Decreto Nº 1.825 que establece el Reglamento de Calificaciones del personal afecto al Estatuto Administrativo (Ley Nº 18.834).

En términos generales, todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, son calificados anualmente conforme las siguientes listas:

- Lista Nº 1, de Distinción;
- Lista Nº 2, Buena;
- Lista Nº 3, Condicional, y
- Lista Nº 4, de Eliminación.

Cada Jefe de Unidad en la Universidad es responsable de cumplir con la evaluación del personal subalterno, para ello, cada funcionario cuenta con una hoja de vida y una hoja de calificaciones, además de un informe de desempeño del funcionario, el que considera una hoja de observaciones.

2.9.2 Proceso Actual de Evaluación

El proceso de evaluación se realiza con las siguientes etapas:

- **Precalificación**: La evaluación previa realizada por el jefe directo del funcionario.
- **Calificación:** La evaluación efectuada por la Junta Calificadora que corresponda, teniendo como base la precalificación realizada por el jefe directo del funcionario, o

la evaluación efectuada de conformidad al inciso final del artículo 29 de la Ley Nº 18.834.

- **Apelación y reclamo:** Los recursos con que cuenta el funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora, o la evaluación efectuada.

La Junta Calificadora de la Universidad de Valparaíso, adopta sus resoluciones teniendo en consideración la precalificación del funcionario hecha por su jefe directo (constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito. Entre los antecedentes, se considerarán las anotaciones (de mérito o de demérito) que se hayan efectuado dentro del período anual de calificaciones, en la hoja de vida.

El funcionario calificado en lista 4, o por dos años consecutivos en lista 3, deberá retirarse del servicio dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación. Por el contrario el funcionario que obtenga la mayor calificación pasará a ocupar, en el nuevo grado, el último lugar, hasta que una calificación en ese nuevo grado, por un desempeño no inferior a seis meses, determine una ubicación distinta.

La junta Calificadora de la Universidad de Valparaíso, además de cumplir con las funciones que estipula la Ley, procura introducir mejoras en el sistema de calificación al interior de la Institución, entre las que se pueden destacar:

- Regularización del Escalafón de Mérito de la Universidad ante la Contraloría Regional.
- Confección de un registro de firmas habilitadas de precalificadores.
- Propuesta de un Reglamento de Calificaciones de la Universidad de Valparaíso.

Las anteriores mejoras pretenden enfrentar algunas dificultades refrendadas en la última reunión de la Junta Calificadora de la Universidad, tales como, la necesidad de revisar el sistema de evaluación de desempeño, el cual no logra discriminar

adecuadamente los comportamientos laborales sobresalientes de los meramente normales, o de los abiertamente deficientes.

2.9.3 Mecanismos de Ajuste e Incentivos en Remuneraciones

La institución posee una estructura de remuneraciones formal y declarada, que contiene diversos mecanismos de incentivos generales y específicos, y los incentivos existen distinciones entre el personal no –académico del personal académico, pero como en esta memoria solo se verá el personal no-académico nos referiremos solo a estos, que a continuación serian los siguientes:

2.9.4 Beneficios Personal No-Académico

En particular en el ámbito del personal no-académico, adicional a la estructura de remuneración base, existen beneficios permanentes tales como:

- **La asignación de nivelación** (que reconoce la evolución, perfeccionamiento y trayectoria en la institución).
- **La asignación por concepto de calificaciones**.
- **Las asignaciones de mérito por función** (de acuerdo a la responsabilidad de la función ejercida).
- **Asignación por grado académico** (Doctorado, Magíster o Especialidad Médica y Odontológica).

Por último, y de forma transversal, la institución contempla otros beneficios como; aguinaldos universitarios de fiestas patrias; bonificación del mes de marzo y cumplimiento de 30 años en la universidad. Todos estos mecanismos, en particular la estructura de

incentivos, ha surgido del análisis y evaluación para el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de desarrollo estratégico.

Los mecanismos disponibles y las medidas adoptadas por la Universidad en materia de remuneraciones dicen relación con el establecimiento de criterios de mayor transparencia y equidad, y menor discrecionalidad en su otorgamiento, así como la fijación de valores objetivos, a través de la formulación de tablas para las Asignaciones de Mérito, y de Gestión, Convenios a Honorarios y Docencia Incremental, transformándose todos ellos en herramientas fundamentales de gestión para el logro de propósito institucionales.

2.10 PROGRAMAS Y SERVICIOS DEL CAMPUS SANTIAGO

El Campus Santiago ofrece solo carreras de pre-grado a todos los alumnos que rinden la PSU (prueba de selección universitaria) e ingresos especiales, tiene 8 carreras que dicta en este momento el Campus Santiago, que se nombran a continuación:

Carreras que se dictan en este Campus son:

- Administración de Negocios Internacionales
- Administración Pública
- Administración Pública (vespertino)
- Auditoría
- Gestión en Turismo y Cultura
- Ing. Civil Industrial
- Ing. Civil Oceánica
- Ing. Comercial
- Trabajo Social

2.11 PLANTEAMIENTO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO

La descripción de cargos es una herramienta básica para el desarrollo de cualquier sistema de gestión de recursos humanos, debido a que la información resultante del análisis de cargos se utiliza como base para otras funciones relacionadas con la administración de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y planes de carrera).

Actualmente existen descripciones de cargos para el Campus Santiago pero estas no son formales, ya que la información es solo parcial e incompleta.

Básicamente este proceso consiste en desarrollar el procedimiento de Descripción de Cargos por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad de Valparaíso Campus Santiago, confeccionado por la colaboración del Jefe de Personal, Personal Administrativo. Inicialmente la alumna tesista diseñó una guía metodológica, validada por una amplia bibliografía referente a la gestión por competencia de Martha Alles, Técnicas de Gestión de RRHH por competencia de Santiago Pereda, por nombrar algunos. Por su parte, se coordinó el levantamiento de información para la descripción de cargos con el material existente y se fijaron reuniones con los distintos cargos administrativos del Campus para poder tener una información clara y coherente.

De este proceso se obtiene como resultado la identificación de las competencias asociadas a cada cargo. Donde se podrá revisar su desarrollo en el anexo 1 en el *"Descripción de Cargos por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad de Valparaíso Campus Santiago".*

2.12 PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

El diseño del sistema de evaluación del desempeño propuesto se encuentra orientado a que el equipo de gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Valparaíso Campus Santiago pueda medir el desempeño de los funcionarios en función de las competencias laborales necesarias para realizar de manera efectiva su trabajo en el puesto.

Se integra el concepto de “competencias laborales” a la presente memoria como una manera de generar un sistema de evaluación del desempeño que sea capaz de medir e identificar la situación laboral completa de los funcionarios, desde un punto de vista integral, en donde se evalúe, como es de costumbre, no sólo conocimientos y habilidades, sino principalmente el comportamiento de los evaluados en los respectivos puestos de trabajo.

El trabajo que se desarrolla bajo los principales objetivos de esta memoria que son:

1.- Definir cuáles son las competencias necesarias para cada cargo.

2.- Determinar factores críticos en la evaluación de desempeño por competencias.

3.- Definir formulario de evaluación de desempeño por competencia.

4.- Identificar quienes serán evaluadores y evaluados.

5.- Describir cual será el proceso de la evaluación del desempeño por competencia.

Los objetivos anteriores quedaran divididos en 8 importantes etapas, las cuales son:

- Selección y definición de competencias.
- Apertura en grados de cada competencia.

- Elaboración de Catalogo de competencias y comportamientos.
- Elaboración de perfil por competencia por cargo.
- Generación de Formulario de evaluación de desempeño por competencia.
- Generación de instrucciones del formulario de evaluación de desempeño por competencias para el Campus Santiago.
- Planteamientos de los resultados e informe final.
- Análisis de costos.

A continuación en el capitulo tres se presentará el desarrollo de las etapas anteriormente mencionadas para la consecución del diseño propuesto y la respectiva elaboración del sistema de evaluación del desempeño por competencia para la Universidad de Valparaíso Campus Santiago.

CAPITULO N°3

3 DESARROLLO DEL DISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

3.1 Selección y Definición de Competencias

Como punto de partida, se realizó un análisis de la misión, visión y valores propios de la institución, proceso que se identificaron en función de la estrategia de la organización, para que, el trabajo de sus funcionarios se realice con eficacia, eficiencia y seguridad.

La clasificación de las competencias en sus distintas dimensiones como las competencias cardinales, que se denominarán como las competencias Institucionales que se destinan a todos los funcionarios de la institución y las competencias específicas, que se desglosan en competencias por Área General , a nivel Directivo y a nivel Profesional . Que son las que se pueden apreciar en la siguiente tabla 3.1:

Tabla 3.1: Clasificación de Competencias

Cardinales	**Especificas**		
C. Institucionales	**C. por Área General**	**C. de nivel Directivo**	**C. de nivel Profesional**
• Orientación al usuario y al cliente • Ética y sencillez • Compromiso con la Universidad • Trabajo en equipo	• Adaptabilidad – Flexibilidad • Iniciativa - Autonomía • Colaboración • Comunicación eficaz • Tolerancia a la presión de trabajo • Rigurosidad	• Visión estratégica • Liderazgo ejecutivo • Empowerment	• Toma de decisiones • Capacidad de planificación y organización • Gestión y logro de objetivos • Pensamiento Analítico • Liderar con el ejemplo

Fuente: Confección propia adecuada a la institución.

Una vez identificadas las competencias a evaluar, se debió dar paso a definirlas de manera formal, las cuales se pueden encontrar en el anexo N°3. Cabe señalar que la definición de cada una de ellas se generó tomando como guía las definiciones realizadas por Martha Alles (Alles, 2012).

En la actualidad en el Campus Santiago, en el área administrativa existen en total 18 cargos, que se dividen en Estamentos que serian: Estamento de Profesionales, Administrativos, Técnicos, Secretaria y Servicios, que se pueden apreciar por medio la tabla 3.2 y se formuló las descripciones de cargos por competencias que se encuentran en el anexo N°1.

Tabla 3.2: Cargos del Área Administrativa del Campus Santiago de la Universidad de Valparaíso

Estamento	Cargo
Profesional	Director del Campus
	Administrador de Campus
	Encargado de adquisiciones y Serv. Generales
	Encargado de presupuesto
Técnicos	Encargado de Infraestructura
	Técnico de Mantención
	Técnico de Laboratorio
Administrativo	Encargado de personal
	Encargado de secretaria de Apoyo al Registro Académico
	Coordinador de Acondicionamiento infraestructura
	Adquisiciones
	Inventario
	Presupuesto
Secretaria	Secretaria de Dirección
	Secretarias
Servicios	Mayordomo
	Auxiliares
	Jardinero

Fuente: Confección propia adecuada a la institución

3.2 Apertura en Grados de cada Competencia

Identificadas, definidas y validadas las competencias, se da curso al desglose de cada una de ellas en sus respectivas aperturas en grados. De esta manera, la evaluación del desempeño por competencia se llevó a cabo tomando en cuenta el grado en que estás son requeridas.

La metodología utilizada para establecer los grados de cada competencia está centrada en la definición de cada una de ellas, para luego determinar un comportamiento asociado a la competencia en su máximo grado y finalmente adaptarla a grados menores.

A continuación se muestra en la siguiente tabla 3.3, los grados de cada competencia, los cuales son definidos de acuerdos a los requerimientos de la institución.

Tabla 3.3: Apertura en grados de cada competencia

Grado	Frecuencia	Valoración	Frecuencia %	Significado
A	Desempeño superior	Modelo de Rol	100	Se requiere un dominio alto en esta competencia para ser efectivo en el Estamento
B	Sobre el Estándar	Altamente Competente	75	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el Estamento
C	Mínimo Necesario	Competente	50	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el Estamento
D	Ocasionalmente	Necesita reforzar la competencia	25	Se requiere un dominio ocasional en esta competencia para ser efectivo en el Estamento
No desarrollado	Ausencia competencia	Necesita desarrollar la competencia	0	Se requiere un dominio en esta competencia para ser efectivo en el Estamento

Fuente: Confección propia adecuada a la institución

La tabla muestra los grados para cada una de las competencias definidas, atendiendo a la frecuencia y valoración asociado a ella, por cuatro niveles: Grado A, B, C, y D, la no desarrollada, significa la ausencia de algún tipo de competencia. La asignación de competencias a los puestos siempre se realiza por los grados positivos de las

competencias (A, B, C, D, según corresponda). En ningún caso se podrá asignarse un nivel “no desarrollado”.

3.3 ELABORACIÓN DE CATÁLOGOS

3.3.1 Catálogo de Competencia

Este catálogo es un documento interno para la institución, en el cual se presentan las competencias que se construyeron en base al contexto de la Universidad de Valparaíso para el Campus Santiago, como organización pública de servicios de educación. El catálogo de competencias se definió en base a su misión, visión, valores y planes estratégicos y a documentación recolectada como los decretos institucionales, evaluaciones de su acreditación, entre otros documentos, que ayudó a poder definir a la medida justa para institución.

La clasificación de las competencias en sus distintas dimensiones son: las competencias cardinales que serían para todos los colaboradores de la institución se denominaron competencias institucionales y las competencias específicas se dividieron en competencias área general, competencias de nivel directivo y competencias de nivel profesional. Cada una de las competencias definidas anteriormente se puede ver en la tabla 3.1.

Las definiciones de cada competencias, cabe señalar que se adecuaron al perfil de institución, específicamente adaptadas para el Campus Santiago, y no son una copia textual a la literatura encontrada.

En total son 18 competencias que fueron definidas formalmente en conjunto con la apertura en grados, y su presentación es la siguiente:

1° Nombre y definición de la competencia.

2° Definiciones de apertura en grados de las competencias y estas son en 4 grados, que son los grados A, B, C y D, donde este último es el grado más bajo, que sería, un desarrollo de la competencia a un nivel mínimo. El desarrollo de cada una de estas competencias se encuentra en el anexo N°3.

3.3.2 Catálogo de Comportamientos

El catálogo de comportamientos es un documento interno elaborado con ejemplos de comportamientos observables asociados o relacionados a las competencias institucionales definidas anteriormente (Ver tabla 3.1).

La presentación de estos comportamientos se realiza siguiendo la estructura del catálogo de competencias. Estos ejemplos de comportamientos se distribuyen de la siguiente manera:

1° Nombre y definición de la competencia, al igual que en el catálogo de competencia.

2° Definiciones de los comportamientos de las competencias, se muestran 3 ejemplos de comportamientos para cada uno de los grados de la competencia: A, B, C, y D. Más 3 ejemplos que reflejan la ausencia de la competencia, que se denomina “no desarrollada”. Están a una escala de graduación acumulativa, ósea, que la definición de cada nivel lleva implícita todas las manifestaciones positivas de los niveles inferiores. Por lo tanto, son un total 15 comportamientos distintos para cada una de las competencias, con el fin que estos ejemplos de comportamientos o conductas puedan estar presentes en los funcionarios y se elija cuál es la más representativa tenga la persona a evaluar y también sirve como guía para saber en qué grado se desea alcanzar este comportamiento en cada cargo. Este catalogo se puede encontrar en el anexo N°4.

3.4 ELABORACIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIA POR CARGO

Además de realizar una definición formal para cada competencia y su correspondiente apertura en grados, se confecciona, basándose en todo el análisis realizado anteriormente, un perfil de competencias para cada cargo, considerando los comportamientos que debe llevar a cabo el ocupante del puesto para realizar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.

Para elaborar estos perfiles de competencias es preciso seguir un proceso riguroso, al igual que en el resto de las actuaciones en la gestión de recursos humanos, el cual es un documento base que identifica las competencias que requieren los cargos y el grado en que estás son requeridas. Para esto, dado que la definición global de cada competencia tiene una serie de requerimientos asociados a estas, y con el objeto de desarrollar un sistema de evaluación más objetiva, es preciso que la dirección estratégica de la organización tenga claro la visión de lo que desea la organización, así como sus objetivos y planes estratégicos (Pereda, 2008). En este proceso, quedaron definidos de manera explícita los valores y la misión de la institución.

En el modelo estratégico, se definen las líneas del negocio de la organización; el tipo de relaciones que se van a mantener tanto con los clientes, como entre los funcionarios; las áreas claves de resultados (Pereda, 2008). Este será un punto de partida y, se trabaja de la forma que se explica en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional entre el período 2010 – 2014 sus objetivos estratégicos son: Gestión institucional, Docencia de pregrado, Docencia de postgrado, Investigación y Vinculación con el medio, y los de objetivos estratégicos de la Dirección de RRHH para el periodo 2010 – 2014 son: Profesionalización de la estructura de cargos y funciones de la institución y Construcción de un nuevo sistema de remuneraciones para la universidad. Esta es la primera vez que

se definen los perfiles por competencia para el Campus Santiago, en este caso, y en los grados de los perfiles de competencia se realizan a criterio subjetivo del especialista de acuerdo a los antecedentes necesarios, como decretos correspondientes a la universidad, informe de evaluación de institución 2009 y 2012, historia de la Universidad, etc. y se confecciono los perfiles de competencia para cada uno de los cargos administrativos para el Campus Santiago que los pueden encontrar en el anexo N°5.

3.5 PROCESO DE UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN "FEEDBACK O EVALUACIÓN 360" Y ANALISIS DEL RENDIMIENTO

De los autores Alles y Pereda, se puede analizar que la evaluación 360° o Feedback, es una herramienta que permite a un funcionario ser evaluado por todo su entorno: jefes, pares, clientes, subordinados, etc. Que consiste en llevar a cabo una reunión en que los evaluadores emiten sus juicios sobre la persona evaluada y, posteriormente, se discuten las distintas opiniones hasta llegar a una evaluación común y a un plan de desarrollo, en función de las necesidades de formación que presenta, en su trabajo la persona evaluada.

Posteriormente se obtiene un informe único, que es discutido entre el evaluado y su superior directo. Es importante que todos los aspectos incluidos en la evaluación se apoyen en comportamientos y de hechos observables, de forma que las posibles discrepancias entre las opiniones de los evaluadores y la del evaluado, se puedan analizar y discutir de forma objetiva. A pesar de ser un sistema de evaluación más complejo, genera un aporte más significativo en término de la información que pueda entregar, dado que genera una visión del desempeño del funcionario medido en base a lo que se espera de su jefatura, sino que también toma en cuenta la opinión de pares y subalternos del funcionario evaluado.

Como en la institución nunca se ha realizado este tipo de método de evaluación, se recomienda dar una marcha blanca. Se desea un alcance de la evaluación de manera interna a la organización, para evitar así que salga información fuera de la institución.

De esta forma, el esquema de evaluación para el modelo 360°, el funcionario será calificado por 6 evaluaciones que son: auto-evaluación, Jefe Directo, dos subordinados, dos pares.

Sin embargo, en la institución no todos los funcionarios tienen subordinados a su cargo, por lo tanto se realiza una evaluación 180°, la única diferencia que tiene con la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados. Donde en este caso el evaluado será calificado por 4 evaluaciones que son: auto-evaluación, Jefe Directo, 2 pares.

En cuanto a quiénes participan como evaluadores de un funcionario, estos deben ser personas que tengan la oportunidad de observar al evaluado en acción para poder de esta forma estimar objetivamente el nivel de desarrollo de sus competencias. Por su parte, los evaluadores son elegidos al azar o por la jefatura de su área. Por otra parte, el evaluado no tendrá acceso a la evaluación o el llenado de la pauta que hace el evaluador, por lo tanto no tendrá manera de hacer sentir comprometido a este último, al grado de confidencialidad del proceso y alentar a los evaluados a que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas, de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias. De esta forma la persona estará interesada de recibir información completa, diversa y sincera sobre su desempeño.

Con un propósito en que la evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los funcionarios deben hacer para desarrollar su máximo potencial en la institución, la

evaluación se divide en dos partes: análisis del rendimiento (fijar objetivos) y análisis del desempeño por competencia, considerando los comportamientos y sus grados, en relación con el puesto.

3.6 GESTORES DEL SISTEMA

La responsabilidad por la aplicación del sistema de evaluación por competencia del Campus Santiago está radicada solo a la Unidad Administrativa.

En este sistema de evaluación se distinguen los siguientes actores y roles: Personal Evaluador, Personal Evaluado y Administrador del Proceso.

3.6.1 Personal Evaluador:

Es la persona que realiza la evaluación de cada trabajador y orienta sus desempeños futuros, de quienes se encuentran a su cargo. Tendrán está facultad de evaluar, aquellas personas con el cargo de Director, Administrador de Campus y Encargados de Área o funcionarios que tenga a su cargo personas.

3.6.2 Personal Evaluado:

Se aplica a todo el personal Administrativo del Campus Santiago que tenga una antigüedad mínima de 6 meses.

3.6.3 Administrador del Proceso de Evaluación:

La dirección del Campus Santiago será la encargada de administrar el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias.

3.6.4 Proceso

El proceso de gestión del desempeño por competencia necesita de la participación activa tanto del evaluador como del evaluado, para la cual deben dar inicio concretando una reunión, donde se busquen lograr acuerdos entre la jefatura y el evaluado, para

establecer los tiempos y fijar la forma en que se establecerá el procedimiento de evaluación.

El primer paso de este proceso es que la jefatura y el evaluado efectué por separado una pre- evaluación. Posteriormente, se deberán reunir y acordar la evaluación final, la que deberá ser firmada y remitida por la jefatura a Recursos Humanos.

Si eventualmente no se produjera el acuerdo, se deberá remitir un informe con los argumentos de cada parte a la Rectoría, con copia a Recursos Humanos, quién resolverá el resultado de dicha calificación. Para más detalle en el anexo N°2 figura 3.1, se encuentra diagrama de proceso de evaluación.

A continuación, se indica una pauta para la reunión de acuerdo de la evaluación.

3.6.5 La Jefatura:

Antes de la reunión:

- Remitir una copia del Formulario de Evaluación al evaluado, con el propósito que efectúe una auto- evaluación.
- Realizar su propia evaluación del trabajador.
- Una vez completo el formulario, revise el formulario de evaluación por competencia enviado por el empleado.
- Contrastar la evaluación propia con la del empleado.
- Eventualmente determine calificaciones tentativas.
- Coordinar una reunión con el trabajador para conversar y acordar la evaluación.

Durante la Reunión:

- Felicitar al empleado por los éxitos logrados.
- Mostrar empatía frente a dificultades y pide ideas para mejorar el desempeño.

- Comparar sus puntos de vista, cuando tienen opiniones diferentes.
- Establecer en conjunto con el evaluado compromiso de mejoras para la próxima evaluación.

3.6.6 El Evaluado

Antes de la Reunión:

- Reunir todos los datos sobre su desempeño, el ideal es tener hechos concretos que avalen los resultados de la auto- evaluación.
- Completar el formulario de evaluación.
- Enviar a su jefe una copia de su auto –evaluación.

Durante la Reunión:

- Indicar como llevará a cabo la reunión.
- Compartir sus sentimientos sobre los éxitos y dificultades encontradas.
- Solicitar ayuda en las áreas de desempeño que necesita mejorar.
- Aporte sus fundamentos sobre las calificaciones.
- Establecer en conjunto con el evaluador compromisos de mejoras para la próxima evaluación.
- Por último, ambos deben firmar la evaluación definitiva e indicar como fue en el proceso contestando la encuesta que para estos efectos se adjunta.

3.7 ELABORACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA MODELO 360°

Durante esta fase, se elaboró un formulario estándar atendiendo a todas las competencias identificadas en la primera etapa del diseño de la evaluación de desempeño por competencia propuesto.

El formato diseñado del formulario del modelo 360° es siguiendo los principios que guían el desarrollo de los instrumentos destinados a hacer un diagnostico y a contribuir a tomar una decisión, con el objetivo que cada funcionario puede ser evaluado verificando el desarrollo alcanzado en cada uno de los requerimientos asociados a la definición de la competencia a evaluar. Además de lo anterior, el formulario está diseñado de manera que cada evaluador deje constancia de la relación que tiene con el evaluado, como , Jefe, par o subordinado (sin nombre por la confidencialidad), como también una instancia para entregar observaciones de cada competencia evaluada y otro formulario para sugerir algún tipo de acción concreta o tipo de capacitación que el evaluado pudiese emprender en las competencias que éste necesita desarrollar para mejorar su desempeño en el puesto actual de trabajo, así como también la evaluación de las metas asignadas por el periodo.

Estos formularios deberán estructurarse para cada cargo considerando particularmente las competencias requeridas para cada uno de ellos, así por ejemplo: el formulario 360° no tiene las mismas tipos de competencias de un director con el de un auxiliar, la diferencia que existe, es que el cargo de director tiene competencias especificas de nivel directivo la cual los auxiliares solo tienen competencias especificas por área general.

El diseño de estos formularios de evaluación de desempeño por competencia se encuentra en el anexo N°6.

3.8 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INSTRUCCIONES DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

Las instrucciones del formulario de evaluación, el cual se encuentra en el anexo N°7, fue desarrollado como un instructivo para los evaluadores y evaluado antes de realizar el

proceso de evaluación. Estas instrucciones fueron confeccionadas atendiendo a varios puntos de importancia para llevar a cabo de manera efectiva y eficiente el proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto para la Universidad de Valparaíso Campus Santiago.

3.9 RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Conocer finalmente si un funcionario es competente en su cargo, estará determinado, en primer lugar por los resultados parciales de cada competencia evaluada. Por lo tanto, el primer paso es el procedimiento de la información, determinar el grado alcanzado promedio de cada una de las competencias evaluadas, a partir, de los resultados obtenidos.

Para lo anterior, se ha confeccionado una plantilla de resultado según el perfil de competencias para cada uno de los cargo.

En esta plantilla se identificaran los grados que cada evaluador designa al funcionario a evaluar, también están los resultados observados y los resultados requeridos, como los resultados globales, para luego, realizar una comparación del nivel actual y del esperado del funcionario. Como modo de ejemplo según tabla 3.4.

Tabla 3.4: Planilla de Resultados General

EJEMPLO CARGO SECRETARIA

COMPATENCIAS:	EVALUADORES				RESULTADOS			RESULTADO GLOBAL	
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	Autoevaluación	Jefe Directo	Par	Subordinado	N° Evaluadores	Grado Observado	Grado Requerido	Grado Observado	Grado Requerido
Orientación al usuario y al cliente	75	50	75	0	3	66,7	50	62,5	50
Ética y sencillez	50	25	50	0	3	41,7	50	B-	C
Compromiso con la Universidad	75	50	75	0	3	66,7	50		
Trabajo en equipo	75	75	75	0	3	75,0	50		
COMPETENCIAS POR ÁREA GENERAL								Grado Observado	Grado Requerido
Iniciativa - Autonomía	75	75	100	0	3	83,3	75	81,7	80
Colaboración	75	100	100	0	3	91,7	75	B+	B+
Comunicación Eficaz	75	50	100	0	3	75,0	75		
Tolerancia a la presión de trabajo	75	75	75	0	3	75,0	75		
Rigurosidad	75	75	100	0	3	83,3	100		

Fuente: Confección propia adecuada a la institución

A su vez, cada resultado global son asignados en otra plantilla denominada “Resultados Globales de la evaluación de desempeño 360°”, que recoge la información global de los resultados de cada competencia evaluada, pero organizada según la dimensión a la que pertenezca: Competencias Institucionales, Competencias por Área General, Competencia de nivel directivo y Competencia de nivel profesional. Como se muestra en el ejemplo de la tabla 3.5.

Tabla 3.5: Planilla de Resultados Globales.

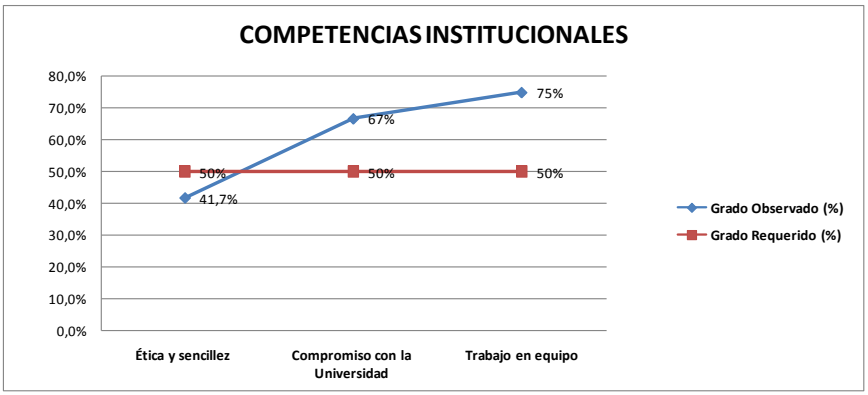
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES		
Competencias	**Grado Observado (%)**	**Grado Requerido (%)**
Ética y sencillez	41,7	50
Compromiso con la Universidad	66,7	50
Trabajo en equipo	75,0	50
RESULTADO GLOBAL	**63**	**50**

COMPETENCIAS POR ÁREA GENERAL		
Competencias	**Grado Observado (%)**	**Grado Requerido (%)**
Iniciativa - Autonomía	83,3	75
Colaboración	91,7	75
Comunicación Eficaz	75,0	75
Tolerancia a la presión de trabajo	75,0	75
Rigurosidad	83,3	75
RESULTADO GLOBAL	**82**	**80**

Fuente: Confección propia adecuada a la institución

Por último, a partir de este cuadro de resultados se generan gráficos, que se pueden analizar y determinar brechas entre el nivel requerido y el nivel observado de cada una de las competencias, como muestra el ejemplo de la figura 3.4, y poder visualizar claramente que competencias están sobre o bajo el nivel requerido.

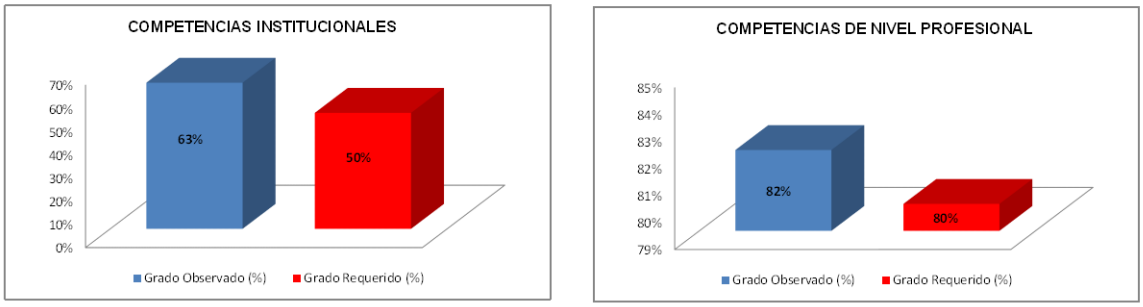
Figura 3.4: Grafica de Resultados por cada competencia



Fuente: Confección propia adecuada a la institución

También podemos obtener los resultados promedios obtenidos según cada agrupación de las competencias evaluadas, como también del global consolidado, de acuerdo a la importancia relativa de cada grupo, por cada funcionario evaluado. Como se muestra en el ejemplo de la figura 3.5.

Figura 3.5: Grafica de Resultados por agrupación de competencias



Fuente: Confección propia adecuada a la institución

De esta manera, por medio de estas plantillas se podrá consolidar la información que permita tener una clara visión del desempeño del funcionario en su puesto laboral, la cual servirá de guía para desarrollar un informe de resultados. Para ver plantillas de Resultados en anexo N°8.

3.10 INFORME DE RESULTADOS

El informe de resultado, debe ser una visión integral respecto del desempeño del funcionario evaluado de acuerdo a las competencias requeridas para su cargo. Se sugiere que, de acuerdo, a la plantilla de resultados obtenidos en las competencias evaluadas sean en base a su dimensión, que son las competencias cardinales, que está conformado por las competencias institucionales, y las especificas que son las por área general, de nivel directivo y las de nivel profesional. De esta manera, cada informe de resultados dará a conocer la información global del comportamiento del evaluado en estos cuatro escenarios.

Finalmente, cada informe de resultados debiera poseer un apartado que permita, que en la reunión de entrega de estos, se pueda dejar constancia de las acciones que el funcionario puede emprender a fin de mejorar su desempeño donde se encuentre que está en un nivel mínimo y como poder establecer mejoras a futuro. Así, como también donde el evaluado pueda colocar sus comentarios acerca de su apreciación respecto a la metodología utilizada.

3.11 FACTORES CRÍTICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los factores críticos de la evaluación de desempeño más relevantes y significativos para la institución son los siguientes: Debe generar confianza tanto a evaluadores como en evaluados; Evaluación del Potencial; Poca difusión y Análisis de costos. A continuación se explicará cada uno de ellos.

3.11.1 Debe Generar Confianza tanto a Evaluadores como en Evaluados

Una de las interrogantes que tienen muchos directivos de las organizaciones es sobre la utilidad de la Evaluación 360°. ¿Sirve para todos los funcionarios de la institución?, ¿es realmente confiable y dará seguridad en sus resultados?. Todas estas preguntas se pueden agrupar en que, si hay confianza en el sistema o modelo de evaluación, el verdadero objetivo de las evaluaciones por competencia es el desarrollo de las personas, si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la institución como del personal que la integra. Ambos conocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

Lo otro que se deben fijar los directivos es que en estos últimos tiempos las exigencias del entorno vienen dadas por las fuerzas externas que afectan a sus

resultados, que a veces, están fuera del control de los directivos. Dentro de estas exigencias las más importantes son: la rapidez de cambio, el crecimiento de internet, la globalización y la diversidad de la fuerza laboral. También las exigencias de la organización están en manos de los directivos los cuales deben ser proactivos y tener la capacidad de anticiparse a los problemas, para evitarlos en vez de tener que solucionarlos. Entre esas exigencias se destacan: la necesidad de tener una posición competitiva, la flexibilidad de la organización y la restructuración organizativa y la utilización de equipos de trabajo autodirigidos.

La eficacia en que la organización use sus recursos humanos puede tener un efecto determinante sobre su capacidad de competir (o sobrevivir) en un entorno cada vez más competitivo. Por esta razón una gestión estratégica por competencias, puede ayudar a los directivos a poseer una secuencia operativa a seguir bastante sencilla y se integra con los otros procesos de la estrategia institucional, que consiste en fijar inicialmente la mirada en la misión de la organización, esta mirada solo puede cubrirse precisando objetivos estratégicos exige una competencia clave (realmente propia y diferencial) para cada área o departamento que la organización debe poseer para alcanzarlo. Sin competencia clave no hay diferenciación en el mercado y sin diferenciación, la empresa no sobreviviría a largo plazo, y hoy su personal es su competencia clave, por lo tanto, hay que saber donde deben estar cada uno de ellos, si están o no en el cargo que corresponden.

3.11.2 La Evaluación del Potencial

Así como la evaluación del rendimiento se refiere al juicio de la eficacia y la eficiencia con que un funcionario realiza su trabajo actual, el tema de la evaluación del potencial se centra en su futuro laboral; esto es, en lo que la persona puede llegar a hacer o ser dentro

de la institución. Por lo tanto, en este caso, se entra en el campo de las predicciones, con el consiguiente riesgo de error, lo que obliga a trabajar de forma sistemática y rigurosa.

En primer lugar, es preciso tomar decisión sobre la adecuación del funcionario al puesto de trabajo y a la organización.

En segundo lugar, está la fuga de personal clave, que medidas tomará la institución para que estos no se vayan, como los retendrá o los motivará a que continúen dentro de la organización. Este es un tema muy relevante e importante que el área de Recursos Humanos debe tener presente, pero que no se profundizará en esta memoria porque no es tema de estudio por el momento.

3.11.3 Poca Difusión

Uno de los factores críticos más comunes con relación al análisis y medición de comportamientos derivan de la escasa difusión del concepto. Si bien los especialistas conocen del tema, no siempre son adecuadamente conocidos por los evaluadores, tomando en cuenta que estos evaluadores son compañeros de trabajo y muchas organizaciones han definido sus modelos de competencias con sus respectivos diccionarios de competencias y de comportamientos, pero le han dado poco difusión con sus pares y funcionarios.

El mejor modelo de competencias puede transformarse en inservible si no se entrena adecuadamente a todos los participantes del proceso de evaluación de desempeño.

3.11.4 ANÁLISIS DE COSTOS

Uno de los factores críticos más relevantes en todas las organizaciones es el alto costo que involucra el poder evaluar al personal por competencia, ya que, en la literatura existente, se recomienda el poder realizar estas evaluaciones con empresas externas por la importancia de garantizar la confidencialidad en el procesamiento de las evaluaciones.

Este último, como es un punto relevante se profundizará con mayor detalle y se incluirán dos alternativas a evaluar, que serían un análisis de costos con una consultora externa y otro análisis de costos interno con personal especializado.

3.11.4.1 Costo De Consultoría Externa

Como se ha señalado en capítulos anteriores la importancia de garantizar la confidencialidad en el procesamiento de las evaluaciones y en la confección de informes de resultado a través de las consultoras externas, el costo de contratar a una empresa consultora especializada en llevar a cabo el proceso, solicitan ciertos requisitos previos a la toma de evaluaciones como :

a) La empresa debe contar con un diccionario de competencias y perfiles definidos.
b) Los costo se cobra en general en UF a partir de un porcentaje del sueldo del evaluado (dependiendo del cargo, y la cantidad de evaluaciones).
c) Las evaluaciones se pueden realizan en función de otras actividades que se complementan con la evaluación de desempeño como es la selección y reclutamiento, capacitación, coaching, etc., va a depender de la necesidades de las organizaciones.
d) A mayor complejidad de la competencia a evaluar, mayor es el costo (por ello se valoriza en sueldos), pues se requiere mayor producción para las entrevistas y capacitaciones (arriendo, hotel, múltiples evaluadores entrenados), y casi siempre se realiza en grupos grandes, pues no es rentable con menos de 5 personas.

El cálculo del costo de llevar a cabo las capacitaciones necesarias para preparar a la organización de manera que ésta comprenda el proceso de evaluación en su totalidad, así como también el proceso de evaluaciones y su posterior entrega de resultados durante la

reunión de retroalimentación Jefe- evaluado- consultor, tiene un precio promedio entre los 664 a 731 UF.

Cabe señalar que el costo señalado anteriormente, no contempla el desarrollo de la herramienta de evaluación (definición de competencias, descripciones de cargo, catalogo de comportamientos), las cuales fueron desarrolladas en esta memoria.

Se planifica un periodo de dos semanas de capacitación a las distintas áreas de la institución, el procesamiento de los formularios de evaluación, la confección de informes de resultados por cada funcionario, la confección del informe consolidado para la organización y dos semanas para la entrega de los resultados a través de la reunión de retroalimentación para el evaluado.

3.11.4.2 Costo Contratación De Personal Especializado Interno

Desde el punto de vista organizacional, el beneficio que trae la aplicación de una adecuada herramienta de evaluación que otorgue mejoras en el desempeño de los funcionarios a partir de la información que se pueda recoger del nivel desarrollado de las competencias evaluadas a cada uno de los involucrados en el proceso.

No se puede obviar el hecho de que el desarrollo e implementación de esta herramienta de evaluación requiere de recursos económicos y de tiempo, lo cual hace imprescindible un análisis de los distintos costos asociados al proceso en conjunto.

Los costos para desarrollar y llevar a cabo esta nueva herramienta de evaluación, basada en la medición de las competencias de evaluar en cada cargo dentro del Campus Santiago, tiene relación con los siguientes factores: costo de imprenta, costos de capacitación , costo horas/hombre de la evaluación y entrega de resultados. En anexo N°9, se puede encontrar Figura N°3.6, el diagrama del proceso de diseño e implementación de un sistema interno de evaluación.

3.11.4.3 Costo de Imprenta y Materiales

De acuerdo a los distintos documentos y formularios que deben ser entregados a cada funcionario para llevar a cabo el proceso de evaluación, el costo total de imprenta se estima en la suma del costo incurrido por el número de formularios de evaluación que deben ser entregadas al funcionario según el alcance de su evaluación, la entrega del apartado correspondiente a la apertura en grados de competencias según requerimientos asociados (anexo N°9, Tabla N°3.6), también en este mismo anexo se encontraran los costos unitarios en la tabla 3.7, la entrega de las instrucciones de Evaluación de desempeño diseñado para llevar a cabo la evaluación y los sobres utilizados para la entrega a cada funcionario de los documentos antes mencionados.

Cabe señalar que el precio a pagar por hoja impresa será calculado, como se muestra en la tabla 3.8, ver anexo N°9.

Ahora en relación a los otros dos apartados a entregar (anexo N°6 y N°7) en la reunión de retroalimentación Jefe – empleado, el costo no dependerá del cargo de cada trabajador evaluado, ya que será el mismo para cada participante en el proceso.

Resumiendo y tomando en cuenta, que el número que conforma el total de funcionarios del área administrativa del Campus Santiago son 45 personas, el costo de imprenta y materiales por periodo de evaluación para el Campus Santiago es el que se resume en la siguiente tabla 3.8, que se puede ver en el anexo N°9.

3.11.4.4 Costo de Capacitación

Dado que el nuevo sistema de evaluación propuesto nunca ha sido aplicado en la institución, una capacitación a toda la organización es primordial para poner en marcha la nueva herramienta de evaluación. Así, a través de esta capacitación, se pretende no sólo dar a conocer la importancia que tiene este proceso tanto para los trabajadores como empresa en particular, sino también permitir a cada participante entender el enfoque y la herramienta de evaluación a utilizar, las etapas en el proceso mismo y, a través del entendimiento, lograr un compromiso para llevar a cabo de manera efectiva la evaluación en sus distintas etapas.

Se puede sugerir para la realización de este proceso la contratación de un profesional con experiencia y expertise en competencias, que sea externo a la institución.

De esta manera, se pretende bajar los costos asociados al proceso, sin dejar de lado la importancia que reviste el hecho de garantizar la confidencialidad en el procesamiento de las evaluaciones y confección del informe de resultados.

Las capacitaciones deberán ser coordinadas para cada estamento de la institución, dejando dos instancias para los que no puedan asistir. Esta manera, se le da flexibilidad a cada funcionario perteneciente a cada estamento o área para participar de esta capacitación en una de las dos oportunidades establecidas, como también a la institución lograr coordinar de mejor forma la asistencia a ésta sin incurrir en costos asociados a la no productividad de los trabajadores durante su asistencia a la capacitación, toda vez que la coordinación debe ser tal existan reemplazos para cargos críticos en términos de su permanencia en el puesto.

De esta manera, los tiempos utilizados en las capacitaciones respectivas estarán asociados a cada estamento como se muestra en la siguiente tabla 3.9 lo puede encontrar en el anexo N°9.

Así, dado que se contará con un profesional externo para realizar las capacitaciones a las distintas áreas de servicio, el tiempo estimado para llevar a cabo éstas se traducen en dos semanas.

El tiempo estimado para cada capacitación no deberá sobrepasar en su totalidad de una hora.

La realización de estas capacitaciones serán en la institución por lo tanto no se incurre en costos de arriendo.

3.11.4.5 Procesamiento de las evaluaciones y confección de informes de resultados

Una vez los evaluadores hayan completado los respectivos formularios de evaluación de los funcionarios que fueron asignados para evaluar y depositados antes de la fecha límite establecida, en el buzón confeccionados especialmente para la devolución de formularios, el profesional contratado deberá dar paso a la tarea de procesar esta información en las planillas de resultados confeccionadas para cada cargo evaluado. Una vez realizado el procesamiento de información anterior, en base a los resultados obtenidos en el cuadro de resultados pertenecientes a cada planilla, deberá analizar la información anterior a partir de esta guía, confeccionar un informe de resultado que permita dar cuenta del nivel alcanzado por cada trabajador de las competencias medidas en su puesto.

Se estima que, por cada trabajador, el tiempo requerido para procesar la información de los distintos formularios de evaluación asociadas a éste y su posterior confección del informe de resultados tomarán un tiempo de 2,5 horas cada uno. De esta manera, se

establece que, sumando el trabajo del profesional, debería tener un avance de 3 trabajadores evaluados diariamente. Así, tomando en cuenta que la semana tiene 5 días hábiles y que el número de evaluados suman 45 funcionarios, el tiempo estimado para el término de esta etapa en el proceso de evaluación debiera concluir en no más de 3 semanas.

Una vez que se tenga los resultados parciales de todos los trabajadores evaluados, el profesional deberá dar paso a la tarea de confeccionar un informe consolidado, lo cual se estima no debiera sobrepasar un tiempo utilizado mayor a una semana.

3.11.4.6 Apoyo en reunión de retroalimentación jefe – funcionario

Una vez se tengan todos los informes de resultados individuales del grupo evaluado, como también el consolidado de la Organización, el profesional dará paso a la tarea de coordinar las distintas reuniones de retroalimentación jefe – evaluado, para la entrega de resultados de cada funcionario evaluado.

Las reuniones no deberán sobrepasar los 15 a 30 minutos por funcionario evaluado (contemplando el desplazamiento por la institución o alguna demora), lo que permitirá en promedio realizar diariamente 14 reuniones, llevarían a esta última etapa en no más de 1 semana.

3.11.4.7 Costo horas/hombre de la Evaluación y Entrega de Resultados

Si se toma en cuenta el tiempo utilizado en las tres etapas asociadas a las tareas a desarrollar por parte del profesional externo contratado, tenemos, que el periodo de contratación debiera ser como se muestra en la tabla 3.10 , anexo N°9.

Analizando los sueldos promedios en el mercado, se establece que el profesional puede ser contratado a honorarios por una suma de 70 UF mensuales. De esta manera,

el costo total de capacitación y consultoría externa en que incurriría la institución durante un mes y medio estaría dado por un total aproximado de 123 UF, lo que sin duda está muy por debajo del costo que se habría incurrido en la contratación de una empresa consultora externa.

CONCLUSIONES

El área de personal determina el grado de éxito en todo tipo de organizaciones, dado que esta área se encarga de controlar, evaluar y alinear a los profesionales, algo que ninguna otra área funcional de la organización aborda. Por lo tanto, mejorar las contribuciones que efectúa el funcionario a la institución debe constituir una meta esencial. En este sentido, el desarrollo efectivo de las personas requiere una evaluación periódica del desempeño.

La evaluación de desempeño sobre la base de indicadores constituye un verdadero esquema de identificación de capacidades presentes y de potencialidades futuras en el funcionario. A su vez, evaluar el desempeño de un funcionario por todo su entorno, permite tener una visión global de su comportamiento, constituyéndose como un medio que logra establecer de manera integral el potencial y rendimiento del funcionario.

Por lo tanto, por medio de esta memoria, se ha desarrollado un sistema de evaluación del desempeño en base a la metodología que permitan cumplir con los objetivos definidos en el capítulo 2, en la sección de planteamiento del diseño de políticas y procedimiento de la evaluación de desempeño por competencia.

Esta nueva herramienta, permitirá al campus tener una visión mayor del desempeño real de sus funcionarios, facilitando la toma de decisiones más acertadas y la mejora de las contribuciones de sus funcionarios. Este nuevo modelo de evaluación propuesto le dará capacidad y participación al personal dentro de la Universidad, así como también permitirá a los funcionarios crecer dentro de la misma, uniendo los objetivos individuales con los institucionales.

Finalmente, no se debe pensar que si un funcionario no alcanza a cumplir sus metas, esto significa automáticamente que sus competencias no son las idóneas para el cargo. En ocasiones las metas son bajas y las competencias altas o viceversa. En este sentido, depende de cada caso como es necesario plantear la capacitación respectiva, junto con la necesaria guía de su superior e integrantes del equipo, con el objeto de que su rendimiento sea maximizado. También se debe tener presente que los procesos de gestión de evaluación del desempeño por competencia están en continuas modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, lo cual constituye un gran desafío para la institución que deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados cada vez más globalizados, si desean ser más competitiva y permanecer en ellos. De esta manera, es de vital importancia considerar que el sistema de evaluación desarrollado deberá ir actualizándose, fijando nuevas metas y desafíos a través del tiempo.

BLIOGRAFÍA

LIBROS

ALLES, Martha, “Desempeño por Competencias”, Evaluación de 360°,2° Ed. Granica: Buenos aires. 2010. ISBN 978-950-641-540-2.

ALLES, Martha, Nuevo enfoque “Diccionario de Competencias” la Trilogía, Argentina: 1° Ed. Granica 3° reimp. , 2012. ISBN 978-950-641-555-6.

ALLES, Martha, Nuevo enfoque “Diccionario de comportamientos” la Trilogía, Argentina: Ed. Granica, 2009. ISBN 978-950-641-562-4.

ALLES, Martha, Nuevo enfoque “Diccionario de preguntas” la trilogía v.3: Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas., Buenos aires: Ed. Granica, 2009. ISBN 978-950-641-566-2.

BOYATZIS, R, “The Competent Manager”, 1982; 28

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México: Ed. McGraw-Hill, 2007. ISBN 10:970-10-6104-7.

FRED, David, “Conceptos de administración estratégica”, México: Ed. Pearson Educación, 2008. ISBN: 970-26- 0327-3.

LÉVY-LEBOYER, Claude, “Feedback de 360°” , Paris- Francia, Ed. Gestión 2000, 2004. ISBN: 84-8088-712-5.

PEREDA, Santiago, PSICOLOGÍA “Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Madrid, Ed. Centro de estudios Ramón Araces, S.A., 2008. ISBN: 978-84-8004-720-3.

TORO, Fernando, “Desempeño y Productividad”. Contribuciones a la Sicología Ocupacional. 2 ed. Medellín. Colombia: Cincel Ltda. 1999.

WERTHER B., William y Davis Keith, “Administración de recursos Humanos”. El capital humano de las empresas. 6 ed. Mc Graw Hill.Mexico, 2008.

PAGINAS WEB

CINTERFOR, 40 preguntas sobre competencias laborales, [en línea] < http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/40-preguntas-sobre-competencia-laboral> [Consultado: 07 de marzo de 2013].

CEPAL, Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina**,** [enlínea]<http://www.eclac.cl/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/23554/P23554.

xml2&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl#>
[Consultado: 05 de Septiembre de 2012].

CHILEVALORA, Hacia un sistema de aprendizaje a lo Largo de la Vida: Oportunidad del sistema de certificación de competencias laborales. [en línea] < http://www.chilevalora.cl/images/stories/demo/pdfs/cap_humano/oportunidad_del_sistema_de_certificacion_de_competencias_laborales_hernan_araneda.pdf> [Consultado: 10 de Septiembre de 2012].

CONOCER, la normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas, presentación Marzo 1997. [en línea] <*http://www.conocer.gob.mx* > [Consultado: 17 de Noviembre de 2013].

Cronista.com, El difícil arte de medir el desempeño, [en línea] <http://www.cronista.com/management/El-dificil-arte-de-medir-el-desempeo-20110516-0019.html> [Consultado: 08 de Agosto de 2012].

ENDESA CHILE, "Políticas y procedimientos de evaluación del desempeño por Competencias conductuales" [en línea]. <http://www.endesa.cl/endesa_chile/gobierno_corporativo/Pol%C3%ADticas_y_Procedimientos_de_Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_por_Competencias_Conductuales.pdf> [Consultado: 05 de Junio de 2012].

FLORES, N, "COMO SER COMPETENTE, competencias profesionales demandas en el mercado laboral" [en línea]. < http://empleo.usal.es/docs/comprof.pdf > [Consultado: 14 de Julio de 2012].

MINTRAB, Ministerios del trabajo, nota de prensa a propósitos del trámite de la ley sobre sistema nacional de certificación de competencias en 2004. www.mintrab.gob.cl > [Consultado: 30 de Junio de 2012].

OIT, "Competencias Laborales en Latinoamérica" [en línea]. < http://www.ilo.org/Search3/search.do?searchWhat=competencias+laborales&locale=es_ES> [Consultado: 6 de agosto de 2012].

UNIVERSIDAD DE VALPARÍSO, "Informe Institucional de Evaluación Mayo 2009" [en línea]. <http://feuvsantiago.files.wordpress.com/2009/06/universidad-de-valparaiso-informe-institucional-de-evaluacion-mayo-2009.pdf > [Consultado: 25 de Abril de 2013].

UNIVERSIDAD DE VALPARÍSO, "Informe Institucional de Evaluación, Acreditación Institucional Mayo 2012" [en línea]. <http://feuvsantiago.files.wordpress.com/2012/06/universidad-de-valparaiso-informe-institucional-de-evaluacion-mayo-2012.pdf [Consultado: 14 de Mayo de 2013].

DECRETOS

Decreto Exento N° 01445, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 24 Marzo 2011.

Decreto Exento N° 03508, D.U. I – IV, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 18 Julio 2012.

Decreto N° 360, Art. 10 - 11, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 30 Mayo 1988.

Decreto N° 665, D.U. 01 - 06, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 07 Marzo 1989.

LEY N° 18.834, Estatuto Administrativo. Art. N° 48 – 54. (D. Oficial de 23.09.89). Actualizado al 15.11.2003.

Política: Administración de Campus, pág. 1-12, Universidad de Valparaíso Unidad de Planificación y Análisis, 2013.

Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos de la Universidad de Valparaíso, Polit. Gral. y espf. N°7-8, Versión 1.17. Ult. Modificación: Dic/2012.

Artículos

Formulario para Solicitud de Provisión de Cargos, Universidad de Valparaíso, Santiago, 12 Diciembre 2008.

Presentación Organización Técnica y Administrativa Campus Santiago, Universidad de Valparaíso, Santiago, Agosto 2011.

TESIS

CORNEJO Valeska y Vasquez Maribel. Propuesta De Análisis Y Descripción De Cargos Del Personal No Académico Del Campus Santiago De La Universidad De Valparaíso, Con El Fin De Apoyar La Gestión De Recursos Humanos, (Ingeniería Comercial). Santiago: Universidad de Valparaíso, Escuela Ingeniería Comercial Campus Santiago.2013. 185 h.

ANEXO N°1

DESCRIPCION DE CARGOS POR COMPETENCIAS UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO DEL CAMPUS SANTIGO

ESTAMENTO PROFESIONAL:

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Director Campus**
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Dirección - Administración Campus Santiago
Estamento:	Profesional
Grado:	4°
Superior Inmediato:	Rector
Objetivo General:	Tiene a su cargo la Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control del funcionamiento de todas las actividades y operaciones necesarias para que los programas académicos se materialicen en la Región Metropolitana, estableciendo sólidos y productivos vínculos con la comunidad universitaria y administrativa, de acuerdo a la normativa vigente, a las políticas, principios y valores que rigen el quehacer institucional.
Funciones Especificas:	▪ Planificar, Organizar y Dirigir el Campus en términos administrativos y de servicios. ▪ Entregar las políticas generales de funcionamiento y de las prioridades en la gestión de los recursos para el cumplimiento de las metas institucionales conforme a la misión y visión. ▪ Presentar a los diferentes grupos de interés el Plan de Trabajo del Campus, señalando los resultados a obtener. ▪ Controlar el avance de la planificación establecida para cada periodo. ▪ Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad de la Universidad en el Campus. ▪ Apoyar y Coordinar los esfuerzos del Campus en los procesos de acreditación institucional y de Carreras. ▪ Establecer el modelo de gestión institucional del Campus. ▪ Establecer la Política de Calidad del Campus. ▪ Asistir a las unidades académicas en materias de su competencia. ▪ Promover un buen clima laboral procurando el bienestar de los funcionarios académicos y administrativos. ▪ Impulsar la motivación y participación de los funcionarios en el logro de los objetivos institucionales. ▪ Cumplir y hacer cumplir en el Campus con los estatutos, reglamentos e instructivos institucionales. ▪ Difundir y controlar el cumplimiento de las resoluciones universitarias. ▪ Supervisar la debida tramitación de los asuntos correspondientes al Campus controlando el cumplimiento de plazos, etapas y formalidades. ▪ Revisar en forma periódica la evaluación del desempeño del modelo de gestión, analizando aspectos a mejorar y acciones a emprender para cumplir este propósito. ▪ Representar y actuar en nombre de la Universidad de Valparaíso en todas las instancias del orden académico y administrativo que le competan en la Región Metropolitana. ▪ Representar al Campus en las reuniones de Consejo y/o a nivel de gobierno institucional en las que es solicitada su participación. ▪ Coordinar reuniones con el ámbito académico a objeto de informar aspectos relevantes referidos a la gestión del Campus. ▪ Designar la nominación y remoción de los funcionarios del Campus Santiago. ▪ Proponer y ejecutar el Presupuesto Anual del Campus. ▪ Rendir cuenta de su gestión ante las autoridades del organismo central, manteniéndola permanentemente informada.

Funciones Especificas:	▪ Velar por el prestigio y excelencia de la Universidad y del Campus. ▪ Atender las situaciones excepcionales de los alumnos del Campus. ▪ Evaluar y canalizar las necesidades de nuevos requerimientos que permitan el desarrollo del Campus en términos logísticos y de servicios.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°8)	▪ DIRECTIVOS CARRERAS DE PREGRADO: A: % Adicional por Acreditación. C: Asig. Cargo y Dedicación 60%.	120 % + A + C Programas de 2 o más sedes, ó un número superior a 560 alumnos.
Asignación Universitaria Académica: (D.U. 360/10)	▪ Grado 1° a 7°	1% al 100%
Requisitos:	▪ Ingeniero Comercial, Ingeniero civil industrial o administrado público con magister o MBA. ▪ Mínimo 5 años de experiencia en cargos de gestión y/o administración del área académica o administración docente dentro de la Universidad de Valparaíso o en instituciones de educación superior. ▪ Manejo computacional nivel avanzado. ▪ Manejo presupuestario, normas públicas vigentes. ▪ Cumplir con los requisitos según estatutos administrativos (ley 18.834, art. 12).	
Deseabilidad:	▪ Inglés Intermedio oral y escrito. ▪ Experiencia en administración de personal. ▪ Manejo sistema financiero FIN 700.	
Factores Ocupacionales	**Psicosocial:** ▪ Manejo de buenas relaciones interpersonales ▪ Manejo de autoridad ▪ Altos niveles de responsabilidad ▪ Altos ritmos de Trabajo ▪ Jornada de trabajo extensas **Carga Física:** ▪ Postura prolongada sedente ▪ Movimientos repetitivos **Carga Mental:** ▪ Alto grado de elaboración de respuesta ▪ Elaboración respuestas complejas ▪ Elaboración de respuestas con rapidez ▪ Atención y concentración permanente	
Competencias:	Visión estratégica	Nivel de Dominio A
	Liderazgo ejecutivo	Nivel de Dominio A
	Empowerment	Nivel de Dominio B
	Innovación y creatividad	Nivel de Dominio B
	Toma de decisiones	Nivel de Dominio A
Se ofrece:	Profesional contrata Gr. 4°	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Administrador de Campus**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Administración Campus Santiago	
Estamento:	Profesional	
Grado:	11°	
Superior Inmediato:	Director Campus	
Objetivo General:	Coordinación Administrativa de naturaleza logística de todas las funciones del Campus Santiago, con la finalidad de otorgar un soporte a las distintas actividades y programas académicos.	
Funciones Específicas:	▪ Organizar, dirigir, controlar y supervisar todas las funciones operativas del Campus Santiago. ▪ Coordinar directamente los procesos y procedimientos con la Unidad Central. ▪ Estructurar actividades asociadas a las cinco Áreas Estratégicas del Campus Santiago para alcanzar estándares acreditables. ▪ Entregar apoyo constante en el desarrollo de los programas académicos. ▪ Desarrollar auditorías internas de Calidad para el Campus. ▪ Generar propuestas de planes de mejoramientos de servicios para el Campus. ▪ Obtener, supervisar y ejecutar los elementos demandados por los distintos programas académicos. ▪ Detectar y comunicar a tiempo los incumplimientos de servicios. ▪ Controlar los presupuestos en conjunto con los Directores de Escuelas o programas académicos. ▪ Participar en el Consejo de Campus. ▪ Trabajar en conjunto con los Jefes de Carrera para coordinar y ejecutar las actividades de sus programas académicos. ▪ Coordinar y ejecutar en conjunto con la Unidad de Administración y Servicios todas las demandas que se vayan presentando en el desarrollo de la gestión de programas académicos. ▪ Supervisar la formulación, desarrollo y ejecución de la Gestión de Presupuesto. ▪ Confeccionar informes del área personal para la dirección. ▪ Fomentar el trabajo en equipo del personal no académico. ▪ Fortalecer y evaluar los procedimientos y métodos de trabajo establecidos, que se desarrollan en el Campus para la eficacia y eficiencia institucional. ▪ Atender reclamos y/o sugerencias del Campus.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ PROFESIONAL: Profesional	60 %
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado 10° a 12°	1% al 60%
Requisitos:	▪ Contador auditor, Administrador público y/o Ingeniero Comercial titulado. ▪ Mínimo 3 años de experiencia en cargo similar o haber trabajado en la Universidad de Valparaíso. ▪ Manejo computacional nivel avanzado. ▪ Manejo presupuestario, normas públicas vigentes. ▪ Cumplir con los requisitos según estatutos administrativos (ley 18.834,art12.	

Deseabilidad:	▪ Inglés Intermedio oral y escrito. ▪ Experiencia en administración de Operaciones. ▪ Manejo sistema financiero FIN 700.	
Factores Ocupacionales	**Psicosocial:** ▪ Manejo de buenas relaciones interpersonales ▪ Manejo de autoridad ▪ Altos niveles de responsabilidad ▪ Altos ritmos de Trabajo ▪ Jornada de trabajo extensas **Carga Física:** ▪ Postura prolongada sedente ▪ Movimientos repetitivos **Carga Mental:** ▪ Alto grado de elaboración de respuesta ▪ Elaboración respuestas complejas ▪ Elaboración de respuestas con rapidez ▪ Atención y concentración permanente	
Competencias:	Capacidad de planificación y organización	Nivel de Dominio A
	Gestión y logro de objetivos	Nivel de Dominio A
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio A
	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio B
	Pensamiento analítico	Nivel de Dominio A
	Liderar con el ejemplo	Nivel de Dominio B
	Toma de decisiones	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata ▪ Grado de inicio y nivel tope: 18° al 5 °. (D.U.665/2°)	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Encargado de adquisiciones y servicios generales**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Administración Campus Santiago	
Estamento:	Profesional	
Grado:	18°	
Superior Inmediato:	Administrador de Campus	
Objetivo General:	Asegurar la disponibilidad de los elementos y servicios requeridos por las actividades académicas y no académicas desarrolladas en el Campus. Este ciclo se cumple según las normas establecidas en el decreto 250, del 24 sept. 2003.	
Funciones Especificas:	▪ Determinar un marco de funcionamiento para la Unidad de Adquisiciones y Servicios Generales, estableciendo la organización y procedimientos para una adecuada gestión. ▪ Desarrollar una vinculación estratégica con los proveedores del Campus. ▪ Mantener registro del proceso de selección y evaluación de proveedores. ▪ Realizar gestiones para proporcionar los recursos materiales y servicios a las unidades académicas y administrativas del Campus de acuerdo al presupuesto disponible. ▪ Controlar que se proporcionen los bienes y servicios solicitados, recepcionando los requerimientos, cotizando en el sistema público de compra de bienes y contrataciones de servicios y verificando la disponibilidad presupuestaria. ▪ Validar con los usuarios las especificaciones del bien y/o servicio a contratar así como también el valor del mismo. ▪ Analizar y establecer prioridades para los requerimientos emitidos por las distintas unidades del Campus Santiago dando conformidad o no de lo solicitado, sujeto a la disponibilidad de recursos financieros. ▪ Elaborar las Órdenes de Compra para la dotación de materiales y servicios a las respectivas unidades con el mejor precio y calidad posible. ▪ Monitorear e informar periódicamente las condiciones de mercado existentes. ▪ Mantener actualizado el registro de requerimientos recepcionados y el registro de compras cursadas. ▪ Supervisar el avance de las compras solicitadas e informar del estado a los distintos usuarios. ▪ Generar los expedientes de exanimación solicitados por el organismo central. ▪ Asegurar que el envío de la documentación hacia el organismo central sea conducida en el menor tiempo posible. ▪ Mantener actualizada las bases de datos de la unidad, a objeto de generar informes de gestión periódicos incorporando indicadores de desempeño. ▪ Asegurar que se cumplan las políticas de pago a proveedores establecidas en la Universidad y en el portal Chilecompra. ▪ Cumplir con las políticas de reposición o reabastecimiento de insumos y bienes. ▪ Mantener una fluida y adecuada comunicación y coordinación con las unidades de la casa central que prestan apoyo a los procesos de esta unidad. ▪ Generar y actualizar los manuales de procedimientos de la unidad. ▪ Analizar y mejorar continuamente los procesos involucrados en la unidad. ▪ Supervisar el personal a su cargo del área de adquisición e inventario.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ PROFESIONAL: Profesional	60 %

Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 17° a 20°	1% al 40%
Requisitos:	▪ Administrador público, Auditoría, ingeniería en ejecución. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos en el área de compras y contrataciones públicas, servicios generales. ▪ Manejo de aplicaciones computacionales Avanzadas. ▪ Conocimiento y manejo de la ley de compras públicas 19.886. ▪ Manejo avanzado del portal ChileCompra. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Deseabilidad:	▪ Inglés medio oral y escrito.	
Factores Ocupacionales	**Psicosocial:** ▪ Manejo de buenas relaciones interpersonales ▪ Altos niveles de responsabilidad ▪ Altos ritmos de Trabajo **Carga Física:** ▪ Postura sedente ▪ Movimientos repetitivos ▪ Destreza manual ▪ Motricidad fina **Carga Mental:** ▪ Alto grado de elaboración de respuesta ▪ Elaboración respuestas complejas ▪ Elaboración de respuestas con rapidez ▪ Atención y concentración permanente	
Competencias:	Capacidad de planificación y organización	Nivel de Dominio A
	Gestión y logro de objetivos	Nivel de Dominio A
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio A
	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio B
	Pensamiento analítico	Nivel de Dominio A
	Liderar con el ejemplo	Nivel de Dominio B
	Toma de decisiones	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata ▪ Grado de inicio y nivel tope: 18° al 5 °. (D.U.665/2°)	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Encargado de Presupuesto**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Administración Campus Santiago	
Estamento:	Profesional	
Grado:	18°	
Superior Inmediato:	Administrador de Campus	
Objetivo General:	Controlar, gestionar y verificar el cumplimiento del proceso administrativo presupuestario, demandado por las actividades académicas y no académicas del Campus Santiago.	
Funciones Especificas:	▪ Velar por el funcionamiento del proceso presupuestario, canalizando los requerimientos para el desarrollo de las actividades académicas y no académicas. ▪ Administrar financieramente los recursos con que cuenta el Campus en base a las normas y políticas establecidas por el Nivel Central. ▪ Colaborar continuamente en lograr eficiencia y eficacia de los procesos en su área. ▪ Controlar y verificar el pago a proveedores y compras. ▪ Emitir informes presupuestarios de las carreras. ▪ Supervisar, ajustar y autorizar los procesos presupuestarios. ▪ Implementar y supervisar el sistema de control de los recursos que dispone el Campus con las normas establecidas por la Universidad. ▪ Apoyar a la toma de decisiones del Campus a través de la preparación de informes financieros. ▪ Supervisar personal a su cargo del área de presupuesto.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ PROFESIONAL: Profesional	60 %
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 17° a 20°	1% al 40%
Requisitos:	▪ Ingeniería Comercial, Administrador público, Auditoría o carrera universitaria acorde al cargo. ▪ Mínimo 3 años de experiencia en cargos en el área de presupuesto. ▪ Manejo de personal a su cargo. ▪ Manejo de aplicaciones computacionales intermedio - avanzadas. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Deseabilidad:	▪ Inglés medio oral y escrito.	
Factores Ocupacionales	**Psicosocial:** ▪ Manejo de buenas relaciones interpersonales ▪ Altos niveles de responsabilidad ▪ Altos ritmos de Trabajo **Carga Física:** ▪ Postura sedente ▪ Movimientos repetitivos ▪ Destreza manual ▪ Motricidad fina **Carga Mental:** ▪ Alto grado de elaboración de respuesta ▪ Elaboración respuestas complejas ▪ Elaboración de respuestas con rapidez ▪ Atención y concentración permanente.	

Competencias:	Capacidad de planificación y organización	Nivel de Dominio B
	Gestión y logro de objetivos	Nivel de Dominio B
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio B
	Pensamiento analítico	Nivel de Dominio A
	Liderar con el ejemplo	Nivel de Dominio A
	Toma de decisiones	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 18° al 5 ° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

ESTAMENTO TÉCNICO:

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Encargado de Infraestructura**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Infraestructura y Mantenimiento	
Estamento:	Técnico	
Grado:	27°	
Superior Inmediato:	Administrador de Campus	
Objetivo General:	Velar por el cumplimiento de todas las acciones relacionadas al mantenimiento y acondicionamiento del inmueble e infraestructura del Campus Santiago.	
Funciones Especificas:	▪ Cumplir y promover a sus subordinados las normas de orden, higiene y seguridad para el Campus. ▪ Proponer, Detectar, ordenar y fiscalizar los distintos quehaceres de los funcionarios a cargo para el acondicionamiento y mantenimiento que permiten el desarrollo de las actividades académicas y no académicas en un nivel acreditable. ▪ Desarrollar, planificar, controlar y administrar los procesos de acondicionamiento y mantención de los bienes muebles e inmuebles. ▪ Efectuar diagnósticos de la situación en la que se encuentran las instalaciones. ▪ Formular y evaluar proyectos de acondicionamiento y mantenimiento a corto, mediano y largo plazo. ▪ Recepcionar muebles o materiales para la Universidad de proveedores. ▪ Brindar apoyo en obras y proyectos de acondicionamiento y mantenimiento a la Dirección, y a su vez proponer las prioridades de éstos. ▪ Dirigir al Técnico en Mantención en cuanto a la ejecución de proyectos de mantenimiento. ▪ Esquematizar los proyectos en programas de diseño. ▪ Supervisar, evaluar e informar de los trabajos ejecutado por terceros. ▪ Realizar informes técnicos de las obras ejecutadas en el Campus. ▪ Formular una carpeta técnica del inmueble. ▪ Asistir en la solución de problemas cotidianos en cuanto a instalaciones de agua, alcantarillado, electricidad, entre otras. ▪ Orientar la adquisición y detallar las características de materiales destinados al acondicionamiento y mantención.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7) **Asignación Universitaria para el personal No Académico:** (D.U. 360/10)	▪ TECNICO: Técnico con título de nivel superior	60 %
	▪ Grado desde 26° a 27°	1% al 20%
Requisitos:	▪ Técnico profesional en Construcción. ▪ Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel básico – Intermedio. ▪ Acreditar capacitaciones y/o certificaciones en rubros relacionados con infraestructura y mantenimiento de un reciento. ▪ Conocimiento en Administración pública. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	

Deseabilidad:	▪ Manejo de personal.
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Producir información oral / escrita
Competencias:	Liderazgo con el ejemplo — Nivel de Dominio B Tolerancia a la presión de trabajo — Nivel de Dominio A Adaptabilidad - Flexibilidad — Nivel de Dominio C Capacidad de planificación y Organización — Nivel de Dominio A Toma de decisiones — Nivel de Dominio C
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 27° al 13 ° (D.U.665/2°).

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
C	Mínimo Necesario	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Técnico en Mantención**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Infraestructura y Mantenimiento	
Estamento:	Técnico	
Grado:	27°	
Superior Inmediato:	Encargado de Infraestructura	
Objetivo General:	Efectuar todas las acciones necesarias para mantener la eficacia de los recursos disponibles en cuanto a las instalaciones y equipamientos del recinto para el cumplimiento de los estándares acreditables de las actividades académicas y no académicas.	
Funciones Especificas:	▪ Ejecutar los trabajos y arreglos para solucionar los problemas de manera eficiente, permitiendo el desarrollo de las actividades académicas y no académicas en un nivel acreditable. ▪ Programar la mantención de los bienes muebles e inmueble del Campus Santiago. ▪ Mantención de los espacios relacionado a lo eléctrico, mecánico, pintura, gasfitería, carpintería, canalización, tapicería e instalaciones en general. ▪ Regularizar e implementar mejoras en los circuitos de fuerzas y equilibrar las cargas de los tableros eléctricos que operan en el Campus. ▪ Orientar la adquisición y detallar las características de materiales destinados al mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones. ▪ Realizar informes técnicos de las instalaciones del Campus.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7) **Asignación Universitaria para el personal No Académico:** (D.U. 360/10)	▪ TECNICO: Técnico con título de nivel superior	60 %
	▪ Grado desde 26° a 27°	1% al 20%
Requisitos:	▪ Técnico profesional en electricidad. ▪ Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel básico – Intermedio. ▪ Acreditar capacitaciones y/o certificaciones en rubros relacionados con mantenimiento de un reciento. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Atención. ▪ Repetitividad	
Competencias:	Adaptabilidad – Flexibilidad	Nivel de Dominio B
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
	Colaboración	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata ▪ Grado de inicio y nivel tope: 27° al 13 ° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Técnico en Laboratorio**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Infraestructura y Mantenimiento	
Estamento:	Técnico	
Grado:	27°	
Superior Inmediato:	Encargado de Infraestructura	
Objetivo General:	Mantener en correcto funcionamiento los distintos laboratorios que utilizan las carreras del Campus Santiago.	
Funciones Especificas:	▪ Mantener de forma adecuada el equipamiento y espacio físico de los laboratorios, de acuerdo, a lo exigido por los programas académicos. ▪ Otorgar soporte a los sistemas computacionales de software y hardware para un óptimo funcionamiento. ▪ Verificar las necesidades del área informática por parte de los académicos y comunicarlas al Administrativo de Adquisiciones a tiempo. ▪ Elaborar y planificar un programa de limpieza del laboratorio y mantenimiento de los equipos. ▪ Efectuar inventario detallado de todos los equipos existentes en los laboratorios. ▪ Confeccionar instructivo para la utilización de los equipos de los laboratorios.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7) **Asignación Universitaria para el personal No Académico:** (D.U. 360/10)	▪ TECNICO: Técnico con título de nivel superior.	60 %
	▪ Grado desde 26° a 27°.	1% al 20%
Requisitos:	▪ Técnico profesional en Informática. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel avanzado. ▪ Conocimiento en todos los instrumentos de los laboratorios. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad	
Competencias:	Adaptabilidad – Flexibilidad	Nivel de Dominio B
	Comunicación Eficaz	Nivel de Dominio B
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
	Colaboración	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 27° al 13 ° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

ESTAMENTO ADMINISTRATIVO:

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Encargado de Personal**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Administración Campus Santiago	
Estamento:	Administrativo	
Grado:	28°	
Superior Inmediato:	Administrador de Campus	
Objetivo General:	Gestionar, coordinar, dirigir y controlar el área de recursos humanos a nivel de Campus y Facultad del personal no académico procurando por su eficiente funcionamiento en base a la normativa institucional.	
Funciones Especificas:	▪ Coordinar la aplicación de las distintas solicitudes propias del área de recursos humanos a nivel de Campus y Facultad. ▪ Administrar, implementar, controlar y supervisar los procesos de reclutamiento y selección, vinculación y desvinculación, calificación, capacitación y promoción del personal no académico del Campus. ▪ Velar por el bienestar de los trabajadores en función a la misión y valores institucionales. ▪ Ejecutar, supervisar y mejorar los programas internos del área y los que son establecidos por la Casa Central. ▪ Gestionar el proceso de remuneración del personal no académico. ▪ Llevar a concurso público el cargo disponible, realizar la evaluación curricular y entrevista psicolaboral. ▪ Llevar el registro de los horarios de la jornada laboral del personal no académico. ▪ Informar al personal no académico de sus beneficios y obligaciones legales e institucionales. ▪ Programar y apoyar la evaluación de desempeño del personal no académico establecido por el Estatuto Administrativo. ▪ Organizar y ejecutar actividades extraordinarias del personal no académico. ▪ Actualizar las descripciones y competencias de los cargos del personal no académico cuando sea pertinente. ▪ Otras funciones de que designe su Jefatura y que sean inherentes al cargo.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ ADMINISTRATIVO: Oficial de administración, contabilidad, de personal, adquisiciones, inventario, con titulo nivel medio, cajero.	40 %
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 28° a 31°	1% al 15%
Requisitos:	▪ Técnico de nivel superior en Administración de Empresas con especialización en Gestión Capital Humano o carrera a fin con mención en personal. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos en el área de Personal en remuneraciones, reclutamiento y selección, beneficios y evaluación de desempeño. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel avanzado. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Deseabilidad:	▪ Inglés básico oral y escrito.	

Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Postura sedente. ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Análisis de información. ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Habilidad para solucionar problemas ▪ Producir información oral / escrita	
Competencias:	Capacidad de planificación y organización	Nivel de Dominio B
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio B
	Rigurosidad	Nivel de Dominio B
	Comunicación Eficaz	Nivel de Dominio A
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 28° al 6 ° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Encargado de Secretaria de Apoyo al Registro Académico**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Gestión de apoyo al registro académico	
Estamento:	Administrativo	
Grado:	28°	
Superior Inmediato:	Administrador de Campus	
Objetivo General:	Coordinar y realizar los distintos procesos y/o actividades de los programas académicos con ciertas gestiones requeridas por los estudiantes de las carreras que están vinculadas al Campus Santiago.	
Funciones Especificas:	▪ Revisar, validar y tramitar los distintos requerimientos de los estudiantes. ▪ Controlar los plazos etapas y formalidades de las diferentes tramitaciones correspondiente a los asuntos estudiantiles. ▪ Elaborar, revisar, validar y tramitar: certificados de concentración de notas, certificados de Alumno Regular para fines especiales, documentos de egresados, concentración de notas, entre otros. ▪ Revisión y tramitación de reincorporaciones, suspensiones, postergaciones y renuncia. ▪ Atención de alumnos para pago de título, entrega de tesis, solicitud de rebajas, homologaciones, cambios de estado y/o casos especiales. ▪ Atención a requerimientos de Servicios Centrales. ▪ Revisión de pago de derecho de memoristas y de reincorporaciones. ▪ Preparación de expedientes de título para ser enviado a la Facultad correspondiente para su certificación. ▪ Preparación de expediente de grado. ▪ Verificación de asignaturas cursadas. ▪ Gestión de la movilidad estudiantil. ▪ Controlar y supervisar el cumplimiento de resoluciones universitarias.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ ADMINISTRATIVO: Oficial de administración, contabilidad, de personal, adquisiciones, inventario, con titulo nivel medio, cajero.	40 %
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 28° a 31°	1% al 15%
Requisitos:	▪ Técnico profesional en Administración. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel intermedio - avanzado. ▪ Buena ortografía y redacción. ▪ Manejo de sistema SIRA y arancelario. ▪ Conocimiento en administración pública. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Deseabilidad:	▪ Inglés básico oral y escrito.	
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Postura sedente. ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Producir información oral / escrita	

Competencias:	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio B
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio C
	Comunicación Eficaz	Nivel de Dominio B
	Gestión y logro de objetivos	Nivel de Dominio B
	Rigurosidad	Nivel de Dominio C
	Capacidad de planificación y organización	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 28° al 6° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
C	Mínimo Necesario	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Administrativo – coordinación, acondicionamiento e infraestructura**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Infraestructura y Mantenimiento	
Estamento:	Administrativo	
Grado:	28°	
Superior Inmediato:	Encargado de Infraestructura	
Objetivo General:	Administrar los diferentes espacios del Campus Santiago en cuanto a su destinación y supervisión de manera óptima.	
Funciones Especificas:	▪ Encargado de destinar, distribuir y supervisar los espacios permanentes, no permanentes y exteriores del Campus Santiago. ▪ Agendar, reservar y publicar la destinación de los espacios para el desarrollo de las cátedras, actividades no permanentes y extracurriculares. ▪ Supervisar que no existan irregularidades en el Campus una vez finalizadas las actividades. ▪ Supervisar las actividades desarrolladas en el Campus Santiago como ceremonias de titulación, foros, charlas, votaciones, acreditación, entre otras y que los recursos utilizados vuelvan a su lugar. ▪ Solicitar personal adicional en caso de requerirlo para distintas actividades. ▪ Proponer a Dirección el uso racional y eficiente de los diferentes espacios del Campus. ▪ Asistir en la evacuación del personal académico, no académico y usuarios en general ante posibles emergencias.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7) **Asignación Universitaria para el personal No Académico:** (D.U. 360/10)	▪ ADMINISTRATIVO: Coordinadores administrativos no profesionales.	70 %
	▪ Grado desde 28° a 31°	1% al 15%
Requisitos:	▪ Enseñanza media completa. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo de las herramientas tecnológicas en nivel básico - intermedio. ▪ Poseer capacitación en el área Administrativa. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Producir información oral / escrita.	
Competencias:	Adaptabilidad – Flexibilidad	Nivel de Dominio B
	Capacidad de planificación y organización	Nivel de Dominio C
	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio B
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 28° al 6° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
C	Mínimo Necesario	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Asistente Adquisiciones**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Adquisiciones y Servicios Generales	
Estamento:	Administrativo	
Grado:	28°	
Superior Inmediato:	Encargado Adquisiciones y Servicios Generales	
Objetivo General:	Ejecutar de manera oportuna y eficiente las tareas operativas de la Unidad de Adquisiciones del Campus Santiago.	
Funciones Especificas:	▪ Recepcionar y clasificar los requerimientos emitidos por las distintas unidades del Campus. ▪ Apoyar en la generación de órdenes de compra a través del mercado público, según el procedimiento establecido en esta materia. ▪ Realizar cotizaciones de precios e informar a su Jefatura de las condiciones que otorga el mercado público en la adquisición de bienes y servicios. ▪ Tramitar y hacer seguimiento de órdenes de compra, facturas de pago, entrega de productos o insumos y servicios. ▪ Registrar las operaciones vinculadas a las adquisiciones del Campus, implementando e ingresándolo en una base de datos. ▪ Mantener registros actualizados de adquisiciones del Campus con sus correspondientes documentos de respaldo. ▪ Realizar seguimientos de pagos e informar oportunamente el cumplimiento de esta obligación al proveedor. ▪ Gestionar dossier de documentación de adquisiciones para tramitación en nivel central. ▪ Generar informe de los requerimientos para el Encargado de Adquisiciones y Servicios Generales. ▪ Manejar el portal Chilecompra en sus tres líneas de compra: Catálogo electrónico, trato directo y licitaciones. ▪ Elaborar y tramitar las órdenes de compra de los respectivos requerimientos con un óptimo precio y calidad posible. ▪ Realizar las compras en base a las especificaciones técnicas de los usuarios a través del Portal Chilecompra. ▪ Registrar en la base de datos las compras y mantener actualizado con su correspondiente documentación de respaldo. ▪ Verificar el pago de la compra e informar al proveedor de su obligación correspondiente. ▪ Negociar con proveedores y efectuar una vinculación estratégica con éstos. ▪ Relacionar la eventual compra con los recursos presupuestarios.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ ADMINISTRATIVO: Oficial de administración, de contabilidad, de personal, adquisiciones, inventario, con titulo nivel medio, cajero.	40 %
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 28° a 31°	1% al 15%
Requisitos:	▪ Técnico profesional en Administración. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel Avanzado. ▪ Manejo de negoción con proveedores. ▪ Manejo del portal Chilecompra. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	

Deseabilidad:	▪ Manejo software FIN700.
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Postura sedente. ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Producir información oral / escrita
	Tolerancia a la presión de trabajo Nivel de Dominio B
	Comunicación Eficaz Nivel de Dominio A
	Rigurosidad Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 28° al 6° (D.U.665/2°).

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
C	Mínimo Necesario	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Asistente de Inventario**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Adquisiciones y Servicios Generales	
Estamento:	Administrativo	
Grado:	28°	
Superior Inmediato:	Encargado Adquisiciones y Servicios Generales	
Objetivo General:	Ejecutar de manera oportuna y eficiente las tareas operativas de la Unidad de Inventario del Campus Santiago.	
Funciones Especificas:	▪ Recepcionar, registrar, almacenar, distribuir e inventariar todas las adquisiciones de bienes inventariables que realiza la administración del Campus Santiago en base a los requerimientos de los programas académicos y no académicos. ▪ Confeccionar y efectuar el Programa Anual de Control de Inventarios. ▪ Recibir, almacenar, transportar y entregar los recursos requeridos por las actividades académicas y no académicas. ▪ Llevar un registro de inventarios y sistema de control de bodegas al día para transparentar los bienes existentes en el Campus Santiago, en cuanto a su ubicación, estado de conservación, responsabilidad y uso. ▪ Fiscalizar periódicamente si los bienes adscritos al Campus coinciden con las actas de los bienes inventariables, y si no coincide realizar su corrección correspondiente. ▪ Solicitar y ejecutar la codificación de los bienes a la Unidad Central para su identificación. ▪ Dar de alta y baja a los bienes que se encuentran en el Campus e informar oportunamente el proceso a la Unidad Central, además de la respectiva elaboración de un informe. ▪ Evaluar y controlar la tenencia de bienes. ▪ Estar a cargo de las bodegas del Campus en cuanto al ingreso, almacenamiento y salida de bienes. ▪ Recepcionar los bienes e insumos con toda su documentación necesaria y entregarla para fines contables al Encargado de Adquisiciones y Servicios Generales.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ ADMINISTRATIVO: Oficial de administración, de contabilidad, de personal, adquisiciones, inventario, con titulo nivel medio, cajero.	40 %
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 28° a 31°	1% al 15%
Requisitos:	▪ Técnico Contador General. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel intermedio. ▪ Conocimiento en el área de inventario en la gestión pública. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Deseabilidad:	▪ Manejo software FIN700.	

Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Postura sedente. ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Producir información oral / escrita	
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
	Comunicación Eficaz	Nivel de Dominio A
	Rigurosidad	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 28° al 6° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

<table>
<tr><td>Nombre Cargo:</td><td colspan="2">Asistente de Presupuesto</td></tr>
<tr><td>Dependencia:
División/Depto./Área/ Unidad.</td><td colspan="2">Gestión de Presupuesto</td></tr>
<tr><td>Estamento:</td><td colspan="2">Administrativo</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td colspan="2">28°</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="2">Encargado de presupuesto</td></tr>
<tr><td>Objetivo General:</td><td colspan="2">Ejecutar de manera oportuna e eficiente las tareas operativas de la Gestión de presupuesto del Campus Santiago.</td></tr>
<tr><td>Funciones Especificas:</td><td colspan="2">▪ Proponer, analizar y gestionar los temas operativos de la Gestión de Presupuesto, acorde a las actividades académicas, no académicas y requerimientos de las diferentes escuelas del Campus Santiago.
▪ Llevar el registro de los movimientos contables y realizar análisis constante de los movimientos de cada centro de costo del Campus, para efectuar las correcciones y ajustes necesarios.
▪ Llevar el registro de los requerimientos de carácter presupuestario por parte de los diferentes Jefes de Carrera.
▪ Efectuar compromisos de pago, revisar los distintos comprobantes y/o disponibilidades.
▪ Reversar la compra en el registro temporal para ser enviada a la Unidad de Contabilidad de Valparaíso.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Asignaciones Merito x Función :
(Políticas RR.HH N°7)

Asignación Universitaria para el personal No Académico:
(D.U. 360/10)</td><td>▪ ADMINISTRATIVO:
Oficial de administración, de contabilidad, de personal, adquisiciones, inventario, con titulo nivel medio, cajero.</td><td>40 %</td></tr>
<tr><td>▪ Grado desde 28° a 31°</td><td>1% al 15%</td></tr>
<tr><td>Requisitos:</td><td colspan="2">▪ Técnico profesional en Contabilidad.
▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.
▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel avanzado.
▪ Manejo de sistemas de centro de costos.
▪ Conocimiento en el área de presupuestos.
▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).</td></tr>
<tr><td>Deseabilidad:</td><td colspan="2">▪ Manejo software FIN700.</td></tr>
<tr><td>Factores Ocupacionales</td><td colspan="2">Carga Física:
▪ Postura sedente.
▪ Movimientos repetitivos.
Carga Mental:
▪ Emitir respuestas rápidas.
▪ Atención.
▪ Concentración
▪ Repetitividad
▪ Producir información oral / escrita</td></tr>
</table>

	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
	Comunicación Eficaz	Nivel de Dominio A
	Rigurosidad	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 28° al 6° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

ESTAMENTO DE SECRETARIA:

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Secretaria de Dirección**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Administración Campus Santiago	
Estamento:	Secretaria	
Grado:	27°	
Superior Inmediato:	Director del Campus	
Objetivo General:	Apoyar de forma directa todos los requerimientos administrativos y necesidades operativas que solicite el Director de Campus.	
Funciones Especificas:	▪ Redactar informes, correos, fax indicados por Dirección. ▪ Manejar y mantener información de distinta confidencialidad organizada y archivada. ▪ Mantener, organizar y llevar agenda del Director. ▪ Asistir, preparar actas de reuniones indicadas por el Director. ▪ Realizar tareas de índole ejecutivas ordenadas por el Director. ▪ Registrar, clasificar y archivar la correspondencia o documentos que se recepciona o salen de la secretaría, según corresponda. ▪ Suministrar información a través de diferentes medios tecnológicos (fax, correo electrónico y otros), según corresponda. ▪ Realizar tareas afines según los requerimientos del Director. ▪ Iniciativa para resolver posibles problemas administrativos.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ SECRETARIAS: Secretaria de director escuela, Secretarias Org. Central, depto. Fac. Ciencias.	30 %
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 26° a 27°	1% al 20%
Requisitos:	▪ Técnico de nivel superior en Secretariado. ▪ Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel intermedio - Avanzado. ▪ Buena ortografía y redacción. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Deseabilidad:	▪ Inglés básico oral y escrito.	
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Postura sedente. ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Producir información oral / escrita	

Competencias:	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio A
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
	Comunicación Eficaz	Nivel de Dominio A
	Rigurosidad	Nivel de Dominio A
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 27° al 9° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Secretarias**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Gestión de apoyo al registro académico	
Estamento:	Secretaria	
Grado:	27°	
Superior Inmediato:	Encargado de Secretaria de apoyo al registro académico	
Objetivo General:	Entregar servicios de apoyo, orientación, atención y recepción de los requerimientos de los estudiantes respecto a temas administrativos – académicos, que se vinculan a las carreras del Campus Santiago.	
Funciones Especificas:	▪ Atención y recepción del requerimiento del estudiante, para formalizar la solicitud, para su posterior elaboración, revisión, envío, validación y tramitación según corresponda. ▪ Recepción del requerimiento y elaboración de: Certificado de concentración de notas, certificado de alumno regular para fines especiales, documentos de egresados, título en trámite, entre otros. ▪ Realizar la gestión documental de tesis en su fase de recepción, registro y envío de ésta a cada programa académico. Luego de rendido el examen de grado, solicitar la devolución del documento para continuar con la tramitación. ▪ Recepción de FUSA para: Reincorporación, suspensión, postergación, renuncia, solicitudes de rebaja, homologación, cambios de estado y movilidad estudiantil (intercambios y traslados). ▪ Agendar citas con el Encargado de la Secretaría de Apoyo al Registro Académico para situaciones especiales tales como: pago de título, revisión de pago de derecho de memorista y de reincorporaciones, preparación de expedientes de títulos o grados y verificación de asignaturas cursadas.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ SECRETARIAS: Secretaria de director escuela, Secretarias Org. Central, depto. Fac. Ciencias.	30 %
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 26° a 27°.	1% al 20%
Requisitos:	▪ Técnico o curso de Secretariado. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo Herramientas tecnológicas en un nivel intermedio. ▪ Buena ortografía y redacción. ▪ Manejo de sistema SIRA. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Deseabilidad:	▪ Inglés básico oral y escrito.	
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Postura sedente. ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Producir información oral / escrita	

Competencias:	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio B
	Tolerancia a la presión de trabajo	Nivel de Dominio B
	Comunicación Eficaz	Nivel de Dominio B
	Rigurosidad	Nivel de Dominio A
	Colaboración	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata ▪ Grado de inicio y nivel tope: 27° al 9° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
A	Desempeño superior	Se requiere un nivel Alto en esta competencia para ser efectivo en el estamento.
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

ESTAMENTO DE SERVICIOS:

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Mayordomo**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Infraestructura y Mantenimiento	
Estamento:	Servicios	
Grado:	28°	
Superior Inmediato:	Mayordomo - Encargado de Infraestructura	
Objetivo General:	Organizar y supervisar el servicio de aseo y ornato de las dependencias del Campus Santiago, que permitan el desarrollo de las actividades académicas y no académicas en un nivel acreditable contribuyendo al bienestar de la comunidad.	
Funciones Especificas:	. Supervisar y coordinar todo el quehacer de las auxiliares, de acuerdo a las diferentes actividades ordinarias y extraordinarias que se desarrollan en el Campus Santiago. . Enseñar y fomentar los estándares de aseo y ornato en un nivel acreditable. . Mantener las llaves de las salas de clases, gimnasio, laboratorios, oficinas y salas de reuniones del Campus y controlar el buen uso de estos. . Controlar la asistencia de las auxiliares. . Coordinar turnos de las auxiliares. . Asignar auxiliares para los distintos espacios (patios, salas, oficinas, entre otros). . Guiar el uso de los insumos e implementos de aseo y ornato. . Asistir en la evacuación del personal académico, no académico y usuarios en general ante posibles emergencias. . Planificar el tiempo de uso de materiales. . Generación de solicitud de materias primas de aseo y ornato. . Controlar los estándares de calidad. . Inspeccionar el uso de indumentaria de seguridad por parte de las auxiliares. .	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ SERVICIOS GENERALES: Mayordomos Escuela, Institutos y Carreras.	25%
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 28° a 31°	1% al 15%
Requisitos:	▪ Enseñanza media completa. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Manejo de las herramientas tecnológicas en nivel básico. ▪ Poseer capacitación en el área Mantenimiento o planificación. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Concentración ▪ Repetitividad ▪ Producir información oral / escrita.	

Competencias:	Adaptabilidad – Flexibilidad	Nivel de Dominio B
	Toma de Decisiones	Nivel de Dominio C
	Liderar con el ejemplo	Nivel de Dominio B
	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio B
	Colaboración	Nivel de Dominio B
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 31° al 11° (D.U.665/2°).	

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
B	Sobre el estándar	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el estamento
C	Mínimo Necesario	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Auxiliares**
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Infraestructura y Mantenimiento
Estamento:	Servicios
Grado:	31°
Superior Inmediato:	Mayordomo - Encargado de Infraestructura
Objetivo General:	Resguardar y mantener las condiciones de aseo y ornato de las dependencias del Campus Santiago en su totalidad, cumpliendo con los estándares acreditables establecidos por la Universidad.
Funciones Especificas:	▪ Asear las instalaciones con los equipos y materiales correspondientes para mantenerlas en condiciones óptimas de limpieza para el desarrollo de las actividades académicas y no académicas. ▪ Abrir y cerrar puertas de las aulas según indicación del Encargado Coordinación - Acondicionamiento e Infraestructura. ▪ Realizar la limpieza diaria de patios, oficinas, pasillos, baños, laboratorios, entre otras. ▪ Limpiar puertas, ventanas, muebles, escritorios, salas, escaleras, pasillos, mesones, entre otros. ▪ Abastecer diariamente de papel higiénico, toallas de papel, jabón, desodorante ambiental a los baños de la institución. ▪ Recolectar diariamente la basura y llevarla a sus contenedores. ▪ Transportar material de oficina y aulas. ▪ Guardar los elementos de aseo en el lugar establecido. ▪ Dar aviso oportuno de desperfectos que identifiquen en el Campus.
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ SERVICIOS GENERALES: Mayordomos Escuela, Institutos y Carreras. — 25%
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 28° a 31° — 1% al 15%
Requisitos:	▪ Enseñanza básica completa. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Repetitividad
Competencias:	Adaptabilidad – Flexibilidad — Nivel de Dominio C Iniciativa – Autonomía — Nivel de Dominio C Colaboración — Nivel de Dominio C
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 31° al 11° (D.U.665/2°).

Nivel de Dominio de Competencia

Calificación	Concepto	Significado
C	Mínimo Necesario	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO POR COMPETENCIA

Nombre Cargo:	**Jardinero**	
Dependencia: **División/Depto./Área/ Unidad.**	Infraestructura y Mantenimiento	
Estamento:	Servicios	
Grado:	31°	
Superior Inmediato:	Encargado de Infraestructura	
Objetivo General:	Mantención de todas las áreas verdes de las dependencias del Campus Santiago, cumpliendo con las normas y procedimientos de seguridad establecidos.	
Funciones Especificas:	▪ Mantener en buenas condiciones las áreas verdes de la institución, utilizando las técnicas, materiales y equipos requeridos para garantizar el ornato de estos espacios. ▪ Tener los conocimientos y experiencia de ver los posibles riesgos que puedan enfrentar los árboles, arbustos y plantas, entre otros, para su conservación. ▪ Podar, cortar, regar los arbustos, plantas, pasto y limpiar una vez terminado el trabajo. ▪ Operar con maquinarias requeridas para su labor. ▪ Acondicionar la tierra para plantaciones en casos que sean solicitados. ▪ Fumigar plantas y árboles para protegerlos de posibles plagas y hongos. ▪ Proponer un espacio atractivo de las áreas verdes del Campus Santiago.	
Asignaciones Merito x Función : (Políticas RR.HH N°7)	▪ SERVICIOS GENERALES: Mayordomos Escuela, Institutos y Carreras.	25%
Asignación Universitaria para el personal No Académico: (D.U. 360/10)	▪ Grado desde 28° a 31°	1% al 15%
Requisitos:	▪ Enseñanza básica completa. ▪ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. ▪ Conocimiento en jardinería y uso de las maquinas respectivas. ▪ Cumplir con los requisitos según estatuto administrativo (ley 18.834, art. 12).	
Factores Ocupacionales	**Carga Física:** ▪ Movimientos repetitivos. **Carga Mental:** ▪ Emitir respuestas rápidas. ▪ Atención. ▪ Repetitividad	
Competencias:	Adaptabilidad – Flexibilidad	Nivel de Dominio C
	Iniciativa – Autonomía	Nivel de Dominio C
	Colaboración	Nivel de Dominio C
Se ofrece:	▪ Profesional a contrata. ▪ Grado de inicio y nivel tope: 31° al 11° (D.U.665/2°).	

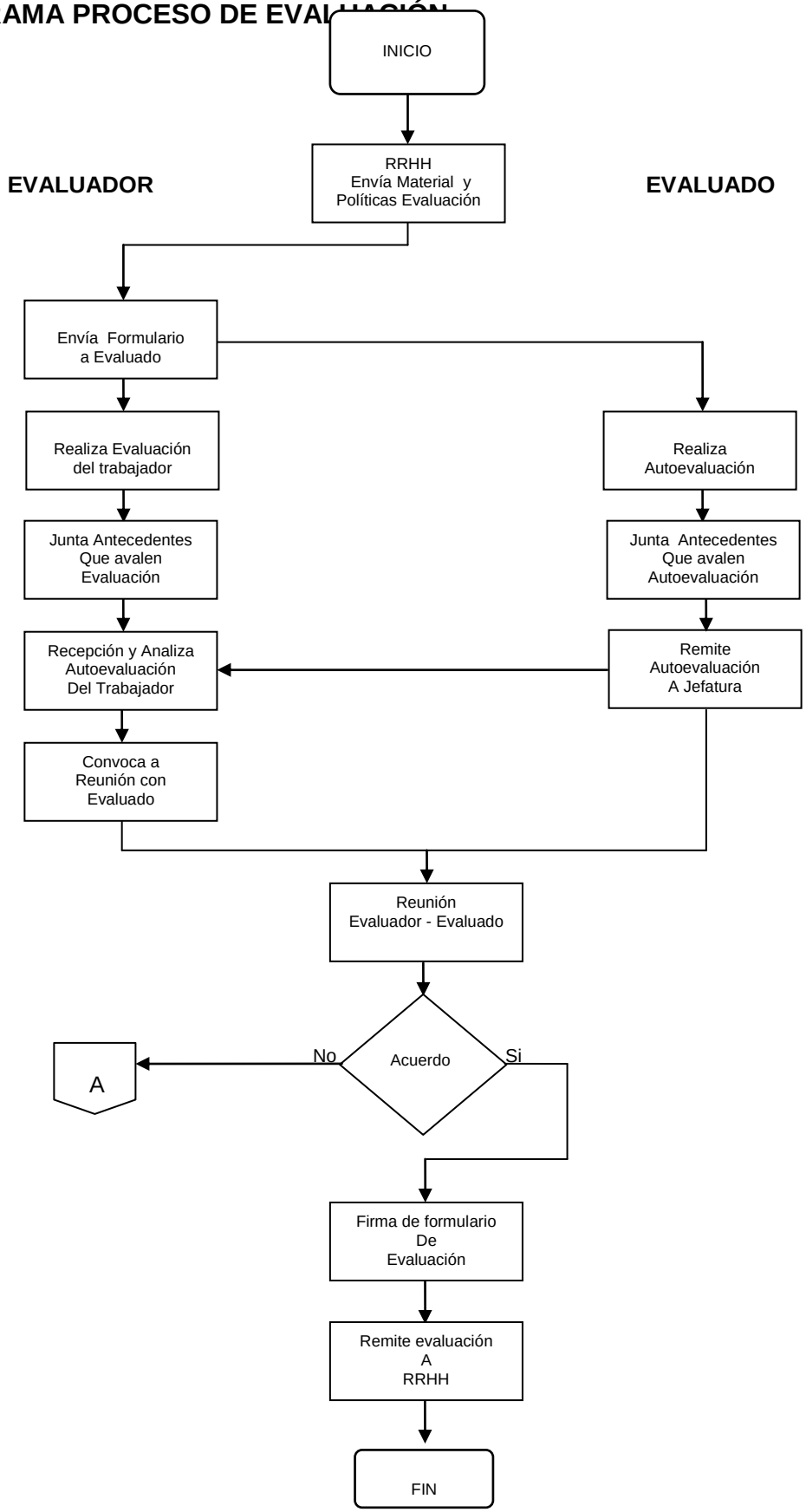
Nivel de Dominio de Competencia

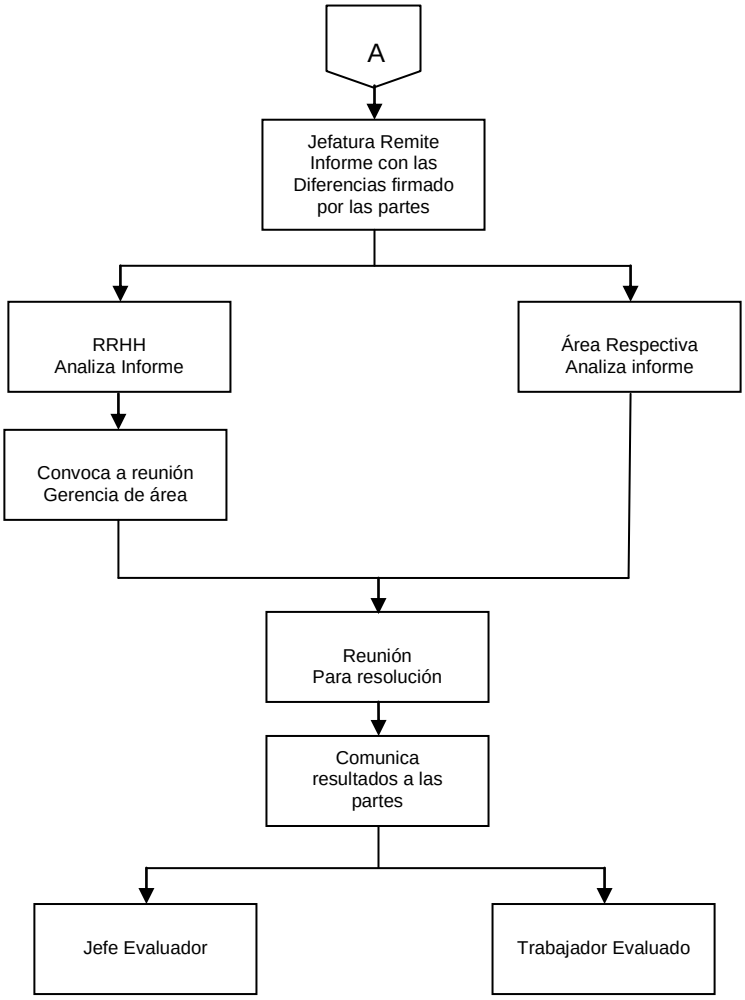
Calificación	Concepto	Significado
C	Mínimo Necesario	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el estamento.

ANEXO N°2

DIAGRAMAS

Figura 3.1
DIAGRAMA PROCESO DE EVALUACIÓN




A
Jefatura Remite Informe con las Diferencias firmado por las partes
RRHH Analiza Informe
Área Respectiva Analiza informe
Convoca a reunión Gerencia de área
Reunión Para resolución
Comunica resultados a las partes
Jefe Evaluador
Trabajador Evaluado

ANEXO N°3

CATALOGO DE COMPETENCIAS PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

1. COMPETENCIAS CARDINALES

1.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

COMPETENCIA A EVALUAR: ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CLIENTE

DEFINICIÓN: Capacidad para actuar con sensibilidad antes las necesidades e intereses del usuario y cliente tanto internos o externos de la universidad. Implica una vocación al servicio al cliente interno y externo, comprendiendo adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la institución trabaje en la satisfacción de los clientes, para poder establecer una relación a largo plazo. - Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes tanto internos como externos. - Capacidad para lograr reconocimiento en el mercado y poder reforzar el prestigio de la universidad.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para anticiparse a los requerimientos de los clientes internos y externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. - Capacidad de promover a su área en búsqueda de soluciones para aumentar el nivel de satisfacción del cliente. - Capacidad para generar confianza dentro y fuera de la universidad.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente interno y externo. - Capacidad para mantenerse atento a los requerimientos de las necesidades del cliente, para escuchar con atención todos sus pedidos y problemas y dar una pronta solución.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para interpretar las necesidades del cliente interno y externo, solucionar sus requerimientos, problemas y atender sus inquietudes, y si hay algo fuera de su alcance solicita ayuda y/o asesoramiento a la persona pertinente.

COMPETENCIA A EVALUAR: ÉTICA Y SENCILLEZ

DEFINICIÓN: Capacidad para actuar concordancia con los valores morales y las buenas costumbres, buenas prácticas profesionales y respetar las políticas institucionales de la Universidad. Capacidad para generar confianza en otros referente a sus acciones y que estos sean simples de entender, ser congruente entre el decir y hacer alguna determinada cosa o tarea.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la Universidad sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. - Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, aplicables a toda la institución, no burocráticos, transparentes y de fácil compromiso. - Capacidad para llegar a ser un referente en la institución y en la comunidad por su ética y sencillez.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, estableciendo un marco de referencia para uno mismo y para su área de la institución, trabajando acorde a los valores de la universidad. - Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, no burocráticos, transparentes y simples de entender. - Capacidad para ser uno mismo, demostrar seguridad, ser congruente en el decir y hacer y no dar lugar a malos entendidos, también ser un referente en la institución por su ética y sencillez.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para conducir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, estableciendo un marco de referencia para uno mismo y para su área de la institución, trabajando acorde a los valores de la universidad. - Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, no burocráticos, transparentes y simples de entender. - Capacidad para ser uno mismo, demostrar seguridad, ser congruente en el decir y hacer y no dar lugar a malos entendidos, también ser un referente su área por su ética y sencillez.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para realizar su tarea sobre la base de las buenas costumbres y practicas organizacionales y actuar en concordancia con los valores y políticas institucionales. - Capacidad para generar confianza en otros por su desempeño transparente, también implica ser un referente entre sus compañeros por su ética y sencillez.

COMPETENCIA A EVALUAR: COMPROMISO CON LA UNIVERSIDAD

DEFINICIÓN: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la universidad y cumplir con las obligaciones personales, profesionales e institucionales. Capacidad para apoyar las decisiones con logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieran con los objetivos de la universidad. Implica adhesión a los valores de la Universidad.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la institución y generar en todos sus funcionarios la capacidad de sentirlos como propios. - Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a los otros a obrar del mismo modo. - Ser un referente de la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia para su área a su cargo y generar dentro de está la capacidad de sentirlos como propios. - Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a los funcionarios de su área a obrar del mismo modo. - Ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en el sector de su cargo y generar dentro de está la capacidad de sentirlos como propios. - Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los funcionarios de su sector a obrar del mismo modo. - Ser un referente en su sector y su área por su disciplina personal y alta productividad.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentirlos como propios los objetivos organizacionales. - Capacidad para demostrar respeto por los valores institucionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. - Ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

COMPETENCIA A EVALUAR: TRABAJO EN EQUIPO

DEFINICIÓN: Capacidad para colaborar con los demás, trabajar cooperativamente con los diferentes miembros de la comunidad educativa, para alcanzar en conjunto los objetivos y estrategias de la universidad. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la universidad, promover el intercambio entre áreas y orientar al trabajo de pares y funcionarios. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros pertenecientes al grupo de trabajo. - Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo. - Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la universidad, comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio entre otros sectores de la universidad y orientar al trabajo de pares y funcionarios. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros pertenecientes al grupo de trabajo. - Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar metas organizacionales de corto y mediano plazo. - Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector, promover el intercambio entre otras áreas y orientar al trabajo de pares y funcionarios. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros pertenecientes al grupo de trabajo. - Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar metas organizacionales de corto. - Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación entre sus funcionarios y mantener un buen clima de trabajo.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la universidad, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. - Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar al trabajo de otros sectores de la institución. Implica ser un ejemplo ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

2.1 COMPETENCIAS POR ÁREA GENERAL

COMPETENCIA A EVALUAR: ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD

DEFINICIÓN: Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la institución), medios y personas. - Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. - Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la institución en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la institución), medios y personas. - Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. - Capacidad para ajustar sus acciones a los objetivos de la institución.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones, medios y personas. - Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. - Capacidad para ajustar su acción a los objetivos de la institución.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. - Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la institución.

COMPETENCIA A EVALUAR: INICIATIVA – AUTONOMÍA

DEFINICIÓN: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia antes nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los funcionarios actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. - Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia antes nuevos requerimientos. - Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. - Capacidad para constituirse en un referente de la universidad por su iniciativa.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para diseñar métodos de trabajo que les permitan a sus funcionarios actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. - Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia antes nuevos requerimientos. - Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. - Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. - Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia antes nuevos requerimientos. - Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos. - Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia antes nuevos requerimientos. - Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

COMPETENCIA A EVALUAR: COLABORACION

DEFINICIÓN: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y funcionarios), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y funcionarios), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadas y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque la misma no hayan sido manifestada expresamente. - Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y difundir formas de relación basadas en la confianza. - Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la institución y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. - Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la institución relacionados aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyar al logro de sus objetivos. - Capacidad para creare relaciones de confianza. - Capacidad para utilizar mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara disposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. - Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

COMPETENCIA A EVALUAR: COMUNICACIÓN EFICAZ

DEFINICIÓN: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás en fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos institucionales y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. - Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. - Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendentes, descendentes, horizontales) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos institucionales. - capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para escuchar y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. - Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. - Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas informadas acerca de los temas que les afecta. - Capacidad para hacer uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. - Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. - Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin obtener la información que necesita.

COMPETENCIA A EVALUAR: TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

DEFINICIÓN: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones / decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica tener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes institucionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren compromisos y esfuerzos mayores que los habituales. - Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. - También, ser un ejemplo para la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y a motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. - Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. - También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y a motivar a sus funcionarios a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar cabo los planes de su área en contextos complejos. - Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en jornadas prolongadas. - También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y a motivar a sus funcionarios a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para perseverancia para alcanzar objetivos que se le han fijado, aún en contextos complejos. - Implica trabajar con energía y mantener nivel de desempeño esperado aun en situaciones exigentes y cambiantes incluso en circunstancias exigentes y cambiantes. - También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

COMPETENCIA A EVALUAR: RIGUROSIDAD

DEFINICIÓN: Capacidad para aplicar control estricto de procedimientos y normas con criterios técnicos en el área de trabajo.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para diseñar políticas y procedimientos de control y sistemas claros y ordenados para el adecuado desempeño de las funciones de los demás. - Implica estrictamente los procedimientos establecidos y garantizados coherencia con la normativa aplicable. - También es un referente de la institución a diseñar criterios técnicos en el desarrollo de las actividades a su cargo.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para aplicar controles y procedimientos de control y sistemas claros y ordenados para el adecuado desempeño de las funciones de su área. - Implica procedimientos establecidos y garantizados coherencia con la normativa aplicable. - Es el responsable en la aplicación de procedimientos que garanticen el logro de los objetivos institucionales.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para implementar controles y procedimientos de control y sistemas claros y ordenados para el adecuado desempeño de las funciones de su área de trabajo. - Implica procedimientos establecidos y garantizados coherencia con la normativa aplicable. - Capacidad para lograr procedimientos que garanticen el logro de los objetivos de su área.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para realizar procedimientos establecidos y garantizados coherencia con la normativa aplicable en sus funciones. - Capacidad para realizar en su puesto de trabajo procedimientos que garanticen el logro de los objetivos de su cargo.

2.2 COMPETENCIAS DE NIVEL DIRECTIVO

COMPETENCIA A EVALUAR: VISIÓN ESTRATEGICA

DEFINICIÓN: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización - Capacidad para diseñar políticas y procedimientos, que permitan, al mismo tiempo fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades contexto. - Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. - Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la institución. - Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la institución es como un sistema integral. - Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano plazo en la institución- - Habilidad para proponer mejorar la utilización de los recursos y fortalezas y reducir las debilidades. - Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo, bajo la visualización de la institución y su área específica como su sistema integrado.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para adecuarse los cambios del entorno, y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.

COMPETENCIA A EVALUAR: LIDERAZGO EJECUTIVO

DEFINICIÓN: Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que se define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para definir y comunicar la visión organizacional y generar a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. - Capacidad para asumir el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorar su desempeño y lograr que estos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. - Capacidad para brindar entrenamiento experto y formar a otros líderes y, al mismo tiempo, definir las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. - Implica constituirse en un referente interno y externo en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para comunicar la visión, misión objetivos y políticas organizacionales y motivar a todos a identificarse y participar en ellos. - Capacidad para conducir equipos que a su vez les reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, cuando aún exista cierta oposición inicial, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus funcionarios directos e indirectos. - Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. - Implica ser considerado, dentro de su área, un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para comunicar la visión, misión objetivos y políticas organizacionales y motivar a todos a identificarse y participar en ellos. - Capacidad para conducir de manera eficaz y positiva, equipos que a su vez reportan otros, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus funcionarios directos e indirectos. - Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. - Implica ser considerado un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), entre sus funcionarios directos, quienes buscan y aprecian su opinión.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para comunicar la visión, misión objetivos y políticas organización; conducir a equipos que a la vez reportan a otro; de manera eficaz y positiva; y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo, entre sus funcionarios directos. - Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y apoyar a sus integrantes en la consecución de las mismas. - Implica ser un referente para los funcionarios directos en materia de liderazgo ejecutivo.

COMPETENCIA A EVALUAR: EMPOWERMENT

DEFINICIÓN: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los funcionarios. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimiento como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claro y medible y asignar las responsabilidades correspondientes.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los distintos equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los funcionarios. - Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. - Capacidad para obtener los mejores resultados de la institución, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los funcionarios para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeño claro y medible, y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los distintos equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los funcionarios de su área. - Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. - Capacidad para obtener los mejores resultados de su sector, lograr la integración de su sector y aprovechar la diversidad de todos los funcionarios para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeño claro y medible, y asigna las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los distintos equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. - Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados para su sector; aprovechar la diversidad de todos los funcionarios para lograr un valor añadido a la tarea realizada. Implica fijar objetivos de desempeño claro y medible, y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para trabajar bajo métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. - Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados, y al mismo tiempo, lograr un valor añadido a la tarea realizada. - Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claro y medible.

2.3 COMPETENCIAS DE NIVEL PROFESIONAL

COMPETENCIA A EVALUAR: INNOVACION Y CREATIVIDAD

DEFINICIÓN: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la universidad y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la institución.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes, aplicado tanto a su puesto, como a la institución, a la comunidad y/o clientes, con el propósito de agregar valor. - Implica ser un referente en la institución y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. - Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. - Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. - Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas, añadiendo valor.

COMPETENCIA A EVALUAR: TOMA DE DECISIONES

DEFINICIÓN: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar las alternativas más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. - Capacidad para convencer a sus funcionarios de necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. - Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. - Implica la capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de la calidad y oportunidad fijada, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para tomar de decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. - Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. - Capacidad para aplicar el mecanismos de selección de opciones establecido, en fin de obtener el mejor resultado, en función de los objetivos organizacionales. - Implica la capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente frete a situaciones críticas o sensibles para la institución. - Capacidad para aplicar el mecanismos de selección de opciones establecido, en fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. - Implica la capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

COMPETENCIA A EVALUAR: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

DEFINICIÓN: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones y plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluyen utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los funcionarios y especificar las etapas, acciones y recursos requeridos para alcanzar los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. - Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avances de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. - Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los funcionarios y especificar las etapas, acciones y recursos requeridos para alcanzar los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. - Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avances de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. - Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. - Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

COMPETENCIA A EVALUAR: GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS

DEFINICIÓN: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y de las funciones de la organización.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. - Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. - Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. - Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. - Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. - Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. - Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para fijar, para sí mismo/a metas retadoras al logro de los objetivos. - Capacidad para buscar la obtención de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. - Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad.

COMPETENCIA A EVALUAR: PENSAMIENTO ANALÍTICO

DEFINICIÓN: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. - Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. - Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los mismos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. - Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer la relación causa – efecto y reconocer las posibles las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. - Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación compleja. - Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, relaciones causales sencillas. - Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

COMPETENCIA A EVALUAR: RECURSIVIDAD

DEFINICIÓN: Capacidad para buscar los recursos o medios necesarios con el fin de poder desarrollar las actividades propias del cargo.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas. - Capacidad para proponer, acoge y lidera alternativas creativas para hacer frente a situaciones complejas lograr los objetivos. - Identifica los recursos con que cuenta la universidad para el cumplimiento de las funciones y hace uso adecuado y oportuno de ellos.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas. - Capacidad para proponer y liderar alternativas creativas para hacer frente a situaciones complejas lograr los objetivos. - Identifica los recursos con que cuenta la universidad para el cumplimiento de las funciones y hace uso adecuado y oportuno de ellos.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) en recursos disponibles – personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas. - Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar los recursos a cargo.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas. - Identifica los recursos con que cuenta la universidad para el cumplimiento de las funciones y hace uso adecuado y oportuno de ellos.

COMPETENCIA A EVALUAR: LIDERAR CON EL EJEMPLO

DEFINICIÓN: Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través del un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

Apertura en grados	Indicadores Asociados
A (Desempeño superior)	- Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través del un modelo de conducción personal acorde con la ética. - Capacidad para motivar a todos los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. - Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se trasforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. - Capacidad para constituirse como un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.
B (Sobre e estándar)	- Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través del un modelo de conducción personal acorde con la ética. - Capacidad para motivar a todos los colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. - Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser un ejemplo para todos los integrantes de su área. - Capacidad para constituirse como un referente en la institución por sus valores personales y como promotor de la innovación.
C (Mínimo necesario)	- Capacidad para comunicar la estratégica y los valores de la organización, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. - Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. - Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales y ser un ejemplo para los funcionarios, en lo que respecta tanto a los valores personales y como a la capacidad de innovación.
D (Ocasionalmente)	- Capacidad para comunicar la estratégica y los valores de la organización, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. - Capacidad para motivar a sus colaboradores y lograr un ambiente de trabajo, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y al mismo tiempo constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores éticos.

ANEXO N°4

CATALOGO DE COMPORTAMIENTO PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO CAMPUS SANTIAGO PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

1. COMPETENCIAS CARDINALES

1.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CLIENTE

Comportamientos frecuentes en relación con el usuario y al cliente	Grados del comportamiento
- Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los usuarios y clientes, con el fin de establecer una relación de largo plazo. - Diseña e implementa mecanismos que permitan evaluar de forma constante el índice de satisfacción del usuario y cliente. - Crea un ambiente adecuado para que toda la institución trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de confianza a largo plazo. .	**A** (Desempeño superior)
- Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto interno como externo, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. - Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y dar soluciones de excelencia. - Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus funcionarios busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.	**B** (Sobre e estándar)
- Actúa orientado a la satisfacción de cliente (interno o externo). - Comprende y se mantiene atento a las necesidades del cliente. - Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.	**C** (Mínimo necesario)
- Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). - Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento. - Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes.	**D** (Ocasionalmente)
- No responde a las demandas de los clientes en tiempo y/o forma. - No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente, tanto interno como externo. - Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: ÉTICA Y SENCILLEZ

Comportamientos frecuentes con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica la sencillez en la actuación cotidiana	Grados del comportamiento
- Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la institución sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. - Establece un marco de referencia para sí mismo y para toda la institución destinado para actuar en concordancia con los valores y políticas. - Genera confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.	**A** (Desempeño superior)
- dirige el área a su cargo sobre la base de valores y las buenas costumbres y prácticas profesionales. - Genera confianza en otros al diseñar, dentro de su área, métodos de trabajo no burocrático, transparente y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente. - Es un referente en la institución por su ética y sencillez.	**B** (Sobre e estándar)
- Conduce al equipo a su cargo sobre la base de valores y las buenas costumbres y prácticas profesionales. - Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento " la misma persona", sin resignar sus principios, es seguro, congruente entre el decir y el hacer. - Es un referente en su área por su ética y sencillez.	**C** (Mínimo necesario)
- Realiza su tarea sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. - Genera confianza en otros por su desempeño transparente y de fácil comprensión. - Es un referente en sus compañeros por su ética y sencillez.	**D** (Ocasionalmente)
- Realiza sus tareas de acuerdo con los lineamientos recibidos sin tener en cuenta especialmente valores morales y las buenas costumbres y/o prácticas profesionales. - Aplica su propio criterio sin considerar las políticas y valores de la institución y su puesto de trabajo. - No es un referente para sus compañeros por su ética y sencillez.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: COMPROMISO CON LA UNIVERSIDAD

Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y las responsabilidades profesionales y personales	Grados del comportamiento
- Define la visión, misión, valores y estrategia de la institución y generar en todos sus funcionarios la capacidad de sentirlos como propios. - Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y estimula con sus acciones y métodos de trabajo que todos los funcionarios de la institución a obrar del mismo modo. - Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos sus funcionarios a trabajar en la consecución de objetivos comunes.	**A** (Desempeño superior)
- Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y generar en todos sus funcionarios la capacidad de sentirlos como propios. - Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus funcionarios a trabajar en la consecución de objetivos fijados para su sección. - Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, supera los resultados esperados para el área a su cargo.	**B** (Sobre e estándar)
- Cumple con los lineamientos fijados para su sector a su cargo y generar en todos sus funcionarios la capacidad de sentirlos como propios. - Demuestra respeto por los valores y las personas y estimula con sus acciones y métodos de trabajo que todos los funcionarios de la institución a obrar del mismo modo. - Es un referente en su sector y en su ámbito más cercano por su disciplina personal y alta productividad.	**C** (Mínimo necesario)
- Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios los objetivos organizacionales. - Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana. - Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y los objetivos fijados, supera los resultados esperados para el sector a su cargo.	**D** (Ocasionalmente)
- Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos institucionales. - No logra establecer una correspondencia equilibrada entre sus obligaciones personales y laborales. - No es un referente para sus compañeros por su disciplina y productividad.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos	Grados del comportamiento
- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. - Expresa satisfacción por los éxitos de sus funcionarios del grupo o de los que no pertenecen a este, y alienta a todos a obrar del mismo modo. - Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar la metas organizaciones de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la institución.	**A** (Desempeño superior)
- Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. - Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. - Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.	**B** (Sobre e estándar)
- Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. - Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes a no al grupo inmediato de trabajo. - Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar la metas organizaciones de corto, mediano, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la institución.	**C** (Mínimo necesario)
- Colabora con otras personas pertenecientes a su cargo de trabajo. - Coopera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. - Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la institución.	**D** (Ocasionalmente)
- Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea. - No reconoce los éxitos y aportes de otras personas. - No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.	**No desarrollada**

2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

2.1 COMPETENCIAS POR ÁREA GENERAL

COMPETENCIA: ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD

Comportamientos frecuentes relacionados con situaciones cambiantes tanto en el entorno como en la propia institución	Grados del comportamiento
- Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc. - Lleva a cabo revisiones críticas de la estrategia y objetivos de su área, y propone cambios cuando es necesario. - Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contexto, medios y personas.	**A** (Desempeño superior)
- Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario. - Adecua su propia accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones, e incentivar a su equipo de trabajo a actuar de la misma forma. - Asimila y utiliza nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios y fomenta su uso entre los funcionarios.	**B** (Sobre e estándar)
- Comprende y aprecia perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contexto, medios y personas. - Revisa los objetivos bajo su responsabilidad y propone cambios cuando advierte que es necesario. - Para adaptarse a diversos contextos, aplica las herramientas o metodologías propuestas por la organización con ese objetivo.	**C** (Mínimo necesario)
- Acepta cambios que le son propuestos en sus objetivos y trabaja para alcanzarlos. - Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren. - Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que propone la organización para facilitar su adaptación a diversos contextos.	**D** (Ocasionalmente)
- Trabaja cómodo en situaciones, contextos y medios conocidos, pero no acepta ni comprende perspectivas diferentes. - Se siente inseguro en el cumplimiento de sus objetivos cuando le plantean cambios en ellos. - Es muy metódico, por lo que no consigue adaptar su accionar frente a nuevas situaciones.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: INICIATIVA - AUTONOMIA

Comportamientos frecuentes relacionados con el tipo de reacción frente a las diversas situaciones que se presentan: problemáticas nuevas y difíciles, nuevos requerimientos, etc..	Grados del comportamiento
- Establece políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente. - Diseña métodos de trabajo que permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. - Desarrolla dentro de la organización la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno.	**A** (Desempeño superior)
- Diseña métodos de trabajo que permiten a sus funcionarios actuar proactivamente. - idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. - Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pendientes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus funcionarios a hacer lo mismo.	**B** (Sobre e estándar)
- Actúa proactivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder de igual forma. - Propone soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia cuando es pertinente. - Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y actuar proactivamente.	**C** (Mínimo necesario)
- Actúa proactivamente. - Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente. - Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo, a fin de alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.	**D** (Ocasionalmente)
- Consulta permanentemente a sus superiores y necesita asesoramiento continuo para resolver la mayoría de sus tareas. - Muestra escaso interés para optimizar su trabajo y por brindar soluciones novedosas le plantean. - Ante nuevos requerimientos, no logra responder en tiempo y forma.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: COLABORACIÓN

Comportamientos frecuentes a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otras relacionadas con su puesto de trabajo.	**Grados del comportamiento**
- Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. - Ofrece apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y funcionarios), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. - Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos.	**A** (Desempeño superior)
- Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. - Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. - Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas.	**B** (Sobre e estándar)
- Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. - Posee buena predisposición para ayudar a otros. - Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.	**C** (Mínimo necesario)
- Facilita colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad. - Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. - Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo.	**D** (Ocasionalmente)
- No demuestra interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en la consecución de sus objetivos. - Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás. - Muestra poco inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFICAZ

Comportamientos frecuentes respecto de la relación con otras personas.	Grados del comportamiento
- Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendentes, descendentes, horizontal) y promueve el intercambio inteligente de información. - Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de comunicación. - Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.	**A** (Desempeño superior)
- Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. - Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. - Minimiza las barreras y distorsiones comunicaciones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.	**B** (Sobre e estándar)
- Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. - Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. - Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.	**C** (Mínimo necesario)
- Escucha atentamente a sus interlocutores. - Comunica sus ideas de manera clara y entendible. - Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	**D** (Ocasionalmente)
- Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. - Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. - Muestra escaso interés por escuchar a otros.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Comportamientos frente a condiciones de alta exigencia y/o dificultad en el trabajo	Grados del comportamiento
- Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contexto complejos. - Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. - Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.	**A** (Desempeño superior)
- Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. - Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. - Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a los colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.	**B** (Sobre e estándar)
- Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficiencia objetivos difíciles - Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en jornadas intensas y prolongadas. - Es un ejemplo para sus funcionarios al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a los colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.	**C** (Mínimo necesario)
- Trabaja con perseverancia para alcanzar los objetivos que se le han fijado. - Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzos mayores a los habituales. - Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.	**D** (Ocasionalmente)
- Trabaja con espero pero sin eficacia, por lo cual no logra alcanzar los objetivos que se le fijan. - Aplica las indicaciones de sus superiores sin constatar si respetan los procedimientos y métodos de trabajo establecidos por la organización. - No es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: RIGUROSIDAD

Comportamientos cotidianos relacionados con los de procedimientos y normas dentro de la institución	Grados del comportamiento
- Define políticas y procedimientos de control y sistemas claros y ordenados para el adecuado desempeño de las funciones de los funcionarios. - Aplica estrictamente los procedimientos establecidos y garantizados coherencia con la normativa aplicable. - Es un referente de la institución a diseñar criterios técnicos en el desarrollo de las actividades para toda la organización.	**A** (Desempeño superior)
- Aplicar procedimientos de control y sistemas claros e ordenados para el adecuado desempeño de las funciones de su área. - Aplica procedimientos establecidos y garantizados coherencia con la normativa aplicable para su área. - Aplica los procedimientos que garanticen el logro de los objetivos institucionales dentro de su área.	**B** (Sobre e estándar)
- Implementa procedimientos de control, sistemas claros y ordenados para el adecuado desempeño de las funciones de su sector de trabajo. - Aplica procedimientos establecidos y garantizados coherencia con la normativa aplicable en su sector de trabajo. - Logra procedimientos que garanticen el logro de los objetivos dentro de su sector de trabajo.	**C** (Mínimo necesario)
- Realizar procedimientos establecidos y garantizados coherencia con la normativa aplicable en sus funciones cotidianas. - Realiza en su puesto de trabajo procedimientos que garanticen el logro de los objetivos a su cargo. - Es un referente para sus compañeros en diseñar criterios técnicos en el desarrollo de las actividades de la organización.	**D** (Ocasionalmente)
- No sigue ningún método de control, ni tampoco es ordenado en su desempeño de sus funciones. - No realiza en su puesto de trabajo procedimientos que garanticen el logro de los objetivos a su cargo. - No es un referente para sus compañeros en diseñar criterios técnicos en el desarrollo de las actividades de la organización.	**No desarrollada**

2.2 COMPETENCIAS DE NIVEL DIRECTIVO

COMPETENCIA: VISIÓN ESTRATEGICA

Comportamientos relacionados con la capacidad para comprender los cambios y el entorno	Grados del comportamiento
- Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. - Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. - Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.	**A** (Desempeño superior)
- Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actúan sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan. - Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. - Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa.	**B** (Sobre e estándar)
- Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. - Propone mejoras sobre aspectos relacionados en su ámbito de actuación, para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades. - Actúa y/o conduce al grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de una organización que se ha definido como un sistema integrado.	**C** (Mínimo necesario)
- Se adecua a los cambios del entorno. - Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características de la institución. - Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa.	**D** (Ocasionalmente)
- No se adecua a los tiempos y forma a los cambios del entorno. - Realiza sus trabajos sin ser consciente de la repercusión que tiene en el resultado corporativo. - Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: LIDERAZGO EJECUTIVO

Comportamientos frecuentes con relación a la orientación y motivación brindadas a un grupo humano o equipo de trabajo, del que dependen otros equipos	**Grados del comportamiento**
- Define y comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. - Asume el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejora su desempeño y logra que alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. - Define las metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que faciliten su consecución.	**A** (Desempeño superior)
- Comunica misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, y motiva a todos a identificarse y participar de ellos. - Conduce equipos a los que a su vez reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial. - Es considerado dentro de su área un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.	**B** (Sobre e estándar)
- Comunica misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, y motiva a las personas a su cargo a identificarse con ellos. - Conduce equipos a los que a su vez reportan otros, de manera eficaz y positiva. - Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que faciliten su consecución.	**C** (Mínimo necesario)
- Conduce equipos a los que a su vez reportan otros, de manera eficaz y positiva. - Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos. - Es un referente para sus colaboradores directos en materia de liderazgo ejecutivo.	**D** (Ocasionalmente)
- Tiene dificultades área transmitir misión, visión, objetivos y políticas organizacionales. - No es percibido como un modelo de líder por los grupos a su cargo.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: EMPOWERMENT[1]

Comportamientos cotidianos con relación al modo de conducción del equipo de trabajo y a la delegación de autoridad y responsabilidades	Grados del comportamiento
- Diseña he implementa métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tantos los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los funcionarios. - Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimiento como en competencias, en toda la organización. - Implanta políticas y fija objetivos de desempeños claros y medibles, y asigna las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.	**A** (Desempeño superior)
- Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tantos los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los funcionarios de su área. - Implanta procesos y fija objetivos de desempeños claros y medibles, y asigna las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo. - Es un ejemplo para su organización por su capacidad para otorgar poder a sus equipos de trabajo, superando los estándares fijados.	**B** (Sobre e estándar)
- Implanta métodos de trabajo que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir con ellos tantos los éxitos como las consecuencias de los resultados. - Logra alcanzar los objetivos fijados y aprovecha la diversidad de los funcionarios de su sector para añadir valor a la tarea realizada. - Es un ejemplo para su área de trabajo por su capacidad para otorgar poder a sus funcionarios, superando los estándares fijados.	**C** (Mínimo necesario)
- Emprende acciones eficaces para mejorar tanto en conocimiento como en competencias. - Se desempeña con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claro y medible. - Es un ejemplo para sus compañeros por su capacidad para trabajar bajo empowerment, y al mismo tiempo, superar los estándares fijados a su puesto de trabajo.	**D** (Ocasionalmente)
- Su desempeño no se basa en los métodos de trabajo organizacionales especialmente diseñados para otorgar poder a los colaboradores, por lo cual estos no pueden actuar de acuerdo con lo esperado. - Emprende acciones para mejorar, tanto en conocimientos y competencias, sin alcanzar el nivel deseado por la organización en relación con su puesto de trabajo. - Alcanza los objetivos fijados sin lograr, al mismo tiempo, añadir valor a la tarea realizada.	**No desarrollada**

[1] Empowerment: Su significado en español deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Empowerment es crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia de la institución dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los funcionarios para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol. Administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

2.3 COMPETENCIAS DE NIVEL PROFESIONAL

COMPETENCIA: INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Comportamientos habituales de búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas	Grados del comportamiento
- Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia institución ni otros habían presentado antes. - Las soluciones nuevas y originales que presentan exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la institución, con repercusión positiva donde actúa. - Conduce la institución con políticas y prácticas innovadoras y creativas, posicionándola en un rol de liderazgo en la materia.	**A** (Desempeño superior)
- Diseña políticas y métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia institución ni otros habían presentado antes. - Conduce su área con políticas y prácticas innovadoras y creativas, posicionándola en un rol de liderazgo dentro de la institución. - Es un referente en su área y en el ámbito de la institución por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.	**B** (Sobre e estándar)
- Diseña métodos de trabajo para su sector nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia institución ni otros habían presentado antes. - Conduce el equipo de funcionarios a su cargo aplicando prácticas innovadoras y creativas, posicionándola en un rol de liderazgo dentro de su área. - Es un referente para el equipo a su cargo y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor.	**C** (Mínimo necesario)
- Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. - Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos. - Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.	**D** (Ocasionalmente)
- Posee juicios previos o preconceptos sobre las formas en que se deben hacer las cosas, lo que le impide generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. - Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus propias opiniones y sin contemplar a los intereses de los clientes internos y externos. - No es un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas que agregan valor.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: TOMA DE DESICIONES

Comportamientos cotidianos relacionados con el análisis de opciones diferentes y la toma de decisiones	Grados del comportamiento
- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el medio. - Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias. - Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	**A** (Desempeño superior)
- Genera opciones múltiples frete a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización. - Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos institucionales. - Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a su gran resolución que demuestra al determinar las acciones a seguir.	**B** (Sobre e estándar)
- Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo. - Utiliza el mecanismo de de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos institucionales. - Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los alineamientos pre-establecidos por la institución.	**C** (Mínimo necesario)
- Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes. - Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas. - Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar la decisión acertada.	**D** (Ocasionalmente)
- No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aun en el caso de cuestiones críticas para la institución. - Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones, y delega esta responsabilidad a otras personas. - Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y disponibilidad de recurso.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Comportamientos relacionados con la realización de las tareas a cargo, su seguimiento, cumplimiento de metas y fijación de prioridades	Grados del comportamiento
- Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus funcionarios. - Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la institución. - Diseña e implementa mecanismos de seguimientos y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se relevan necesarias.	**A** (Desempeño superior)
- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. - Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la institución. - Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas.	**B** (Sobre e estándar)
- Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto. - Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector. - Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de metas pautadas, y los maneja y supera.	**C** (Mínimo necesario)
- Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. - Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados que le son fijados. - Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de objetivos pautados.	**D** (Ocasionalmente)
- No determina eficazmente metas ni prioridades para su área, sector o proyecto, dado que no visualiza la real importancia que esto tiene para la organización. - No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos para lograr los objetivos plateados. - Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS

Comportamientos cotidianos relacionados con el logro de objetivos, propios y del equipo a cargo	Grados del comportamiento
- Establece, tanto para sí mismo/a como para la institución en general, metas retadoras y desafiantes. - Genera directrices y ejerce sus funciones basado en una planificación sistemática, diseñando estrategias y procesos fundados en una lectura inteligente e innovadora de la información disponible. - Logra movilizar los recursos institucionales de un modo innovador e inteligente, y logra su optimización mediante el control de la gestión, evaluando cuidadosamente los riesgos y evidenciando conocimiento de la institución en la integración de actividades.	**A** (Desempeño superior)
- Logra la obtención de resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar funcionarios de un modo adecuado, al tiempo que contribuye a la formación de personas y delega apropiadamente tareas. - Traza líneas de dirección y ejerce sus funciones con base en una planificación sistemática y un análisis atento de la información disponible, y diseña estrategias y cursos de acción. - Moviliza los recursos institucionales, controlando la gestión, siendo cuidadoso en la evaluación de riesgo y buscando la integración de actividades para la maximizar la eficiencia.	**B** (Sobre e estándar)
- Selecciona funcionarios, atiende a la formación de personas y delega directrices y propuestas sustentadas siempre en la información disponible. - Ejerce sus funciones con base a una planificación previa, y genera directrices propuestas sustentadas siempre en la información disponible. - Trabaja para cumplir estándares de eficacia, eficiencia y calidad en el ejercicio de sus funciones, administra apropiadamente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización.	**C** (Mínimo necesario)
- Establece para sí mismo metas retadoras. - Considera siempre la obtención de resultados, al seleccionar colaboradores, promover la formación de personas y delegar taras. - Busca el aprovechamiento de los recursos organizacionales, y apunta a una gestión controlada, para la cual evalúa riesgos y la posible integración de actividades.	**D** (Ocasionalmente)
- No establece para sí mismo objetivos desafiantes ni orientados al logro de las metas de la institución. - Muestra fallas en la planificación de las tareas a su cargo. - No evidencia en el desempeño de sus funciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALÍTICO

Comportamientos cotidianos relacionados con la comprensión de problemas y situaciones	Grados del comportamiento
- Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos competentes. - Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. - Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación.	**A** (Desempeño superior)
- Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa – efecto que se producen. - Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. - Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento.	**B** (Sobre e estándar)
- Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas. - Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las acciones según si importancia. - Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes.	**C** (Mínimo necesario)
- Desagrega las situaciones en sus principales componentes. - Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema. - Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la institución.	**D** (Ocasionalmente)
- Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones. - No logra reconocer los componentes de una situación para establecer situaciones de causa- efecto. - No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: RECURSIVIDAD

Comportamientos cotidianos relacionados con la iniciativa de buscar los recursos o medios necesarios con el fin de poder desarrollar las actividades en la institución.	**Grados del comportamiento**
- Diseña métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de todos los funcionarios de la institución. - Acoge y lidera alternativas creativas para hacer frente a situaciones complejas y lograr los objetivos institucionales. - Identifica los recursos con que cuenta la universidad para el cumplimiento de las funciones y hace uso adecuado y oportuno de ellos.	**A** (Desempeño superior)
- Diseña métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de su área. - Propone y lidera alternativas creativas para hacer frente a situaciones complejas lograr los objetivos dentro de su área. - Identifica los recursos con que cuenta la universidad para el cumplimiento de las funciones y hace uso adecuado y oportuno de ellos.	**B** (Sobre e estándar)
- Optimiza o propone acciones según corresponda, con los recursos disponibles – personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas. - Brinda aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar los recursos a cargo. - Es un referente para su área de trabajo respecto a la optimización de recursos disponibles.	**C** (Mínimo necesario)
- Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. - Identifica los recursos con que cuenta la universidad para el cumplimiento de las funciones y hace uso adecuado y oportuno de ellos dentro de su puesto de trabajo. - Es un referente para sus compañeros de trabajo respecto a la optimización de recursos disponibles.	**D** (Ocasionalmente)
- No tiene la capacidad para poder optimizar los recursos disponibles. - No logra identificar con cuantos recursos cuenta la universidad para el cumplimiento de las funciones y no sabe hacer su uso adecuado de los recursos disponibles. - No es un referente para su área de trabajo respecto a la optimización de recursos disponibles.	**No desarrollada**

COMPETENCIA: LIDERAR CON EL EJEMPLO

Comportamientos cotidianos de un jefe en relación con sus funcionarios	Grados del comportamiento
- Fija y comunica la visión estratégica y los valores de la institución a través de un modelo de conducción personal acorde de la ética. - Motiva a todos los integrantes de la institución a lograr los objetivos plateados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. - Alienta a cada uno de los máximos directivos de la institución se constituya en ejemplo de liderazgo para sus respectivos equipos y, al mismo tiempo, promotor de un buen ambiente laboral basado en el respeto.	**A** (Desempeño superior)
- Comunica la visión estratégica y los valores de la institución a través de un modelo de conducción personal acorde de la ética. - Motiva a sus funcionarios a lograr los objetivos plateados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. - Cumple y hace cumplir las políticas organizacionales. Demuestra un claro compromiso con la organización y exige lo mismo de sus colaboradores.	**B** (Sobre e estándar)
- Comunica la estratégica y los valores de la institución; conduce en base a principios éticos al personal a su cargo, y alienta a actuar de la misma forma aquellos funcionarios suyos que también son jefes. - Motiva a sus funcionarios y fomenta el sentido de pertenencia y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. - Cumple y hace cumplir las políticas organizacionales.	**C** (Mínimo necesario)
- Comunica la estratégica y los valores de la institución; conduce en base a principios éticos al personal a su cargo. - Mantiene un buen ambiente laboral en su sector y entre sus colaboradores. - Es un ejemplo para sus compañeros por los valores éticos que sostiene.	**D** (Ocasionalmente)
- No logra incorporar las políticas institucionales. - Exige a sus colaboradores compromiso y dedicación, pero él no los demuestra. - Se muestra indiferente ante los comentarios y solicitudes de sus colaboradores, generando un ambiente laboral tenso.	**No desarrollada**

ANEXO N°5

PERFIL DE COMPETENCIAS

ESCALA DE GRADOS

GRADO	FRECUENCIA %
A	**100**
A-	88 - 99
B+	76 - 87
B	**75**
B-	74 - 63
C+	51 - 62
C	**50**
C-	49 - 38
D+	37 - 26
D	**25**
D-	24 - 12
NO DESARROLLADA	0

PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencias Requeridas por Cargo

Competencias a Evaluar	Director del Campus	Administrador de Campus	Encargado de Adquisiciones y Servicio Generales	Encargado de Presupuesto	Encargado de Personal	Secretaria de Dirección	Asistente Adquisiciones	Asistente Inventario	Asistente Presupuesto	Administrativo - Coordinador de Acondicionamiento Infraestructura	Encargado de secretaria de apoyo de registro académico	Secretaria	Encargado de Infraestructura	Técnico de Mantención	Técnico de Laboratorio	Jardinero	Auxiliares	Mayordomo
I. COMPETENCIAS CARDINALES **Competencias Corporativas:** Orientación al usuario y al cliente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ética y sencillez	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Compromiso con la Universidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
II. COMPETENCIAS ESPECIFICAS **C. por área general:** Adaptabilidad – Flexibilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	x	x	x	x	x	x
Iniciativa – Autonomía	-	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	x	-	-	-	x	x	x
Colaboración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	x	x	x	x	x
Comunicación Eficaz	-	-	-	-	x	x	x	x	x	-	x	x	-	-	x	-	-	-
Tolerancia a la presión de trabajo	-	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-
Rigurosidad	-	-	-	-	x	x	x	x	x	-	x	x	-	-	-	-	-	-

PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencias Requeridas por Cargo

Competencias a Evaluar	Director del Campus	Administrador de Campus	Encargado de Adquisiciones y Servicio Generales	Encargado de Presupuesto	Encargado de Personal	Secretaria de Dirección	Asistente Adquisiciones	Asistente Inventario	Asistente Presupuesto	Administrativo -Coordinador de Acondicionamiento Infraestructura	Encargado de secretaria de apoyo al registro académico	Secretaria	Encargado de Infraestructura	Técnico de Mantención	Técnico de Laboratorio	Jardinero	Auxiliares	Mayordomo
C. de Nivel Directivo: Visión estratégica	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liderazgo ejecutivo	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empowerment	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C. de Nivel Profesional: Toma de decisiones	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	x
Capacidad de planificación y organización	-	x	x	x	x	-	-	-	-	-	x	-	x	-	-	-	-	-
Gestión y logro de Objetivos	-	x	x	x	-	-	-	-	-	x	x	-	-	-	-	-	-	-
Pensamiento Analítico	-	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liderar con el ejemplo	-	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	x

PERFIL DE COMPETENCIAS

Grado de variables requerido por cargo según competencia a evaluar

Competencias a Evaluar	Director del Campus	Administrador de Campus	Encargado de Adquisiciones y Servicio Generales	Encargado de Presupuesto	Encargado de Personal	Secretaria de Dirección	Asistente Adquisiciones	Asistente Inventario	Asistente Presupuesto	Administrativo - Coordinador de Acondicionamiento Infraestructura	Encargado de secretaria de apoyo de registro académico	Secretaria	Encargado de Infraestructura	Técnico de Mantención	Técnico de Laboratorio	Jardinero	Auxiliares	Mayordomo
I. COMPETENCIAS CARDINALES **Competencias Corporativas:** Orientación al usuario y al cliente	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Ética y sencillez	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Compromiso con la Universidad	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Trabajo en equipo	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
II. COMPETENCIAS ESPECIFICAS **C. por área general:** Adaptabilidad – Flexibilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	B	-	-	C	B	B	C	C	B
Iniciativa – Autonomía	-	B	B	B	B	A	-	-	-	B	B	B	-	-	-	C	C	B
Colaboración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	B	-	B	B	C	C	B
Comunicación Eficaz	-	-	-	-	A	A	A	A	A	-	B	B	-	-	B	-	-	-
Tolerancia a la presión de trabajo	-	A	A	A	B	B	B	B	B	B	C	B	A	B	B	-	-	-
Rigurosidad	-	-	-	-	B	A	B	B	B	-	C	A	-	-	-	-	-	-

PERFIL DE COMPETENCIAS

Grado de variables requerido por cargo según competencia a evaluar

Competencias a Evaluar	Director del Campus	Administrador de Campus	Encargado de Adquisiciones y Servicio Generales	Encargado de Presupuesto	Encargado de Personal	Secretaria de Dirección	Asistente Adquisiciones	Asistente Inventario	Asistente Presupuesto	Administrativo - Coordinador de Acondicionamiento Infraestructura	Encargado de secretaria de apoyo al registro académico	Secretaria	Encargado de Infraestructura	Técnico de Mantención	Técnico de Laboratorio	Jardinero	Auxiliares	Mayordomo
C. de Nivel Directivo: Visión estratégica	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liderazgo ejecutivo	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empowerment	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C. de Nivel Profesional: Toma de decisiones	A	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	B
Capacidad de planificación y organización	-	A	A	A	B	-	-	-	-	C	B	-	A	-	-	-	-	-
Gestión y logro de Objetivos	-	A	A	A	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-
Pensamiento Analítico	-	A	A	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recursividad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liderar con el ejemplo	-	A	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	B

ANEXO N°6

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°
UV – Campus Santiago
20XX – 20XX

DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE:

CARGO:

Respecto de la persona que será evaluada yo soy su:

Jefe directo ☐ Par ☐ Subordinado ☐

Establecimiento u oficina:

Sección o área:

Fecha de la evaluación: Día: Mes:

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente estas instrucciones antes de comenzar.

1. Esta revisión del desempeño representa la evaluación que Ud. hace del evaluado (o su autoevaluación), según el desempeño real que éste ha tenido durante el período en el actual cargo que ocupa. Es fundamental que la evaluación se efectúe de la forma más objetiva posible.
2. Los criterios o aspectos por medio de los cuales se analiza el desempeño, se han agrupado en dos grandes áreas. Por un lado se evalúa el cumplimiento de las METAS, y por otro, aquellas **"COMPETENCIAS"** (capacidades, habilidades, destrezas) que se han definido como esenciales para el desempeño en el puesto de trabajo.
3. Analice cada uno de las **"COMPETENCIAS"** según las definiciones entregadas e identifique, en función del enunciado, la evaluación (o autoevaluación) que representa en forma más objetiva el desempeño del evaluado (o de usted mismo). La escala que se utiliza, con sus respectivas categorías, está más abajo. Marque una **"X"** sobre el rectángulo elegido.
4. En el caso de la autoevaluación revise sólo las competencias, también proponga algunas metas, si tiene alguna duda consúltesela a su jefe o evaluador.
5. En el cuadro resumen de los **"COMPETENCIAS",** se debe fundamentar la letra final, destacando hitos y ejemplos específicos.

CATEGORIAS	DEFINICION
A. Desempeño Superior	La persona posee un desempeño muy superior al esperado. Generalmente sobresaliente.
B. Sobre el estándar	El desempeño de la persona en esta competencia es sobre lo esperado.
C. Mínimo Necesario	El desempeño de la persona en esta competencia cumple con lo requerido para su cargo.
D. Ocasionalmente	El desempeño de la persona no se ajusta a las exigencias mínimas, no logra el estándar requerido.
No desarrollada	La persona no ha logrado desarrollar y/o aplicar la competencia como requiere un cargo de su nivel. Falta para cumplir el estándar esperado.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°

CUADRO RESUMEN PARTE COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES:

A continuación marque con una **"X"** en un recuadro apropiado.

I. COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIAS	GRADOS					FUNDAMENTO
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (PARA TODOS)	**A** (Desempeño superior)	**B** (Sobre el estándar)	**C** (Mínimo Necesario)	**D** (Ocasionalmente)	**No Desarrollada**	
1. Orientación al usuario y al cliente: Capacidad para actuar con sensibilidad antes las necesidades e intereses del usuario y cliente tanto internos o externos de la universidad y generar soluciones efectivas a sus necesidades.						
2. Ética y sencillez: Capacidad para actuar concordancia con los valores morales, buenas costumbres, buenas prácticas profesionales y respetar las políticas institucionales de la Universidad. Capacidad para generar confianza y en sus acciones que sean simples de entender, ser congruente entre el decir y hacer alguna determinada cosa o tarea.						
3. Compromiso con la Universidad: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la universidad y cumplir con las obligaciones personales, profesionales e institucionales. Apoyar las decisiones con logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieran con los objetivos de la universidad.						
4. Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, y con los diferentes miembros de la comunidad educativa, para alcanzar en conjunto los objetivos y estrategias de la universidad. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo						

II. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS					FUNDAMENTO
i. COMPETENCIA POR ÁREA GENERAL	**A** (Desempeño superior)	**B** (Sobre el estándar)	**C** (Mínimo Necesario)	**D** (Ocasionalmente)	**No Desarrollada**	
5. Adaptabilidad - Flexibilidad: Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.						
6. Iniciativa – Autonomía: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia antes nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.						
7. Comunicación eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás en fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.						
8. Tolerancia a la presión de trabajo: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones / decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica tener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.						
9. Rigurosidad: Capacidad para aplicar control estricto de procedimientos y normas con criterios técnicos en el área de trabajo.						

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS					FUNDAMENTO
ii. COMPETENCIAS DE NIVEL DIRECTIVO	**A** (Desempeño superior)	**B** (Sobre el estándar)	**C** (Mínimo Necesario)	**D** (Ocasionalmente)	**No Desarrollada**	
10. Visión Estratégica: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades.						
11. Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que se define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.						
12. Empowerment: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los funcionarios.						

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS					FUNDAMENTO
iii. COMPETENCIAS DE NIVEL PROFESIONAL	**A** (Desempeño superior)	**B** (Sobre el estándar)	**C** (Mínimo Necesario)	**D** (Ocasionalmente)	**No Desarrollada**	
13. Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, en la universidad y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la institución.						
14. Toma de decisiones: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Universidad, para luego seleccionar las alternativas más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.						
15. Capacidad de planificación y organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones y plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluyen utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.						

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS					FUNDAMENTO
iii. COMPETENCIAS DE NIVEL PROFESIONAL	**A** (Desempeño superior)	**B** (Sobre el estándar)	**C** (Mínimo Necesario)	**D** (Ocasionalmente)	**No Desarrollada**	
16. Gestión y logro de objetivos: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y de las funciones de la organización.						
17. Pensamiento analítico: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.						
18. Recursividad: Capacidad para buscar los recursos o medios necesarios con el fin de poder desarrollar las actividades propias del cargo.						
19. Liderar con el ejemplo: Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través del un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.						

COMENTARIOS GENERALES PARA EL PERIODO 20XX – 20XX

De acuerdo al cumplimiento de metas, competencias y valores observados, detalle 3 fortalezas/Logros y 3 aspectos de mejora/No logros por el funcionario. También se incluye líneas y expectativas, así como acciones de desarrollo.

Los comentarios del funcionario y jefe directo son voluntarios. En el caso en que el primero esté en desacuerdo con su evaluación final, deberá explicitar claramente la necesidad de revisión.

Principales Fortalezas y Logros

Principales Aspectos a Mejorar y no Logros

Líneas y Expectativas de Desarrollo

Acciones de Desarrollo

Comentarios Jefatura Directa

Comentarios Funcionario

Firma del Funcionario
Toma conocimiento de la evaluación

Firma del Jefe Superior

Firma de la Jefatura

ACCIÓN CONCRETA O TIPO DE CAPACITACIÓN SUGERIDA

En relación a las competencias que el evaluado necesita potenciar o desarrollar para mejorar su desempeño en el actual puesto de trabajo, ¿Qué acciones concretas o tipo de capacitación piensa usted que podría emprender para su logro?

COMPETENCIA	CAPACITACIÓN SUGERIDA O ACCIÓN
Orientación al usuario y al cliente	
Ética y sencillez	
Compromiso con la Universidad	
Trabajo en equipo	
Adaptabilidad - Flexibilidad	
Iniciativa – Autonomía	
Colaboración	
Comunicación eficaz	
Tolerancia a la presión de trabajo	
Rigurosidad	
Visión estratégica (solo mandos directivo)	
Liderazgo Ejecutivo (solo mandos directivo)	
Empowerment (solo mandos directivo)	
Innovación y creatividad	

COMPETENCIA	CAPACITACIÓN SUGERIDA O ACCIÓN
Toma de decisiones	
Capacidad de planificación y organización	
Gestión y logro de objetivos	
Pensamiento analítico	
Recursividad	
Liderar con el ejemplo	

EVALUACION DE METAS PARA EL PERIODO 20XX – 20XX

INSTRUCCIONES:

Evalúe las metas del período anterior siguiendo las siguientes indicaciones. Coloque puntajes de la letra A, a la D según las categorías anteriores (Desempeño superior A. Sobre el estándar B. Mínimo necesario C. Ocasionalmente D. No desarrollada)

META	PLAZO	PONDERACION	CUMPLIMIENTO FINAL	RESULTADO (LETRA)	FUNDAMENTACION
Ejemplo: Cumplir presupuesto 201X	Diciembre 201X	5%	2% ahorro	B	Se reconoce gestiones para bajar el consumo de materiales sin perjudicar el avance y la calidad de los proyectos. Un ahorro sobre el 5% hubiese sido muy destacable.

Características de una meta

1. **Específica**: Es un hecho o conducta bien definido (observable).
2. **Medible**: Debe establecerse claramente la forma en que se medirá.
3. **Ambiciosa**: Debe ser un desafío, algo que se quiere lograr.
4. **Realista**: Se puede alcanzar.
5. **Plazo**: Debe ser alcanzada en un lapso de tiempo.

PROPOSICION DE METAS PARA EL PERIODO 20XX – 20XX

INSTRUCCIONES:

De acuerdo a las directrices del "manual de Instrucciones de la evaluación de desempeño por competencia 360". Defina las metas de Negocios y de Desarrollo, procurando establecer su ponderación y ámbito. Cabe destacar que deben definirse 3 a 7 metas de negocio, cuya ponderación global es de 80% y 2 a 3 de Desarrollo, con ponderación de 20%.

En la "Forma de Evaluación". Defina también claramente el criterio para determinar que se va a entender por "Mínimo necesario", "Desempeño superior" y "No desarrollada". O sea, debe definir, por lo menos, lo que significa las letras A, C y D.

En "Evidencia", se deberá estipular la prueba del cumplimiento del estándar definido en la forma de evaluación.
El apoyo de la jefatura, los compromisos del jefe en cuanto a recursos y acciones para facilitar el mejoramiento de desempeño o las competencias del funcionario.
Las observaciones es un apartado de llenado voluntario.

META	Ámbito	PLAZO	PONDERACION	FORMA DE EVALUACION	EVIDENCIA	APOYO JEFATURA	OBSERVACIONES

Características de una meta
1. **Específica:** Es un hecho o conducta bien definido (observable).
2. **Medible:** Debe establecerse claramente la forma en que se medirá.
3. **Ambiciosa:** Debe ser un desafío, algo que se quiere lograr.
4. **Realista:** Se puede alcanzar.
5. **Plazo:** Debe ser alcanzada en un lapso de tiempo.

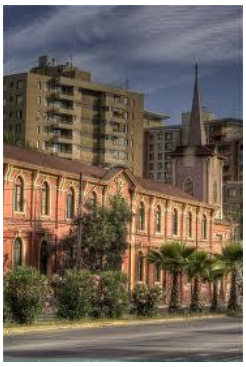
ANEXO N°7

MANUAL DE INSTRUCCIONES DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

Manual de Instrucciones de Evaluación Desempeño por Competencias 360°

UV – Campus Santiago

2014



I. Objetivo

El objetivo del presente documento es el desarrollo integral de sus funcionarios en todos los niveles de la universidad para facilitar el mejoramiento del desempeño y el perfeccionamiento de los funcionarios en función de los objetivos estratégicos de la universidad en el marco de los valores institucionales.

Y se debe tener presente que:

Evaluar el desempeño del funcionario no debe ser considerado una instancia para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente un procedimiento para ayudar, colaborar y mejorar el rendimiento y las relaciones interpersonales en la universidad. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar y mejorar el futuro.

II. Grupo Objetivo

La dotación a gestionar por el sistema de mejoramiento del desempeño es la totalidad de la dotación del área administrativa del Campus Santiago.

Los funcionarios que ingresan a la Universidad de Valparaíso con calidad de plazo fijo igual o mayor a 6 meses deberán fijar su planificación al mes de ejercicio de su función y realizar la evaluación al cierre de su periodo de contratación.

III. Alcance y Vigencia

El presente documento norma el uso para el jefe directo, superior y funcionario, en cuanto al cierre del ciclo 201X-201X y planificación del ciclo 201X-201X, siendo obligatorio la aplicación por cada una de las partes.

El cumplimiento de las directrices descritas en este documento será apoyado y evaluado por cada jefatura de área y evaluador externo.

La vigencia de estas directrices comprende la evaluación del ciclo 201X-201X y planificación 201X-201X, siendo aprobadas por el Director del Campus o Universidad.

IV. Directrices

A. Factores de Competencias

La escala de evaluación debe ser usada por completo, por lo tanto, cada evaluador deberá usar cada una de las letras de la escala, incluyéndose la letra A, B, C, D y No Desarrollada. Es importante notar que se debe entender que la letra C es una buena evaluación, ya que el funcionario cumple con las expectativas de desempeño o el resultado esperado que fue previamente definido.

Cada evaluación final por factor deberá ser fundamentada con un texto breve que describa las razones de ésta. Se solicita exponer incidentes y eventos positivos o negativos.

Grado	Frecuencia	Valoración	Frecuencia %	Significado
A	Desempeño superior	Modelo de Rol	100	Se requiere un dominio alto en esta competencia para ser efectivo en el Estamento
B	Sobre el Estándar	Altamente Competente	75	Se requiere un dominio medio en esta competencia para ser efectivo en el Estamento
C	Mínimo Necesario	Competente	50	Se requiere un dominio básico en esta competencia para ser efectivo en el Estamento
D	Ocasionalmente	Necesita reforzar la competencia	25	Se requiere un dominio ocasional en esta competencia para ser efectivo en el Estamento
No desarrollado	Ausencia competencia	Necesita desarrollar la competencia	0	No Se requiere un dominio en esta competencia para ser efectivo en el Estamento

B. Evaluación de metas para periodo 201X-201X

La evaluación de metas es de carácter obligatorio, necesitándose completar cada una de las dimensiones de evaluación (plazo, ponderación, cumplimiento final y resultado). Las observaciones, por su parte, son de llenado optativo.

La evaluación del resultado se realizará en función del grado objetivo de cumplimiento final de acuerdo al plazo estipulado. Observaciones respecto de condiciones externas, competencias, experiencia o nivel de compromiso del funcionario, no se verán reflejadas en esta parte de la evaluación, ya que, para ello, se dispone del apartado de factores.

C. Planificación de metas para el periodo 201X -201X

La planificación de metas contiene los siguientes apartados:

- Metas
- Ámbito
- Plazo
- Ponderación
- Forma de evaluación
- Evidencia
- Apoyo
- Comentarios

Es definida por la metodología SMART que establece las características de éstas, a saber:

1. Específica: Es un hecho o conducta bien definido (observable).
2. Medible: Debe establecerse claramente la forma en que se medirá.
3. Ambiciosa: Debe ser un desafío, algo que se quiere lograr.
4. Realista: Se puede alcanzar.
5. Plazo: Debe ser alcanzada en un lapso de tiempo.

Metas y su Ámbito

Las metas deberán definirse dentro de los siguientes ámbitos, a saber: Institución y Desarrollo.

1. *Metas de la Institución*

Se relaciona el ámbito de gestión o técnico que tienen vinculación con los objetivos estratégicos en el ámbito de indicadores contenidos en la planificación estratégica o foco de mejoramiento continuo e innovación.

Su orientación son los resultados y no las acciones para su logro, permitiendo diferenciar los aportes de cada posición a la estrategia de la institución.

- **Metas asociadas a Planificación Estratégica**: Corresponden a los indicadores más críticos para la posición y en los cuales es del mayor interés para la jefatura asegurar su cumplimiento dada su complejidad. Cuando no se posean indicadores de referencia para evaluar el impacto de la contribución del funcionario, deben usarse las iniciativas estratégicas o planes de trabajo.
  Las metas también pueden responder a otros desafíos de institucionales con un horizonte de corto plazo (anual) o mediano (objetivos estratégicos de Universidad de Valparaíso). En este sentido, la forma de evaluación deberá procurar igualmente mensurar el impacto de la contribución a los resultados de la institución y no las

acciones para este efecto, siendo posible el establecimiento de nuevos indicadores. Por otra parte, si una meta tiene un horizonte de 2 años, por ejemplo, deberá ser repetida en la planificación de este año y el siguiente, en caso que no puedan definirse hitos intermedios.

Las metas necesitan ser representativas para la posición y definidas con claridad, por tanto, si se definen metas poco relevantes o claras, la planificación puede no ser aprobada por el Director, Jefe superior y Consultor externo.

Es posible definir metas grupales para lo cual se recomienda una reunión de planificación con el equipo. Debe considerarse que una meta grupal se asocia a una evaluación grupal. Se recomienda su uso para desempeños en los cuales no se puede definir una contribución individual a un resultado o, por otra parte, cuando se busca potenciar la responsabilidad de un equipo ante un resultado transversal. También puede ser recomendada por la jefatura funcional para las posiciones bajo su dependencia. Para todo lo anterior, se sugiere posteriormente realizar seguimiento en el nivel del equipo.

Es requisito definir entre 3 o 5 metas en este ámbito.

- ***Metas de Mejoramiento Continuo e Innovación****:* Se asocian con el diseño e implementación de proyectos de mejoramiento del plan desarrollo estratégico institucional, transferencias de mejores prácticas, entre otros que tienen un impacto en los objetivos de la institución y no están ya comprometidos dentro de la planificación estratégica.

  Se recomienda definir entre 1 o 2 metas en este ámbito.

2. *Metas de Desarrollo:*

Se vincula con el desarrollo de competencias de los funcionarios en cuanto a conocimientos, actitudes y habilidades que se ponen en juego durante el ejercicio del cargo en el día a día o el diseño de experiencias ad hoc para su desarrollo. Dado lo anterior, no es una meta en sí misma los apoyos que se pudieran entregar para desarrollar competencias de nivel, institucional o trasversales como lo es la capacitación.

Su definición depende de las metas institucionales por cuanto responde a la pregunta: ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que necesita el funcionario desarrollar para lograr sus metas en el ámbito de la Universidad?

Un segundo foco son las fortalezas, aspectos a desarrollar así como líneas y acciones de desarrollo que sean identificados en la evaluación del ciclo anterior.

Deberán considerar un mismo nivel de exigencia respecto de las metas institucionales, por cuanto, la meta de estándar A corresponde a un desarrollo Desempeño superior de

conocimientos, habilidades y actitudes; el C, un desarrollo que cumple el Mínimo necesario y el No desarrollada, un desarrollo insatisfactorio o Ausencia de la competencia cuyo estándar no puede ser "no tener ningún avance". Se deberá que se entiende específicamente por cada letra de acuerdo al contenido de la meta.

Deberán definirse 2 a 3 metas en este ámbito.

Plazos

Cada meta debe tener un plazo estipulado, siendo el plazo máximo para el presente ciclo. La evaluación del logro de cada meta considerará el plazo específico.

Ponderación

Cada meta debe tener una ponderación que dé cuenta de la importancia de la misma y del ámbito. Las metas en total deben sumar 100%.

La ponderación global por ámbito es la siguiente:

- 80% Institucional
- 20% Desarrollo

La distribución de la ponderación dentro del ámbito es consensuada con el funcionario, pero deberá ser consecuente con su importancia y complejidad.

Forma de evaluación y evidencia

Por cada meta, en la instancia de planificación, se deberá definir el estándar de evaluación por letra en forma objetiva y clara. Es requisito mínimo definir la letra A, C y No desarrollada.

Para una meta de carácter dicotómico, es decir, en la cual no pueda definirse un logro intermedio, se deberá definir el estándar de la letra A y No desarrollada, exclusivamente.

En evidencia, se lista cada una de las pruebas que permiten respaldar el cumplimiento del estándar fijado en las letras.

Apoyo Jefatura

Se especifican los apoyos a los cuales la jefatura directa se compromete a entregar al funcionario, siendo deber de la ésta última revisar previamente la factibilidad del compromiso. Por lo tanto, no es posible comprometer apoyos de otras áreas.

Los apoyos deben ser objetivos y no estar dentro del ámbito de acción del mismo funcionario. Se recomienda también especificar plazos para los mismos cuando sea posible.

Observaciones

Apartado voluntario que sirve para especificar algún apartado o acuerdo. Se recomienda usar especialmente para determinar de mejor manera el alcance de la meta y sus supuestos de planificación.

D. Comentarios de cierre

Es el apartado destinado a describir la visión global del funcionario, rol del jefe directo y del proceso. Tiene partes que son de llenado obligatorio y voluntarios, siendo estos:

Principales Fortalezas, Aspectos a Desarrollar,

Logros y No Logros

Este es un resumen del desempeño y competencias, o sea, el qué y el cómo, el cual sienta las bases para la planificación del próximo ciclo. Se requiere ser lo más objetivo y descriptivo posible.

Es estándar, por lo menos, definir una fortaleza, logro, etc. Se sugiere, no obstante, completar 3 por cada una.

Las fortalezas se relacionan con competencias destacadas, es decir, lo que el funcionario hace mejor que otros funcionarios. Deben especificarse lo más posible, siendo recomendable describir los factores internos que contribuyen a un alto nivel de desarrollo (conocimiento, habilidades, motivación, valores) así como las formas para maximizar su uso pleno.

Los Aspectos a Desarrollar corresponden a competencias poco desarrolladas y ausencia de estás, es decir, lo que el funcionario realiza en peor forma que otros funcionarios. Es requisito describir los factores que contribuyen a un bajo nivel de desarrollo (conocimiento, habilidades, motivación, valores). Cabe destacar que si existe una oportunidad de continuar desarrollando la competencia, pero ésta presenta un nivel que es adecuado para el cargo, deberá ser asociada al apartado de las fortalezas.

Los Logros son los hitos, contribuciones excepcionales y éxitos que cumplen y superan las expectativas para el año, resultando más representativa del desempeño del funcionario y del equipo directo. Es importante describir las condiciones en que se alcanzaron y su criticidad para la institución.

Los No Logros son los errores, fracasos y contribuciones que implican una brecha mayor respecto de las metas de la institución y que son más representativos del desempeño del funcionario y del equipo directo. Se requiere de un análisis de las causas, explicitando las lecciones aprendidas y focos de gestión para el próximo ciclo.

Líneas, aspiraciones y acciones de desarrollo

Comentarios del funcionario y jefe directo en relación con las aspiraciones de desarrollo de carrera y etapa de vida laboral del funcionario, siendo las principales el desarrollo en el cargo y la movilidad vertical u horizontal dentro o fuera de la Universidad.

En este apartado, se debe explicitar la retroalimentación del jefe directo respecto de éstas, procurando definir apoyos y **no establecer compromisos**, ya que el cumplimiento de estos no responde a una decisión del jefe directo. Por otra parte, se espera que el jefe se pronuncie respecto de las mejores líneas de desarrollo para el funcionario en función de esas expectativas, la evaluación de sus fortalezas y aspectos a mejorar, las oportunidades de desarrollo dentro del Grupo y de la universidad, promoviendo la compatibilidad de las aspiraciones y el perfil del funcionario con las necesidades de capital humano que se visualizan en la institución.

Las acciones de desarrollo, por su parte, son medios para el mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes en función de Principales Fortalezas, Aspectos a Desarrollar, Logros y No Logros, las líneas y aspiraciones de desarrollo y desafíos de institucionales. Pueden responder a acciones estructuradas como capacitación, pasantía, instrucción en terreno, etc. Así como acciones así como menos estructuradas y que se relacionan con el desarrollo de estos como parte del ejercicio del cargo. Ejemplos de éstas son reuniones de análisis, la realización de acciones por parte del mismo funcionario como estudio u otras iniciativas.

Comentarios Jefe Directo (evaluador) y Evaluado

Son los comentarios del proceso para las partes. En el momento de evaluación, el funcionario que está en desacuerdo con su evaluación con razones fundamentadas debe señalar la solicitud de revisión.

V. Roles y Responsabilidades

La responsabilidad por la aplicación del sistema de evaluación por competencia del Campus Santiago está radicada solo a la Unidad Administrativa.

En este sistema de evaluación se distinguen los siguientes actores y roles: Personal Evaluador, Personal Evaluado y Administrador del Proceso.

Personal Evaluador:

Es la persona que realiza la evaluación de cada trabajador y orienta sus desempeños futuros, de quienes se encuentran a su cargo. Tendrán está facultad de evaluar, aquellas personas con el cargo de Director, Administrador de Campus y Encargados de Área o funcionarios que tenga a su cargo personas.

Personal Evaluado:

Se aplica a todo el personal Administrativo del Campus Santiago que tenga una antigüedad mínima de 6 meses.

Administrador del Proceso de Evaluación:

La dirección del Campus Santiago será la encargada de administrar el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias.

VI. Proceso

La planificación, seguimiento y evaluación se realizará en función del formato entregado por la institución. Se recomienda realizar la entrevista con el formulario abierto en la aplicación de Word, siendo rol del jefe directo llenar el formulario final e imprimir tres copias firmadas, las cuales tienen como destinatario el funcionario, el jefe directo y Jefe de Recursos Humanos y Administrativo o Consultor de Desarrollo Externo. Para estos últimos, también se solicita enviar vía e-mail.

Cabe destacar que no es posible realizar cambios al formato del formulario, ni en los contenidos de la planificación (metas, apoyos, forma de evaluación, etc.) durante el seguimiento y evaluación.

La finalización de la entrevista de planificación inicia el periodo de seguimiento, el cual se extiende hasta la entrevista de evaluación.

El seguimiento también se realiza a través de entrevistas, necesitándose realizar dos como mínimo. Se recomienda, no obstante, un seguimiento mensual así como seguimientos específicos para compromisos de mayor criticidad y complejidad.

Los resultados y compromisos asumidos en entrevistas de seguimiento también en cuanto a avances, dificultades, apoyos y otros comentarios serán registrados en formulario ad hoc.

El seguimiento también contemplará el registro de incidentes críticos, positivos y negativos así como de evidencias para el cumplimiento de metas en función de formatos organizacionales que serán entregados próximamente.

Las entrevistas deben hacerse en un ambiente adecuado y con el tiempo necesario, siendo el estándar de 30-45 minutos por funcionario.

Cada funcionario y jefe directo deberá llegar con su propuesta de planificación, seguimiento y evaluación que será trabajada en conjunto durante la entrevista.

VII. Plazos para el Ciclo

Evaluación 201X-201X y Planificación 201X-201X:

- Se recomienda que en el mes de Junio realizar la propuesta de evaluación-planificación y, en Julio realizar la entrevista.
- El envío de las evaluaciones y planificaciones deberá ser realizado en el mes de Agosto a más tardar.

Seguimiento Planificación 201X-201X

- Es requisito realizar una entrevista de seguimiento en Noviembre. La fecha del envío de los seguimientos se realizará el mismo 30 a más tardar. No obstante, es recomendable realizar más de una retroalimentación formal, con el fin de asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias.

Evaluación 201X-201X: Abril-Mayo 201X.

ANEXO N°8

PLANTILLAS DE RESULTADOS

PLANTILLA DE RESULTADOS PARCIALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

COMPATENCIAS:	EVALUADORES				RESULTADOS			RESULTADO GLOBAL	
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	Autoevaluación	Jefe Directo	Par	Subordinado	N° Evaluadores	Grado Observado	Grado Requerido	Grado Observado	Grado Requerido
Orientación al usuario y al cliente									
Ética y sencillez									
Compromiso con la Universidad									
Trabajo en equipo									
COMPETENCIAS POR ÁREA GENERAL								Grado Observado	Grado Requerido
Adaptabilidad - Flexibilidad									
Iniciativa - Autonomía									
Colaboración									
Comunicación Eficaz									
Tolerancia a la presión de trabajo									
Rigurosidad									
COMPETENCIA DE NIVEL DIRECTIVO								Grado Observado	Grado Requerido
Visión estratégica									
Liderazgo ejecutivo									
Empowerment									
COMPETENCIA DE NIVEL PROFESIONAL								Grado Observado	Grado Requerido
Innovación y creatividad									
Toma de decisiones									
Capacidad de planificación y organización									
Gestión y logro de Objetivos									
Pensamiento Analítico									
Recursividad									
Liderar con el ejemplo									

Fuente: Elaboración propia acorde a la Institución.

PLANTILLA DE RESULTADOS GLABALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES		
Competencias	**Grado Observado (%)**	**Grado Requerido (%)**
Orientación al usuario y al cliente		
Ética y sencillez		
Compromiso con la Universidad		
Trabajo en equipo		
RESULTADO GLOBAL		

COMPETENCIAS DE NIVEL DIRECTIVO		
Competencias	**Grado Observado (%)**	**Grado Requerido (%)**
Visión estratégica		
Liderazgo ejecutivo		
Empowerment		
RESULTADO GLOBAL		

COMPETENCIAS POR ÁREA GENERAL		
Competencias	**Grado Observado (%)**	**Grado Requerido (%)**
Adaptabilidad - Flexibilidad		
Iniciativa - Autonomía		
Colaboración		
Comunicación Eficaz		
Tolerancia a la presión de trabajo		
Rigurosidad		
RESULTADO GLOBAL		

COMPETENCIAS DE NIVEL PROFESIONAL		
Competencias	**Grado Observado (%)**	**Grado Requerido (%)**
Innovación y creatividad		
Toma de decisiones		
Capacidad de planificación y organización		
Gestión y logro de Objetivos		
Pensamiento Analítico		
Recursividad		
Liderar con el ejemplo		
RESULTADO GLOBAL		

Fuente: Elaboración propia acorde a la Institución.

ANEXO N°9

COSTOS ASOCIADOS

Tabla 3.6:

Costo de Imprenta y Materiales

Tipo Insumo	Precio Insumo UF	Rendimiento (x hoja)	Precio por hoja UF
Tóner HP Laserjet	0,89 (alternativo)	2.500	0,000356
Resma tamaño carta	0,11	500	0,000224

costo por hoja impresa	**0,00058**	**UF**

Fuente: confección propia adecuada a la institución.

Tabla 3.7:

Costos unitarios de los documentos por trabajador evaluado y material es:

Documento	Cantidad	Costo Unitario UF	Costo Total UF
Apertura en Grados de Competencias según Requerimientos Asociados	20	0,00058	0,012
Formularios de Evaluación	15	0,00058	0,009
Instrucciones de Evaluación de Desempeño por Competencias	12	0,00058	0,007
Sobres Oficio	1	0,00035	0,00035
Sobres Cartas	1	0,016	0,016
Buzón de recepción de evaluaciones	1	1,3	1,3
Lápiz	1	0,013	0,013

Fuente: confección propia adecuada a la institución.

Tabla 3.8:

Costo de imprenta y materiales por periodo de evaluación para el Campus Stgo.

Documentos	N° personas	Costo Unitario UF	Costo por período de evaluación UF
Formularios de Evaluación	45	0,009	0,405
Apertura en grados de competencias según requerimientos Asociados	45	0,012	0,54
Instrucciones de la Evaluación del Desempeño	45	0,007	0,315
Sobres Oficio	45	0,0035	0,1575
Sobres Cartas	45	0,016	0,72
Lápices	45	0,013	0,585
Buzón	1	1,3	1,3

Costo total de imprenta por período de evaluación	**UF 3,865**

Fuente: confección propia adecuada a la institución.

Tabla 3.9:

Tiempo Utilizado en capacitación

Estamento	Tiempo Utilizado en capacitación I	Tiempo Utilizado en capacitación I I
Profesional	1 día	1 día
Administrativo	1 día	1 día
Técnico	1 día	1 día
Auxiliar	2 día	2 día

Total días	**10 días**

Fuente: confección propia adecuada a la institución

Tabla 3.10:

Periodo de Contratación

Tareas Asignadas	**Tiempo Utilizado**
Capacitación a la Institución	2 semanas
Procesamiento de las evaluaciones y confección de informe de resultados	4 semanas
Apoyo en reunión de retroalimentación Jefe - funcionario	1 semana

Fuente : confección propia adecuada a la institución.