

**Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ingeniería Civil  
Sección de Post Grado**



**MODELO PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE PUESTO BASADO  
EN COMPETENCIAS: CASO PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE  
UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**

**TESIS**

PARA OPTAR DEL GRADO DE MASTER EN GESTIÓN TECNOLÓGICA  
EMPRESARIAL

ELABORADO POR

**JORGE CUADROS BLAS**

ASESOR

MSc. ALFREDO PEZO PAREDES

LIMA - PERÚ

2012

**MODELO PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE PUESTO BASADO  
EN COMPETENCIAS: CASO PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE  
UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**

**Ing. JORGE OSCAR CUADROS BLAS**

Presentado a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Civil en  
cumplimiento parcial de los requerimientos para el grado de:

**MAESTRO EN GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL  
DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**2012**

**Autor : Ing. Jorge Oscar Cuadros Blas**

**Recomendado : MSc. Alfredo Pezo Paredes  
Asesor de la Tesis**

**Aceptado por : CE.Ing. Francisco Coronado del Aguila  
Jefe de la Sección de Posgrado**

© 2012; Universidad Nacional de Ingeniería, todos los derechos reservados ó el autor autoriza a la UNI-FIC a reproducir la tesis en su totalidad o en partes.

## RESUMEN

El presente trabajo, nace como un reconocimiento de que la eficacia de las organizaciones sean de los sectores industriales o educativos, se sustentan principalmente en su capital humano y en una concepción holística de la tecnología para no reducir su aplicación solo a los aspectos de la planta de producción, sino a toda la cadena de valor de la organización y este caso específico para la gestión de recursos humanos.

Aporta para enfrentar la problemática vigente en varias universidades públicas de no contar con profesionales idóneos para cubrir los puestos administrativos, reconociendo que pueden ser muy buenos en la docencia y temas propios de su profesión pero carecen de competencias para desempeñarse adecuadamente en sus puestos de trabajo, donde se decide de manera directa o indirecta el nivel de eficiencia y eficacia para servir a los grupos de interés de la universidad.

Para ello se propone un modelo sistémico para diseñar perfiles de puestos basados en competencias y se definen lineamientos para integrarlos en el sistema de gestión y se realiza una simulación de aplicación para el puesto de Decano de una Facultad.

El modelo se sustenta en los principios y metodologías del análisis de puestos desarrolladas desde el siglo XX del campo de la ingeniería industrial y en la gestión por competencias que nace en campo de la psicología organizacional por McClelland pero que evoluciona y se amplía hacia los campos educativos y laborales.

Finalmente se dan lineamientos para la aplicación de este modelo en las iniciativas de la Asamblea Nacional de Rectores, del Consejo de evaluación y acreditación universitaria y otras organizaciones para mejorar la gestión del capital humano de las universidades públicas.

## **INDICE**

### **INTRODUCCION**

#### **CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

##### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1.1 Síntomas

1.1.2 Causas

##### **1.2 OBJETIVOS**

1.2.1 General

1.2.2 Específico

##### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

##### **1.4 ANTECEDENTES DE TRABAJOS SIMILARES**

1.4.1 Antecedentes Indirectos

a) Caso INDECOPI

b) Caso CONEAU

1.4.2 Antecedentes directos

a) Caso del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela

b) Caso de la "King Abdulaziz University"-Arabia Saudita.

c) Caso de Fundación Chile: Educación Secundaria:

#### **CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL**

##### **2.1 Tecnología y Gestión del Capital Humano.**

2.1.1 Gestión de la Tecnología

2.1.2 Gestión de Recursos Humanos.

2.1.3 Gestión del Capital Humano.

2.1.4 Liderazgo y Capital Humano.

2.1.5 Gestión del Conocimiento y Capital Humano.

##### **2.2 LAS COMPETENCIAS**

2.2.1 Concepto de Competencias.

2.2.2 Evolución Histórica de las competencias

##### **2.3 SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

2.3.1 Tipos de Competencias

2.3.2 Clasificaciones por tipos más usuales

2.3.3 Modelos de Gestión por Competencias

##### **2.4 LOS PERFILES DE PUESTOS**

2.4.1 Antecedentes

2.4.2 Variedad de terminología relacionada.

## **2.5 METODOLOGIAS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS**

2.5.1 Métodos de observación

2.5.2 Métodos de Entrevistas

2.5.3 Métodos del cuestionario

## **2.6 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES**

2.6.1 DACUM

2.6.2 Análisis Funcional

## **2.7 SITUACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.**

2.7.1 Tipos de Universidades según ley de creación.

2.7.2 Estructura de los Puestos Administración en la Universidad Pública.

2.7.3 Instrumentos de Gestión.

2.7.4 Perfiles de Puestos en la Administración Pública.

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.**

### **3.1 BASES PARA LA PROPUESTA**

#### **3.2 PROPUESTA DEL MODELO**

3.2.1 Modelo de Gestión por Competencias

3.2.2 Especialista.

3.2.3 Instrumentos

3.2.4 Estructura de Perfil de Puesto.

3.2.5 Referentes Internos / Externos.

3.2.6 Buenas Prácticas.

#### **3.3 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO**

3.3.1 Etapas administrativas

Etapa 1: Sensibilización

3.3.2 Etapas instrumentales.

## **CAPITULO IV: APLICACION DEL MODELO PROPUESTO A CASOS ESPECIFICOS**

4.1 Alcances de la aplicación.

4.2 Simulación de la aplicación.

4.3 Matriz de competencias funcionales

4.4 Matriz de competencias conductuales

4.5 Ejemplos de competencias conductuales por niveles de desarrollo

## **CAPITULO V: SISTEMA INTEGRAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL**

### **5.1 COMPONENTES DEL SISTEMA INTEGRAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

5.1.1 Subsistema de Cultura Organizacional.

5.1.2 Subsistema Organizacional.

5.1.3 Subsistema de Soporte Tecnológico.

5.1.4 Subsistema Metodológico.

5.1.5 Subsistema Prospectivo.

5.2 Costos de la implementación

5.3 Beneficios esperados

## **7.- CONCLUSIONES**

## **8- RECOMENDACIONES**

## **9- ANEXOS**

## **10.-BIBLIOGRAFIA**

### **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Ejemplo de Perfil de Puesto de SERVIR.

Anexo 2: Ejemplo de Perfil de Puesto de OSINERGMIN.

Anexo 3: Ejemplo de Perfil de Puesto de FONAFE.

Anexo 4: Formato 1: Alineación de las Competencias Genéricas y Distintivas a los referentes Internos y externos de la Universidad.

Anexo 5: Formato 2: Alineación de las Competencias Genéricas y Distintivas a las Buenas Prácticas.

Anexo 6: Cuestionario para Análisis de Puestos.

Anexo 7: Formato DACUM.

Anexo 8: Perfil de Puestos basado en Competencias.

### **Índice de Tablas**

Tabla N°1: Diferencias entre Técnica y Tecnología.

Tabla N° 2: Instrumentos de Gestión de las Universidades Públicas.

Tabla N° 3: Resumen de Enfoques de Competencias según autores y del Modelo Propuesto.

Tabla N° 4: Tipos de Competencias del Modelo propuesto.

Tabla N° 5: Definición de las Competencias Distintivas.

Tabla N° 6: Definición de las Competencias Genéricas.

Tabla N° 7: Definición de los Niveles de Competencias.

Tabla N° 8: Estructura del Perfil de Puestos.

Tabla N° 9: Diferencias entre Dacum y el Método Propuesto.

Tabla N° 10: Costos para la Implementación del Perfil de Puesto Basado en Competencias.

### **Índice de Figuras**

Figura 1: Cadena de Valor de Porter.

Figura N° 2: Cadena de Valor y la Tecnología.

Figura N° 3: Clasificación de Competencias.

Figura N° 4: Agrupación de Competencias Según Martha Alles.

Figura N° 5: Modelo para el Diseño de Perfil de Puesto Basado en Competencias.

Figura N° 6: Orientación de los Puestos.

Figura N° 7: Flujograma para Elaboración del Perfil de Puesto Basado en Competencias.

Figura N° 8: Sistema para la Implementación del Perfil de Puestos Basados en Competencias.

Figura N° 9: Sistema Tecnológico I: Diseño de perfil de puesto basado en competencias.

Figura N° 10: Sistema Tecnológico II: Para la Implementación del perfil de puesto basado en competencias.

Figura N° 11: Beneficios Esperados de la Implementación del Perfil.

## INTRODUCCION

En una visión tradicional de la tecnología, conceptuándola como “la rama del conocimiento relacionada con las artes industriales, ciencia aplicada o ingeniería” (Diccionario Webster) suena extraño tocar el tema de “Diseño de Perfiles de puestos” en una tesis correspondiente a una maestría sobre Gestión Tecnológica Empresarial. Sin embargo si vamos a un concepto actualizado de la tecnología como “El resultado de un proceso social de desarrollo del conocimiento, embebido en productos, servicios o procedimientos para aplicaciones útiles”(\*) vemos que tiene mucho sentido esta tesis para generar tecnología, que permita mejorar los procesos relacionados con la gestión del capital humano.

Confirma esta idea, Michael Porter en su reconocido libro “Ventaja Competitiva”, cuando indica que una organización puede generar ventajas competitivas tecnológicas no solo en la planta de producción sino en toda la cadena de valor de una organización, donde la administración de los recursos humanos es parte fundamental de ella. Por otro lado hace hincapié que el cambio tecnológico, por alta tecnología que se trate, no es importante en sí mismo, sino que su importancia estriba si afecta o no su ventaja competitiva.

Es decir, la competitividad de las universidades peruanas, en el mundo global, no dependerá mucho de introducir alta tecnología per se, sino en una visión holística, es necesario ver qué cambios tecnológicos afectan tal competitividad. Así, es muy claro que nuestras universidades crecerán y se desarrollarán acordes a las necesidades del país, no por tener solo alta tecnología, sino porque cuentan con Rectores, Decanos, Directores de Escuela, etc. bien seleccionados, capacitados y dotados de las adecuadas competencias para ejercer dichos cargos. Dicho en otras palabras, las “universidades son, lo que son sus directivos”. En ese sentido, el presente trabajo busca generar ese cambio tecnológico que requieren los tradicionales Departamentos de Personal de las universidades públicas peruanas.

Hoy en día, es común encontrar el término de las competencias, en el sector educativo; se puede encontrar el perfil del egresado basado en competencias, currículo basado en competencias, silabo basado en competencias, estrategias de enseñanza basada en competencias entre otros.

Sin embargo, es necesario aclarar que el termino de competencias, no nació en el sector educativo sino en el campo laboral en 1973, cuando el psicólogo de la Universidad de

Harvard, David McClelland, publicó su artículo "Testing by competence rather than intelligence", demostrando en sus procesos de selección de personal, que la inteligencia por sí sola, no era un buen predictor de la efectividad en el puesto de trabajo, pero que sí lo era un conjunto de elementos relacionados con las actitudes, motivación y otros atributos personales a los cuales denominó competencias.

Estas ideas pioneras, serían tomadas después por diversos autores y consultoras, para desarrollar metodologías para describir los puestos basados en competencias, normalizar las competencias, certificar las competencias, realizar capacitación laboral basada en competencias, evaluar el desempeño basado en competencias, diseñar escalas salariales basadas en competencias y diseñar líneas de carrera basadas en competencias.

Más adelante, se planteó la integración sinérgica de los elementos aislados arriba citados y darles una visión estratégica alineando estas metodologías para alcanzar la misión y visión de la organización. Con este esquema se inicia la denominada "Gestión por Competencias" o "Gestión por competencias de los Recursos Humanos" que muchas empresas privadas y del sector público empiezan a adoptar como un eficaz enfoque para conseguir reales ventajas competitivas, sustentadas en el talento de sus trabajadores.

Visto de otro modo, el enfoque de Gestión por competencias, nace como un tácito reconocimiento de que la competitividad de las organizaciones se sustenta principalmente en su capital humano, el cual comprende no a los trabajadores por sí mismos, sino a las competencias de las personas que la integran. Es decir, a las acciones concretas que los trabajadores pueden lograr de manera efectiva para alcanzar los objetivos de la organización.

De manera similar al tema de la Gestión de la Calidad, que se inició y tuvo amplia aceptación en el sector empresarial antes de ingresar al sector educativo, el tema de Gestión por Competencias es muy usual en las empresas líderes de Europa, EEUU y Asia, ya llegó a algunas empresas peruanas, pero aun es casi incipiente en el sector educativo, donde no se ve con buenos ojos que a los importantes puestos directivos de una universidad, llámense Rectorado, Vicerrectorado, Direcciones generales de planificación, Decanatos, Direcciones de Escuela y otros, se le pongan requisitos de competencias para su selección. Aun se vive el paradigma que si el postulante tiene una maestría o doctorado en determinada rama de la ciencia, sea física, química o biología, esto asegura por sí solo que tiene las competencias para asumir un puesto directivo, a pesar que no entienda mucho sobre presupuestos, proyectos de inversión, liderazgo, gestión del conocimiento, contabilidad, solución de conflictos, planeamiento estratégico etc. que son temas comunes para la administración de una universidad.

El tema de gestionar los recursos humanos, basados en competencias, es tan importante que se incluye en la Norma internacional ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos” que nació en el sector industrial y se ha extendido en los últimos años al sector educativo.

Para ello, uno de los primeros pasos es contar con el perfil de puestos basados en competencias y a partir de ahí, se pueden iniciar acciones de selección, evaluación, capacitación y otras. En nuestro país, en el sector privado algunas empresas ya aplican el sistema integrado con todos sus elementos, sin embargo en la administración pública algunas aun luchan por dar el primer paso. Tal es el caso de la Corporación Fondo de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado-FONAFE, órgano adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, el cual en forma proactiva cumple con tener los tradicionales y limitados Reglamento de organización y funciones -ROF y Manual de organización y funciones- MOF y por otro lado en el 2005, realizó un concurso público para contratar una consultoría para realizar los perfiles de sus puestos basados en competencias.

El presente trabajo, busca desarrollar una metodología, para que las universidades públicas de nuestro país, den ese primer paso de contar con los perfiles de puestos administrativos basados en competencias y dar las pautas para no dejarlos aislados y sin aplicación, sino proyectarlos hacia una integración con otros elementos para contar con una verdadera Gestión basadas en competencias, que mejore el capital humano de la universidad y por ende su competitividad.

En el capítulo I, se plantea el problema, se justifica el trabajo y se presentan antecedentes de trabajos similares, destacando la “King Abdulaziz University” de Arabia Saudita, donde realizaron talleres para mejorar el desempeño de los Vice Decanos de Desarrollo, aplicando la metodología que permite definir competencias funcionales, denominada DACUM, que se verá en detalle más adelante. De igual manera, aunque en distinto nivel, se tiene como antecedente el caso de la Fundación Chile, corporación privada sin fines de lucro cuyos socios son el Gobierno de Chile y BHP-Billiton – Minera Escondida, cuya misión es introducir innovaciones de alto impacto y potenciar el capital humano para aumentar la competitividad de Chile, quienes el año 2007 emitieron el “Manual de Gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares”.

En el capítulo II, se desarrolla el marco conceptual existente sobre tecnología, presentando los últimos enfoques investigados sobre gestión de los recursos humanos, perfiles de puestos, competencias, gestión por competencias y metodologías existentes para las definiciones de las competencias.

En el capítulo III, se presentan los nuevos conocimientos generados, contextualizando la información recopilada, con la experiencia del autor en la docencia universitaria, gerencia en la industria privada, aseguramiento de calidad en la Universidad de Ingeniería y labores de asesoría sobre calidad educativa en la Asamblea Nacional de Rectores e instituciones de educación superior, civiles y militares de nuestro país.

Estos nuevos conocimientos, se sintetizan en la propuesta de un modelo holístico, para el diseño de perfiles de puestos basados en competencias.

En el capítulo IV, se detallan los pasos para utilizar el nuevo modelo citado y su aplicación práctica en el caso del Diseño del perfil de puesto de un Decano de Facultad, para lo cual se usaron los aportes de ex-decanos y funcionarios experimentados de la Dirección de Calidad universitaria de la asamblea nacional de rectores.

En el capítulo VI, se presenta una propuesta de como incorporar dicho modelo para diseño de perfiles de puestos, en un sistema integral de Gestión, así como los costos estimados de dicha implementación y los beneficios esperados.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como sociedad hemos evolucionado, desde la denominada era de la agricultura, donde lo importante era la tierra y el esfuerzo físico en el trabajo, hacia la era industrial donde lo importante fueron las maquinas, los procesos, las fábricas y actualmente reconocemos cada vez más, que estamos inmersos en una era donde lo importante para la sobrevivencia y desarrollo de personas y organizaciones, es el conocimiento.

Sin embargo el conocimiento, no existe en forma física o en abstracto sino inmerso dentro de las personas, es decir vivimos en un mundo donde la supervivencia y el éxito de las organizaciones depende cada vez más de su capital humano. Sirve de muy poco tener edificios, maquinas, bibliotecas, computadoras de última generación, sino contamos con personal adecuado para que las aplique, las gestione con efectividad y obtenga buenos resultados en beneficio de sus grupos de interés.

En ese sentido, es de lógica común, que para postular a cualquier cargo sea indispensable cumplir con ciertos requisitos, siendo imposible pensar que alguien postule para Jefe de un área determinada, sino cuenta con la formación, experiencia, estudios y competencias para dicho puesto. Estos requisitos se describen en el perfil de puestos, el cual se usa para los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, asignación salarial y otros,

##### 1.1.1. Síntomas en las Universidades públicas:

- a) Pérdida de competitividad de los egresados de las universidades públicas: En nuestro país, según la Asamblea Nacional de rectores existen a la fecha 35 universidades públicas y 61 universidades privadas y en los últimos años se ha podido verificar la percepción de la sociedad, de que las universidades públicas no están cumpliendo adecuadamente su rol de formación, investigación y proyección social.

Esta percepción, fue objetivamente verificada en una investigación realizada por la empresa consultora Ipsos denominada "Percepción del Egresado Universitario en las empresas-2009", para lo cual entrevistaron a 105 Gerentes de Recursos Humanos de la misma cantidad de empresas líderes del mercado con una facturación mayor a 30 millones de soles al año. En dicho estudio se demostró la preferencia de las empresas por egresados de las universidades privadas a excepción de San Marcos y la UNI en ciertas carreras. Con una visión integral y gerencial, la responsabilidad de esta pérdida de competitividad recae en los principales directivos de la universidad, quienes no pueden solo echar la culpa al estado de sus debilidades , sino deberían asumir sus verdadero rol de gerentes y tomar acción para mejorar sus universidades en todos sus aspectos.

- b) Falta de formación integral de los egresados universitarios: Como parte de las actividades de autoevaluación que han emprendido algunas universidades

públicas, en su camino hacia procesos de acreditación nacional o internacional, las respuestas de las empresas encuestadas, señalan que nuestros egresados carecen de una formación integral, siendo débiles en aspectos de dominio de un segundo idioma, relaciones interpersonales, liderazgo, gestión, trabajo en equipo, entre otros, lo cual los desplaza de los puestos gerenciales por egresados de universidades particulares.

En este caso, una formación profesional más integral, es totalmente manejable dentro del ámbito de acción de los directivos y docentes universitarios, siempre que cuenten con las competencias para gestionar dichos temas.

- c) Falta de personal capacitado para aprovechar mejor los recursos del estado: En el estudio “Diagnóstico de la Universidad Peruana realizado por Cuadros Blas, Jorge, Ferreyra Luque, Manuel, Ríos Burga Jaime y Ureña Peralta, Milber según resolución 402-ANR-2008- se menciona en el punto 4.5.2 de la conclusiones : “Se observa la carencia de recursos humanos capacitados en el manejo de proyectos de financiamiento y de administración de recursos económicos; asimismo, de mecanismos de evaluación de los ejercicios presupuestales anuales para la mejora de la asignación de los recursos”
  
- d) Falta de directivos universitarios que gestionen adecuadamente las universidades: En el libro Reflexiones en Torno a la Universidad Autor- Lerner, Salomón-2000, cita textualmente “Los rectores, decanos y jefes de departamento deberían convertirse en auténticos gerentes, hábiles para la administración (incluyendo la de personas, ahora reducidas a la categoría de recursos) siguiendo la racionalidad económica que lleva al éxito de cualquier empresa”. De manera similar en el informe, Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva Reforma Universitaria - Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria (Resolución Suprema 305-2001-ED) - Dirección de Coordinación Universitaria – MINEDU – 2002, cita textualmente: “El cogobierno basado en la elección de autoridades de modo indirecto a partir de los miembros de los órganos de gobierno assembleísticos, que otorga a los estudiantes capacidad de dirimir conflictos y decidir correlaciones, en particular la elección de autoridades, crean un terreno propicio para el mercenarismo y el clientelaje como cultura política nefasta para la democracia universitaria.”

Por otro lado también indica: “La gestión muestra un alto grado de dispersión por la multiplicación de las facultades. Persiste una débil cultura de planificación, estadística y evaluación que bloquea la adopción de estrategias de largo plazo que afectan la optimización de los recursos. Las universidades, como un conjunto, no han planificado sus actividades o estrategias (largo plazo) ni operativas (corto plazo) en función a las metas específicas que establecen la vigente Constitución Política y la Ley Universitaria” y finalmente recomienda: “Modernizar la gestión, diferenciando la carrera académica de la administrativa, estableciendo responsabilidades gerenciales en este último ámbito y propiciando la calificación de cuadros mediante el desarrollo de postgrados en administración universitaria.”

- e) Carencia de Sistemas que gestionen el capital Humano en las universidades públicas: El autor ha podido estar presente en labores de capacitación y asesoría sobre calidad universitaria en 40 instituciones de educación superior de nuestro país, siendo 22 de ellas universidades públicas, verificando en todos los casos

las Direcciones de Personal de la administración central y las Jefaturas de las Facultades, solo realizan labores básicas de pago de planillas, control de vacaciones y algunas capacitaciones desarticuladas. En general no se cuenta con Sistemas ni personal especializado en la gestión del talento humano.

- f) Carencia de adecuados instrumentos de gestión que faciliten la gestión del capital humano: En las universidades se cuenta con el denominado, Manual de Organización y funciones – MOF, documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones-ROF, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP. En este documento se describen las funciones que debe desempeñar el trabajador, los requisitos que debe cumplir para asumir el puesto y a este conjunto suele denominarse el perfil del puesto. Lamentablemente en la mayoría de los casos se observan las siguientes deficiencias respecto al MOF:
- 1.-No tienen una estructura clara sobre los aspectos que se deben incluir.
  - 2.-No existe procedimientos específicos para su elaboración.
  - 3.-Se llenan basados solo en la técnica del empleado de turno.
  - 4.-A veces se manipulan, para permitir el ingreso a la universidad de alguno recomendado.
  - 5.-Son muy generales y no especifican claramente las funciones, responsabilidades y requisitos para postular a un cargo.
  - 6.-En general se encuentran desactualizados.

Lo anterior, ha dado lugar a que muchos puestos Directivos de las universidades públicas son cubiertos por docentes universitarios, que pueden ser muy buenos en la docencia y tener competencias propias de su profesión (médicos, abogados, ingenieros, otros) pero no cuentan con las competencias para el puesto a asumir (Rector, Vicerrector, Director de planificación, Director de personal, etc.).

Esto es muy grave, pues sin un proceso técnico de selección, solo político, ejercen sus funciones de manera informal e intuitiva, poniendo en riesgo la calidad formativa de profesionales, el futuro tecnológico de nuestro país y la gestión de decenas de millones de soles en presupuesto. La importancia del tema, fue señalada como parte del Acuerdo Nacional, hoy dejado de lado, en la decimotercera Política del estado que buscaba consolidar una administración eficiente, promotora, transparente y descentralizada, fijando como un indicador “El número de instituciones públicas que hayan realizado análisis de sus funciones y que cuenten con un manual de funciones y de procesos actualizados”.

Son muy pocas las organizaciones estatales de nuestro país, que se esmeran en la buena elaboración del Manual de organización y funciones-MOF, y que invierten para que sea un proceso técnico. Uno de los casos singulares, es el del Ministerio de Salud, el cual cuenta con un procedimiento especial para la formulación de documentos técnicos normativos de gestión institucional (R.M. ° 371-2003 / 04 abril 2003)

En la UNI contamos con un Reglamento de organización y funciones ROF del año 1991 y no dispone de un MOF institucional que alinee a toda la universidad. Así

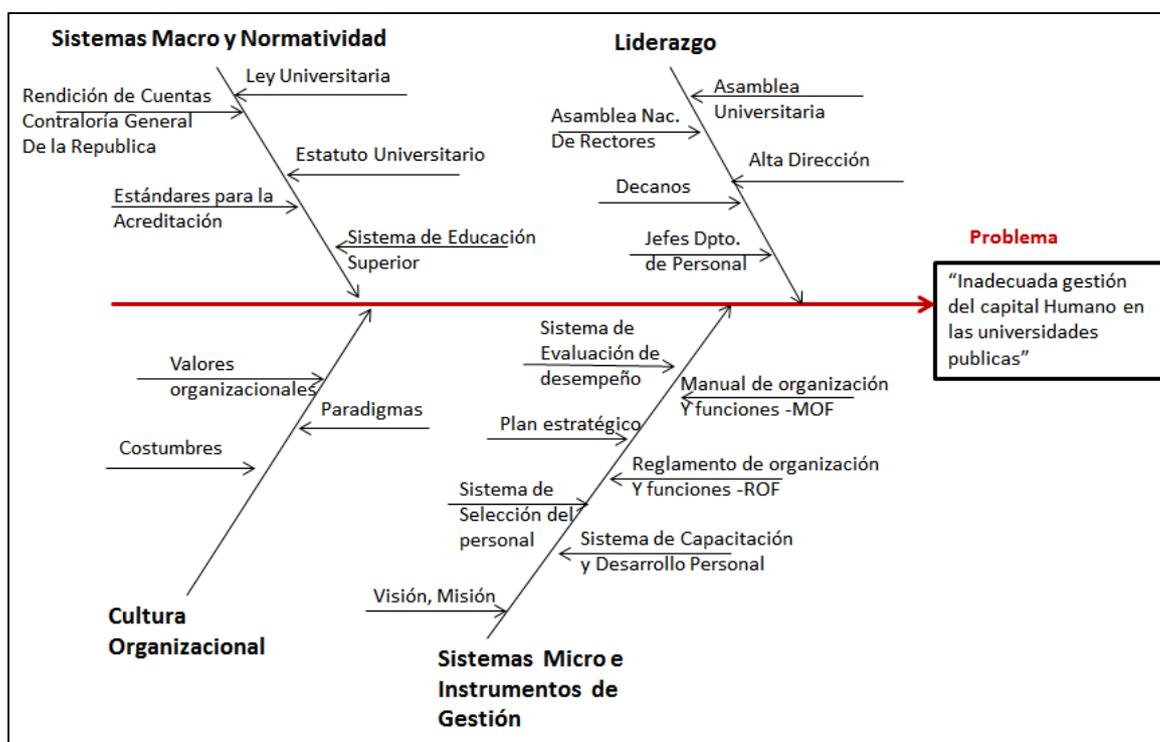
algunas facultades diseñan su propio MOF, como el caso de la FIC que cuenta con un MOF de 1995 y una propuesta de actualización realizada en el 2006 que aún no se implementa. Es decir gestionamos el capital humano de nuestra universidad en forma desintegrada y solo en base a buenas intenciones, no sustentados en los avances tecnológicos, que se han dado en el campo de la Gestión de los Recursos Humanos en los últimos años y donde el enfoque por competencias es el más reciente.

- g) Inefectivas reuniones de los Consejos de Facultad y Consejos Universitarios: Al no contar los directivos universitarios de las competencias indispensables para ejercer sus funciones bajo una visión holística y gerencial, las reuniones de trabajo de los consejos de facultad y consejos universitarios se vuelven improductivas y no se llegan a acuerdos que beneficien a la universidad y sus grupos de interés.

Todos los síntomas señalados anteriormente, indican que las Universidad Públicas, no están siendo adecuadamente administradas para cumplir con los roles que la sociedad le encomienda. En una visión gerencial se puede aseverar que no existe una efectiva gestión del capital humano.

### 1.1.2. Causas:

En el diagrama adjunto se ha planteado un diagrama de causa-efecto, tratando de resaltar las causas más importantes que originan la inefectiva gestión del capital humano de las universidades públicas.



En el diagrama se observan dos tipos de causas-raíz, de tipo duro o instrumental tales como la normatividad, sistemas e instrumentos de gestión y del tipo blando o también llamados organizacionales, como lo son el liderazgo y la cultura organizacional

La mejora de la gestión de una organización, es un problema muy complejo y no existen recetas administrativas directas para su aplicación. Realmente es un problema que depende mucho del liderazgo de sus directivos y de la aplicación mediante prueba y error de diversas metodologías. En este caso tratándose de una universidad pública, la solución sostenible al problema, total tampoco puede encontrarse trabajando solo en el mismo sistema, sino que es necesario actuar en el supra sistema, es decir trabajar en mejorar la ley universitaria, los estándares para la acreditación que están en los ámbitos del gobierno y la forma de rendición de cuentas a la sociedad que deberían hacer en forma obligatoria y más transparentes todas las universidades.

Desde el punto de vista estratégico, cobra especial atención el análisis de la misión y visión de las universidades... En el anexo se presenta la recopilación y análisis de 20 universidades nacionales y 20 universidades del extranjero con respecto a cómo tratan su capital humano en sus mensajes. La mayoría de las versiones son exógenas y reduccionistas, se refieren solo a los resultados deben lograr; buenos profesionales, buenas investigaciones etc. dan por hecho que tienen los recursos excelentes para lograrlo, lo cual en la mayoría de las veces no es cierto.

Solo algunas universidades aplican un enfoque holístico y en sus versiones incluyen los resultados que esperan lograr y el cómo, resaltando que parte de su misión o visión es potenciar su capital humano como forma indispensable para lograr resultados.

Para el desarrollo del presente trabajo, considerando el contexto tecnológico de la maestría y siguiendo las recomendaciones de los principales autores sobre Gestión de los Recursos Humanos se ha seleccionado atacar una causa-raíz principal, como lo es el manual de organización y funciones MOF, para transformar su enfoque empírico y conservador y transformarlo mediante una innovación tecnológica en un perfil de puesto moderno, basado en competencias, el cual es uno de los primeros pasos para mejorar el capital humano a través de la adecuada selección, contratación, capacitación y evaluación periódica del desempeño de los principales directivos y personal administrativos de las universidades publicas peruanas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 General**

- Proponer un modelo para el diseño de un perfil de puesto basado en competencias como base para la mejora del capital humano de la universidad.

### **1.2.2 Específicos**

- Diseñar la estructura del perfil de puesto basado en competencias.
- Identificar las competencias para el perfil de puestos.
- Proponer la integración del perfil de puesto basado en competencias a un sistema de gestión

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día en la sociedad del conocimiento en que vivimos, todas las organizaciones industriales, de servicios y educativas tienen claro que su principal factor de

desarrollo es el capital humano con que cuentan y para ello la ciencia de la administración ha desarrollado la denominada gestión por competencias.

En las universidades públicas peruanas, la gestión del capital humano no se ha integrado a los avances tecnológicos dados a nivel mundial, cuya corriente principal nos lleva a un sistema de gestión por competencias.

Un primer paso fundamental para ingresar en este sistema es disponer de un adecuado diseño del perfil de puestos basados en competencias, los cuales entre otras cosas permitirán cumplir con mayor efectividad las siguientes normativas y recomendaciones:

- a) La Ley 28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE, la cual menciona que las universidades tendrán que acreditarse, cumpliendo con el estándar de calidad definido por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria – CONEAU. En el indicador N-6: “La estructura funcional y orgánica de la unidad académica determina niveles de autoridad y asigna responsabilidades acorde con la naturaleza tamaño y complejidad de la carrera”, y solicita el manual de organización y funciones – MOF, el cual actualmente se lleva de manera descriptiva pero poco aplicable en la realidad.

De forma similar el indicador 66 especifica: “Procesos de selección, ratificación y promoción de docentes, se realizan con objetividad y transparencia”. Actualmente por la forma poco técnica de redacción de las funciones y requisitos de los docentes señaladas en el MOF, este proceso no es posible realizarlo con la objetividad requerida y el proceso de ratificación docente, tiene elevadas dosis de política, donde por favores e intereses, casi ningún docente es separado por bajo desempeño, es decir vivimos en un mundo ideal donde todos los docentes universitarios del sector público son altamente eficientes y eficaces.

Un adecuado modelo de perfil de puestos por competencias subsanaría esta deficiencia.

- b) La Directiva N° 04-2007 de la Contraloría General de la República, sobre rendición de cuentas de los titulares, solicita a todas las universidades públicas presentar información sobre los avances en sus documentos y procesos de gestión.

En el formato 2 “Situación de los documentos de Gestión”, se requiere el estado de actualización del CAP, ROF y MOF, entre otros. De igual forma, en el formato 9C “Procesos”, se solicita el estado de actualización de los procesos de selección y evaluación del personal y si cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad. En el formato 9E “Gestión de las personas”, se solicita información sobre la evaluación del personal: Directivos, profesionales y técnicos.

Ver:

[https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruptcion/rendicion\\_de\\_cuentas.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruptcion/rendicion_de_cuentas.html)

- c) La gestión de la calidad, ha dejado de ser solo un enfoque de las empresas industriales o de servicios y está siendo ampliamente aplicada en el sector educativo. Así la norma ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad-

Requisitos”, que nació orientada hacia el sector industrial y de servicios, hoy se aplica también al sector educativo mediante el acuerdo ISO/IWA del 2003.

En el requisito 6,2, se especifica que el personal que realice trabajos que afecten a la calidad educativa, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Igualmente necesita contar con competencia, toma de conciencia y formación adecuada.

Para asegurar lo anterior la organización debe:

a. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan

La calidad del producto.

b. Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.

c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

d. Asegurarse de que su personal sea consciente de la pertinencia e importancia de

sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

- d) El objetivo N-6 del Plan Nacional de Competitividad del Perú, señala: Desarrollar competencias en los jóvenes y adolescentes para lograr su mejor desempeño en la sociedad peruana y para ello propone como estrategia 1, mejorar la gestión del sistema educativo exigiendo la evaluación continua y la rendición de cuentas, tanto por los desempeños y aprendizajes como por la efectividad e impacto de la inversión; en el marco de una reforma institucional más amplia.

Nótese la rendición de cuentas, como un elemento que se perfila en los documentos que buscan mejorar el desempeño de las organizaciones públicas y privadas.

En conclusión, la propuesta de un “**Modelo para el Diseño de Perfil de puesto basado en competencias**”, es un primer paso para mejorar el capital humano, facilitando la toma de decisiones de las principales autoridades universitarias y como instrumento operativo para los directores y jefes de los Departamentos de personal.

## 1.4 ANTECEDENTES DE TRABAJOS SIMILARES

### 1.4.1 Antecedentes Indirectos

- a) Caso: Normas Técnicas del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)

La International Organization for Standardization-ISO no solo emite normas de productos, sino también normas de gestión. En 1987, a través de su proceso nominal por Comités técnicos internacionales, emitió un conjunto de normas denominados de la serie ISO9000 aplicables a los sistemas de gestión de la calidad.

Esta serie de normas tendrían variación en los años 1994, 2000 y 2008, donde destaca la norma ISO 9001 (Requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad) con clara orientación hacia empresas de manufactura y de servicios.

Sin embargo la ISO también tiene la alternativa de emitir documentos complementarios a una norma internacional, de manera más sencilla a través de los IWA, International Workshop Agreement y puede ser solicitado por alguna parte interesada.

Así nace en el documento IWA2, solicitado por el gobierno mexicano, como guía para aplicación de la norma ISO 9001:2000 en organizaciones educativas el cual ha tenido ya varias versiones : IWA2:2001, IWA2:2003, IWA2:2007, IWA2:2009.

Este planteamiento sería después replicado por varios países miembros de la ISO y así el INDECOPI reúne en el 2002 a organizaciones relacionadas con nuestro sector educativo (SENATI, TECSUP, Universidades: San Marcos, Lima, Federico Villarreal, Ricardo Palma, S.G.S, Ministerio de Educación, otros) y emite la denominada “Guía de aplicación de la norma ISO 9001:2000 en el sector educación”.

Destaca en este documento, en el capítulo 6.2: Recursos Humanos dos puntos que son antecedentes indirectos de la presente tesis al mencionar como lineamientos para las organizaciones educativas el contar con perfiles del puesto y competencias, pero no indica cómo hacerlos:

- Subcapítulo 6.2.1 Generalidades :  
Lineamientos: “La organización educativa define el puesto de trabajo y su perfil ocupacional para lograr una gestión de la calidad de acuerdo a la política de calidad establecida”
- Subcapítulo 6.2.2 competencia, toma de conciencia y formación :  
Lineamientos: “Las competencias exigidas al personal incluyen: Conocimientos, habilidades pedagógicas, sociales y comunicativas, experiencia y actitud positiva.

Esta guía se convertiría en el año 2003, en la Norma Técnica Peruana, NTP 833.920:2003 y ha tenido una actualización en el año 2012 a NTP 833.920:2012

- b) Caso: Estándares para acreditación de carreras y Estándares para acreditación institucional universitaria** emitidos por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria CONEAU, a través de su Dirección de evaluación y acreditación DEA, donde se citan algunos requisitos para la gestión de los RRHH de las Universidades, relacionados con los perfiles de puestos y competencias.

Durante gran parte de su historia, el sistema de educación superior peruano, ha carecido de formas sistemática de evaluación y acreditación, dando lugar a que muchas universidades tuviesen serios problemas de calidad en sus procesos formativos. Así el Perú fue uno de los últimos países de América del Sur en implementar un sistema nacional de acreditación y recién en el año 2006 se formó el Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Universitaria (CONEAU).

Después de unos años de instalación, en Setiembre del 2009 se emitieron los estándares para acreditación de las carreras universitarias donde se pueden destacar los siguientes puntos del Factor 5: Docentes, relacionados con la presente tesis:

- Estándar 75: ¿Los procesos de selección, ratificación y promoción de docentes se realizan con objetividad y transparencia?
- Fuentes de Verificación: Reglamento de selección y promoción docente.

Más tarde en Diciembre del 2010, se emitieron los estándares para la acreditación institucional universitaria, donde de manera similar a la anterior se pueden señalar:

- En el factor 1: Planificación, organización, dirección y control:
- Estándar 12: La universidad tiene normas sobre organización y funciones necesarias para su eficiente operación....
- Fuentes de Verificación: El manual de organización y funciones, Porcentaje de personal administrativo que conoce sus funciones y responsabilidades.

Al fines del 2012, el CONEAU, ya acreditó una carrera universitaria y están cinco en su fase

Final. Asimismo existen alrededor de seis universidades que están iniciando adecuación para

La acreditación institucional. En ambos casos se menciona directa o indirectamente que las

Carreras o universidades deben contar con funciones explícitas para los docentes y personal

Administrativo. Lo que no señalan los estándares es la forma en que debe prepararse tales Funciones o perfiles de puestos, para que realmente sean efectivos y que es el tema de la Presente tesis.

Es de resaltar que el CONEAU, cuenta además con la Dirección de evaluación y certificación , DEC, encargada de acreditar las competencias profesionales de los egresados de carreras fijadas obligatorias por ley como el caso de las especialidades relacionadas con la Salud y otras en forma voluntaria como los ingenieros, biólogos y otros. Así la DEC, ha emitido varias "Normas de Competencias Profesionales" que a pesar de usar el nombre de competencias, difiere conceptualmente de un perfil del puesto basada en competencias, que se tratara en el presente trabajo.

#### **1.4.2 Antecedentes directos**

##### **a) Caso del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela**

Trabajo de Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela I.U.T.V.; elaborado por Figueroa L., Elena en el 2003<sup>1</sup>, como Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Detalla que para el diseño de perfiles por competencias se requiere, en primer lugar, un análisis de las tareas que ejecuta, o debería ejecutar, el cargo.

---

<sup>1</sup> Figueroa, E. (2003), Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela I.U.T.V

Para el análisis de tareas de los cargos directivos, tomó de los Estatutos de la organización, las funciones inherentes a cada cargo. Seguidamente, diseñó una tabla para el desglose de cada una de estas funciones en tareas o actividades y definió las competencias que cada una de las tareas señaladas requiere.

Posteriormente, para el diseño de los perfiles, utilizó el denominado modelo Ericsson de competencias, que en el fondo solo agrupa las competencias de acuerdo a su naturaleza y características en

a) Las competencias técnicas/ profesionales, que constituyeron competencias específicas para determinadas tareas.

b) Las competencias en los negocios, referidas a la comprensión del mercado que cubre la organización: Misión, Visión, Valores, Objetivos, etc.

c) Las competencias humanas, que abarcan lo referente a las características y actitudes necesarias para interactuar en equipos de trabajo, así como con clientes internos y externos.

La principal observación a este trabajo es que toma como fuente confiable a los estatutos de la universidad de donde extrae las funciones y que después infiere en competencias. Es decir no recibe nuevos aportes de las funciones que se debe esperar, en una sociedad cambiante de un directivo universitario y tampoco alinea estas competencias a la misión y visión de la universidad.

#### **b) Caso de la “King Abdulazizi University” de Arabia Saudita:**

En esta lejana universidad, cuentan con un Vice presidente para el desarrollo de toda la universidad que es responsable por los temas de Calidad Total, Acreditación, Planeamiento estratégico, Desarrollo administrativo, relaciones culturales, la evaluación académica entre otros.

[http://vp-development.kau.edu.sa/Default.aspx?Site\\_ID=351&Lng=EN](http://vp-development.kau.edu.sa/Default.aspx?Site_ID=351&Lng=EN)

Paralelamente en cada Facultad, existe un Vice-Decano de Desarrollo, que reporta al Vicepresidente de Desarrollo de la Universidad.

En el CV del actual Vice Decano Obaid Ali Otayyan Al-Modaf, se indica que él participo en un taller DACUM, metodología para determinar competencias funcionales, para mejorar el desempeño de los Vice-Decanos.

[http://art.kau.edu.sa/Content.aspx?Site\\_ID=125&Lng=EN&CID=111289](http://art.kau.edu.sa/Content.aspx?Site_ID=125&Lng=EN&CID=111289)

De manera similar en la “University of Tabuk Administration”, también de Arabia Saudita, en el CV del Prof.Falleh R. M. Al-Solamy, Vice Rector for Post-Graduate Studies and Scientific Research, indica haber participado en la elaboración de un carta DACUM para “Faculty's Vice dean for Graduate Studies and Scientific Research”.

Asimismo indica haber trabajado en los siguientes proyectos, relacionados con la mejora del capital humano:

\* “A Proposed Conceptual Framework for the Establishment of a Center for Training and Development of Human Resources in the Academic, Administrative, and Technical Areas at University of Tabuk, Research and Consultation Unit – University of Tabuk, (Project No. 42/12/1429)”

\* “Organizational Development and Job Descriptions of the General Administration of University of Tabuk, Research and Consultation Unit – University of Tabuk, (Project No. 41/12/1429)”

**c. Caso de la Fundación Chile :Educacion Secundaria**

Fundación Chile es una corporación privada sin fines de lucro cuyos socios son el Gobierno de Chile y BHP-Billiton – Minera Escondida, cuya misión es introducir innovaciones de alto impacto y potenciar el capital humano para aumentar la competitividad de Chile.

Después de varios años de investigación de las mejores formas quienes el año 2007 emitieron el “Manual de Gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares

## CAPITULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1 TECNOLOGÍA Y GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

##### 2.1.1 Gestión de la Tecnología

###### 2.1.1.1 El concepto de Tecnología

Ante dudas iniciales sobre si el presente trabajo se podría incluir dentro del campo de la tecnología, recurrimos a buscar definiciones sobre este término, encontrando con sorpresa que pueden haber cientos de ellas, según el enfoque de cada autor u organización.

En el anexo, se presenta una buena recopilación adaptada del trabajo inicial realizado por el Instituto de Tecnología Madras de la India, donde conservando su redacción en inglés describen 55 definiciones de tecnología extraída de enciclopedias, libros, internet y otras fuentes.

A ellas se pueden observar las definiciones tradicionales, cuando el concepto de tecnología se refería casi en forma exclusiva hacia la manufactura de productos o servicios tales como: "Technology is the collection of plant, machines, tools and methods available at a given time for the execution of the production task." del libro "The Management of Technology: Perception and opportunities" Paul Lowe, Chapman & Hall, UK y también a nuevos enfoques cuando el concepto se aplica a todas las actividades útiles de la vida tales como: "Technology is the systematic application of organized knowledge to practical activities especially, productive ones" del libro "Technological Forecasting and Long-Range Planning", Robert U. Ayres, McGraw's Hill Book Company

En este contexto, el modelo de descripción de puestos basados en competencias, se desarrolla en base a una aplicación sistemática de conocimientos organizados para unas actividades prácticas de una organización como son la selección, capacitación y evaluación de desempeño y por lo tanto se puede aseverar que se está aplicando tecnología.

###### 2.1.1.2 Diferencia entre Técnica y Tecnología

Se puede decir que la ciencia está asociada al deseo del hombre de conocer, mientras que la técnica y la tecnología lo están a la voluntad del hombre de hacer, para satisfacer sus deseos y necesidades.

Sin embargo hay que tener cuidado en tener clara la diferencia entre técnica y tecnología ya que muchas actividades administrativas de las universidades públicas, se sustentan en técnicas y no en tecnologías.

La técnica es procedimental (procedimientos puestos en práctica al realizar una actividad), constitutiva del hombre (siempre ha acompañado desde sus inicios

en la tierra), unidisciplinaria, los intereses son individuales y determinables; con la técnica la actuación es directa y sin intermediarios; la evaluación de los resultados de la acción es inmediata.

La tecnología es procesal (procesos que involucran técnicas, conocimientos científicos, empíricos, aspectos económicos y otros); contingente (surge con las ciencias); multidisciplinaria; surge por intereses colectivos y sofisticados; la actuación tiende a ser indirecta, compleja y altamente organizada; no es fácilmente accesible; la evaluación de los resultados de la acción se aleja de los contextos de producción y de uso.

La diferencia fundamental entre técnica y tecnología es que una es procedimental y la otra procesal; otras diferencias son: unidisciplinaria. - multidisciplinaria, constitutiva-contingente, intereses individuales-intereses colectivos...

Tabla N°1  
Diferencias entre Técnica y Tecnología

Técnica	Tecnología
<b>Ambas poseen un carácter socialmente estructurado.</b>	
Es Procedimental. En la técnica se habla de procedimientos (los procedimientos puestos en práctica al realizar una actividad) y las herramientas.	Es Procesal. En la tecnología se habla de procesos, los que involucran técnicas, conocimientos científicos y también empíricos, aspectos económicos y un determinado marco sociocultural.
Es Constitutiva del Hombre, las técnicas han acompañado al hombre desde su origen.	Es contingente. Surge con la Ciencia.
Es unidisciplinaria. Ej. Fabricación artesanal.	Es multidisciplinaria. Ej. Producción industrial. Súmamente integrada en los procesos productivos industriales y estrechamente vinculada al conocimiento científico.
Intereses individuales.	Intereses colectivos.

### 2.1.1.3 Gestión de la tecnología

En este concepto, también se pueden encontrar muchas acepciones, pero para efectos del presente trabajo, tomaremos como Gestión de la tecnología, “al conjunto interrelacionado de actividades que dan capacidad a la organización, para tomar decisiones sobre adquisición, adaptación, desarrollo interno, renovación, transferencia, protección intelectual, etc. del conjunto de activos tecnológicos que integran la empresa y que mejoran sus capacidades de innovación” Fuente: Adaptado de Tema guide, Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica de España.

### 2.1.1.4 Tecnología y Cadena del Valor

Michael Porter señala que es posible crear ventajas competitivas en cualquiera de las actividades primarias o secundarias de su denominada “Cadena de Valor”

Figura 1:  
Cadena de Valor de Porter<sup>2</sup>



#### a) Actividades Primarias

- *Logística de entrada*: Actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- *Operaciones*: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- *Logística de Salida*: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- *Marketing y ventas*: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.
- *Servicio*: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

#### b) Actividades Secundarias

Pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

- *Abastecimiento*: Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Incluye

---

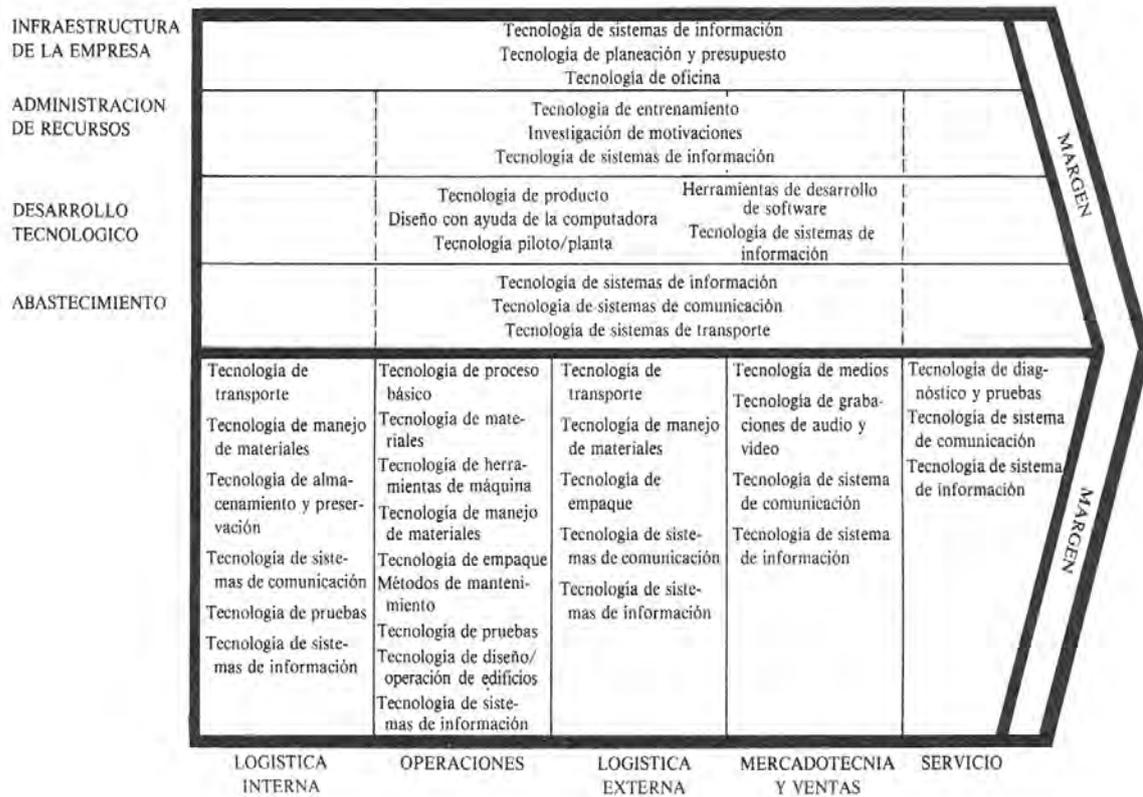
<sup>2</sup> Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva

materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. El abastecimiento tiene a esparcirse en toda la empresa. El costo de las actividades de abastecimiento por sí mismas representan con frecuencia una porción pequeña, si no insignificante, de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación.

- *Desarrollo de tecnología:* Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. Consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. Tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo.
- *Administración de Recursos Humanos:* Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Estas actividades ocurren en diferentes partes de una empresa y sus costos acumulativos son rara vez bien comprendidos. Afecta la ventaja competitiva a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.
- *Administración:* Consiste de varias actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz.

De igual forma, Michael Porter, contraria a la visión reduccionista de concebir la tecnología solo para aplicación en la planta, indica que la tecnología se puede aplicar como un factor de diferenciación en cada uno de las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor, como podemos apreciar en la figura 2:

**Figura N° 2**  
**Cadena de Valor y la Tecnología**



## 2.1.2 Gestión de los Recursos Humanos

### 2.1.2.1 Evolución de los Recursos Humanos

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de los Recursos Humanos. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en tecnologías para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940. Algunos años después se hizo evidente que muchos de los

problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos.

Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

A grandes rasgos, se distinguen cuatro períodos en la evolución de la gestión de los recursos humanos:

### 1) **Período Administrativo:**

- El recurso humano es un costo que hay que minimizar, un factor de producción y un gasto.
- Adopción de políticas de tipo reactivas.
- Obtención de cantidad y calidad de mano de obra al menor precio.
- Manejo orientado hacia el control y al rendimiento.
- Obra de mano numerosa.
- La fabricación o producción es lo prioritario.
- La función es administrativa y basada en el cumplimiento de normas y reglas.
- El manejo del recurso humano centra su atención especialmente en las funciones de Contratación, desafectación, estudio de salarios ligados al rendimiento y a la descripción de Puestos.

### 2) **Período de Gestión:**

- Consideración de necesidades de tipo social y psicológicas de las personas, buscando la Adaptación del hombre a la organización.
- Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales y Que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que se pertenece.
- La relación contractual se extiende no sólo a los aspectos de retribución sino también a Factores de tipo psicológico.
- Se mantiene la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar.
- Las acciones que se emprenden tienen un carácter proactivo.

### 3) **Período de Desarrollo:**

- Conciliación entre necesidades económicas de la organización y necesidades de los que trabajan en ella.
- Consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización.
- La motivación y eficacia del personal depende de la forma como es utilizada la persona.

En este período se establece que el recurso humano se debe optimizar y que las acciones en su manejo tengan un carácter proactivo. De tal modo, que se supone que a partir de este momento, se inicia la concepción estratégica de los recursos humanos con sus características especiales.

#### **4) Periodo Estratégico de los Recursos Humanos.**

- Orientación proactiva en la gestión y concepción del recurso humano como un recurso por
- Concepción del recurso humano como un factor determinante para generar ventajas competitivas de la organización.
- Implantación de estrategias mediante el desarrollo de políticas de personal.
- Diagnóstico de amenazas y potenciales del clima externo, así como las fortalezas y debilidades del clima interno.
- Formulación de objetivos y estrategias congruentes con los resultados que surjan de los diagnósticos emanados del punto anterior.
- Alineamiento del personal con la misión, visión y objetivos estratégicos, mediante la definición de competencias centrales o competencias generales de la universidad, las cuales deben ser desarrolladas por todo el personal, desde el vigilante hasta el Rector.
- Implementación de gestión basada en competencias
- Orientación hacia la gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión del capital humano.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

#### **2.1.2.2 Definición de Gestión de los Recursos Humanos.**

Es importante aclarar que la expresión “Recursos Humanos” es una creación estadounidense de finales 70’s aunque se puede encontrar previamente en diversas obras pertenecientes a la Escuela de las Relaciones Humanas (1927, Elton Mayo). A fines de los 80’s, algunos autores estadounidenses manifestaron que la Dirección de Recursos Humanos fue la respuesta de Estados Unidos a las políticas de Personal del modelo japonés.

Por otra parte, en la actual literatura existe la tendencia de considerar a “Personal”, en el contexto de organización, como algo pasado de moda y “Recursos Humanos” como moderno y con diferentes facetas. Aunque ambas acepciones tratan de dar respuesta al problema de cómo una organización puede alcanzar sus objetivos organizacionales, y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de las personas para que éstas alcancen sus metas personales, existen diferencias de enfoque entre estos dos modelos.

En conclusión se puede tomar como acepción de la Gestión de los Recursos Humanos como “Una especialidad de las ciencias de la administración, que trata en general, de la adecuada logística, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas, y que surgió debido al crecimiento y complejidad de las tareas y de la gestión en la organización”

(33. WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 3ª ed. 1990. )

### 2.1.3 Gestión del Capital Humano

#### 2.1.3.1 Concepto de Capital Humano

El término Capital Humano, aparece por primera vez en 1,988, en la ecuación planteada por el premio nobel de economía 1955 Robert Emerson Lucas, Jr. de la Universidad de Chicago para intentar correlacionar la producción total de la economía en función de la cantidad de capital físico y cantidad de capital humano.

$$Y = A \cdot K^{\alpha} H^{1-\alpha}$$

Donde:

$Y$ , es la producción u *output* total de la economía.

$K$ , representa la cantidad de capital físico.

$H$ , representa la cantidad de **capital humano** (CH).

$0 < \alpha < 1$ , es el porcentaje de participación del capital físico.

Sin embargo, este primer enfoque de econometría, fue después adoptado y adaptado por los investigadores de la administración quienes les dieron distintas acepciones.

En este aspecto, hemos podido encontrar dos grandes enfoques:

- a) Enfoque simplista, donde se define al capital humano, solo a los miembros de una organización, sus conocimientos y experiencias para desarrollar actividades de valor.

Ejemplos:

“La habilidad y el conocimiento acumulados que surgen de la educación y de la experiencia y capacitación en el trabajo”. (prenhall.com)

”Hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo” (Wikipedia)

” Conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídos por las personas, que las capacita para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización” (Educar Chile.com)

“The collective attitudes, skills and abilities of people contribute to organisational performance and productivity” (CiteHR.com)

- b) Enfoque holístico, donde se define el capital humano, no solo como el conjunto de miembros de una organización con sus conocimientos, sino además se incluye a las condiciones necesarias para se produzca con efectividad el aporte de valor. En este enfoque, no basta tener personal con competencias, sino que es necesario que estén motivados, que exista un buen clima laboral, que la supervisión sea adecuada etc.

Ejemplos:

“Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, así como su capacidad para aprender y regenerarlo. Comprende la tipología del personal, las competencias de los trabajadores, el estilo de liderazgo, la satisfacción laboral, la estabilidad y el nivel de trabajo en equipo. Es la base para la generación del capital relacional y capital estructural que conforman el Capital Intelectual”

**Euroforum 1998**

”Patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Está compuesto de los talentos (personas dotadas de competencias) y el contexto (arquitectura organizacional, cultura organización, estilo de administración)”

**( I.Chiavenato)**

#### 2.1.3.2 Definición de Gestión del Capital Humano.

Para el presente trabajo, adoptaremos el enfoque holístico de Idalberto Chiavenato reconociendo además que el capital humano de una organización, no está representado por todos los trabajadores en general, sino por el grupo de los denominados talentos, es decir solo aquellas personas que cuentan con la competencias adecuadas para el puesto en que laboran y planteamos la siguiente definición para la Gestión del Capital Humano:

*“Todas las actividades conducentes a mejorar la capacidad de la empresa para generar valor a través de las competencias de sus trabajadores, tomando en cuenta las indispensables condiciones de motivación, liderazgo, trabajo en equipo y otras que sean necesarias para que ello suceda”*

#### 2.1.4 Liderazgo y Capital Humano

La relación entre el liderazgo y el capital humano, es posible encontrarla en el “Estudio Mundial del Capital Humano-2008” realizado por IBM, para lo cual entrevistaron a directivos de RRHH de todo el mundo tratando de entender los

retos a los que se enfrentan las empresas en su lucha por atraer y distribuir con mayor eficacia el capital humano, así como invertir en él.

En el estudio participaron más de 400 empresas de diferentes tamaños, sectores y áreas geográficas de 40 países.

Las principales conclusiones se centran en los siguientes factores que necesita la empresa competitiva del siglo XXI:

- Una plantilla (planilla) flexible que pueda responder rápidamente a los cambios que se produzcan en el mercado.
- El liderazgo necesario para coordinar el cambio y obtener resultados.
- Un modelo de gestión del talento que abarque todo el ciclo de vida de los empleados.
- Los datos y las informaciones que permitan concebir visiones estratégicas y evaluar los éxitos.

Un factor clave, es que la transformación del rendimiento del personal implica la participación de distintas partes de la empresa, no solo del Dpto. de RRHH, entre las que destacan los directores funcionales, los ejecutivos y los responsables de otras áreas como TI, marketing y finanzas.

Si bien este estudio se refiere a empresas con fines de lucro y no a universidades, cobra especial atención la importancia del liderazgo como parte del capital humano y la carencia que se observa a nivel mundial.

Esto se da también, con mucho mayor énfasis en nuestras universidades publicas donde es muy difícil encontrar docentes comprometidos y con las competencias adecuadas para convertirse en directivos y liderar todos los cambios que son indispensables para alcanzar la competitividad que requieren nuestras instituciones y servir con efectividad para el crecimiento y desarrollo de nuestro país.

Extraemos algunas citas referentes al liderazgo, del estudio citado, que son totalmente aplicables, previas ligeras adaptaciones al contexto universitario:

1.- “No es posible transformar una organización compleja sin contar con buenos líderes, que puedan lograr resultados hoy y dirigir la compañía durante los periodos de turbulencias e incertidumbres. A medida que las organizaciones deben enfrentarse a nuevos retos relacionados con la globalización y la innovación, se hacen necesarias nuevas competencias de liderazgo. En nuestra opinión, los futuros líderes deberán trabajar más eficazmente con colaboradores externos, actuar como mentores, erigirse como los modelos a seguir y dar pautas y directrices a empleados de distintas generaciones y con niveles de experiencia y culturas diferentes”.

2.- “Las empresas participantes en el estudio mostraron su preocupación por la falta actual y futura de profesionales con este perfil. De hecho, un 75% de las empresas afirmaron que la incapacidad de preparar a futuros líderes era un problema grave. Teniendo en cuenta el crecimiento exponencial de los mercados y la jubilación de empleados con experiencia en economías más maduras, nuestros datos indican que las empresas podrían sufrir problemas en el futuro si

no son capaces de identificar, desarrollar y formar a la futura generación de líderes”.

3.- “Vemos que las organizaciones más importantes desarrollan un método sistemático para identificar a futuros líderes de todo el mundo, ofrecen a los profesionales un abanico de oportunidades de empleo en sus empresas y emparejan a líderes potenciales con mentores que pueden ofrecerles valiosos conocimientos y acceso a redes de contactos. desarrollo del liderazgo es un proceso que debe alcanzar muchos niveles de la organización, detectar a los individuos con un potencial elevado en los inicios de sus carreras profesionales y ofrecerles las competencias básicas que necesitan para identificar nuevas oportunidades, desarrollar soluciones innovadoras y lograr buenos resultados

4.-“El factor más importante para el desarrollo de futuros líderes es, quizás, la voluntad de toda la organización de responsabilizarse de la selección de profesionales y de proporcionarles las directrices y las experiencias adecuadas. Si bien el área de RRHH puede tener un papel fundamental a la hora de idear modelos sólidos y creativos para ayudar a los individuos a avanzar en sus carreras profesionales, sólo la organización entendida como un todo, puede ofrecer los recursos y dar el apoyo necesario para que el desarrollo del liderazgo sea un verdadero éxito”.

A continuación se presenta un gráfico sobre los principales problemas que enfrentan las 400 empresas encuestadas como principales problemas relacionados con la fuerza de trabajo:



## 2.1.5 Gestión del Conocimiento y Capital Humano

### 2.1.5.1 Orígenes y conceptos sobre Gestión del Conocimiento

Los orígenes del término gestión del conocimiento, se atribuyen al Dr. Karl Eric Sveiby, del Swedish School of Economics and Business Administration de Helsinki, con la edición en 1986 de su libro “The know how company”, que se

refuerza en 1988 con un artículo donde usa el término: “the knowledge capital” y en 1989 cuando presenta un nuevo libro: “The invisible balance sheet” donde destaca la importancia de los activos intangibles para la competitividad de una empresa.

Más adelante, en su edición de Junio 1991, la revista Fortune, usa por primera vez el término Capital Intelectual, en el artículo titulado: “Brainpower intellectual capital is becoming corporate América’s most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon. The challenge is to find what you have—and use it”

Con estos inicios las empresas se dieron cuenta de que su valor en el mercado no solo estaba compuesto por el capital financiero, si no que existían activos intangibles que aportaban a ello; y las ventajas competitivas para enfrentarse a las exigencias del nuevo orden mundial residían en la capacidad de gerenciar el conocimiento.

Así se empezó a hablar de la Gestión del Conocimiento, entendida como en forma simple como el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta e innovación.

En 1993 Peter Druker publicó el libro La Sociedad Post-capitalista en donde aborda el tema del conocimiento y la Gerencia del Conocimiento como una novedad de inmensas proyecciones futuras para el desarrollo empresarial.

En 1996 la OCDE señaló en el artículo “The Knowledge – Based Economy” que el 50 % del PBI en las principales economías del mundo se basa en el conocimiento.

A partir de estos primeros pasos, muchas organizaciones y autores han emitido diferentes conceptos sobre la Gestión del Conocimiento, entre los que se pueden señalar:

- “The creation and subsequent management of an environment, which encourages knowledge to be created, shared, learnt, enhanced, organized and utilized for the benefit of the organization and its customers.” Abell & Oxbrow, tfpl Ltd, 2001
- “Knowledge management is a process that emphasises generating, capturing and sharing information know how and integrating these into business practices and decision making for greater organisational benefit.” Maggie Haines, NHS Acting Director of KM
- “The capabilities by which communities within an organization capture the knowledge that is critical to them, constantly improve it, and make it available in the most effective manner to those people who need it, so that they can exploit it creatively to add value as a normal part of their work.” BSI’s A Guide to Good Practice in KM
- “Knowledge is power, which is why people who had it in the past often tried to make a secret of it. In post-capitalism, power comes from transmitting information to make it productive, not from hiding it!” Peter Drucker

- “Knowledge management involves efficiently connecting those who know with those who need to know and converting personal knowledge into organisational knowledge.”Yankee Group
- “Knowledge management is not about data, but about getting the right information to the right people at the right time for them to impact the bottom line.”IBM
- “The capability of an organization to create new knowledge, disseminate it throughout the organization and embody it in products, services and systems.”Nonaka & Takeuchi, 1995
- “Knowledge management is a relatively young corporate discipline and a new approach to the identification, harnessing and exploitation of collective organisational information, talents, expertise and know-how.”Office of the-Envoy, 2002
- “Knowledge management is the explicit and systematic management of vital knowledge and its associated processes of creating, gathering, organizing, diffusion, use and exploitation. It requires turning personal knowledge into corporate knowledge that can be widely shared throughout an organization and appropriately applied.”David J Skyrme, 1997
- “Knowledge management is getting the right information to the right people at the right time, and helping people create knowledge and share and act upon information in ways that will measurably improve the performance of NASA and its partners. For NASA this means delivering the systems and services that will help our employees and partners get the information they need to make better decisions” NASA
- “ Knowledge management is essentially about facilitating the processes by which knowledge is created, shared and used in organizations It is about getting the right knowledge, in the right format, in the right place, at the right time” Varios

### **2.1.5.2 Modelo Intellect sobre Capital Intelectual**

Así como existen muchos conceptos sobre capital intelectual, existen también muchos modelos de como estructurar los componentes del capital intelectual. En este sentido cabe destacar, el modelo Intellect, presentado en EUROFORUM 98, que es uno de mayor difusión, donde postula que el Capital Intelectual, está compuesto del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

**CAPITAL HUMANO:** se refiere al conocimiento útil para la empresa, que poseen las personas, así como su capacidad de regenerarlo, es la base de generación de los otros dos capitales intelectuales, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que trabajan en ella, a medida que los individuos incrementen sus conocimientos, crecerá el capital humano.

**CAPITAL ESTRUCTURAL:** es el conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización después que las personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita un incremento en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la efectividad de la organización.

**CAPITAL RELACIONAL:** el valor que tiene el conjunto de relaciones que se mantiene con el exterior de la empresa: base de clientes, proveedores, alianzas, comunidad etc.

### 2.1.5.3 Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Siguiendo el mismo patrón, existen muchos modelos para presentar la forma de gestionar el conocimiento, de tal manera de mejorar el capital intelectual de una organización. Es decir distintas formas de potenciar ya sea el capital humano, el capital relacional o capital estructural para mejorar la competitividad de una empresa, universidad u otra organización con o sin fines de lucro.

Así cobra relevancia el modelo del japonés Nonaka I. y Takeuchi H, quienes en 1995, presentaron en su libro “The Knowledge-Creating Company”, los conceptos sobre conocimiento tácito y conocimiento explícito y como estos se convierten mediante la interacción cotidiana de los miembros de una organización.

Se entiende como conocimiento explícito, aquel que se puede expresar a través del lenguaje formal: fórmulas matemáticas, especificaciones, manuales, etc. Dicho conocimiento puede ser transmitido fácilmente de una persona a otra, por ejemplo en forma de documento electrónico y procesado por una computadora o archivado en base de datos.

Por otro lado el conocimiento tácito, se refiere a lo aprendido por experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores. Las ideas personales, la intuición y las corazonadas, todos ellos elementos subjetivos, son parte integral de este conocimiento. La naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito dificulta su procesamiento o transmisión de forma sistemática. Para que este conocimiento se transmita y disemine entre las personas de la organización, es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan.

Los procesos de conversión planteados por Nonaka y Takeuchi, son:

- De tácito a tácito, llamada **socialización**: Está relacionada con la teoría de procesos grupales y la cultura organizacional y es un proceso que consiste en compartir experiencias. Se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción, donde se permite que los miembros del equipo compartan sus experiencias y modelos mentales.
- De tácito a explícito o **exteriorización**: Es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La exteriorización es generada por el diálogo y la reflexión colectiva significativa que ayuda a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar.
- De explícito a explícito o **combinación**: Implica intercambio de información entre las personas por diferentes medios: distribución del conocimiento recién creado y el conocimiento ya existente en la organización a través de redes por ejemplo, convirtiéndose así en un nuevo conocimiento.
- De explícito a tácito o **interiorización**: Se materializa directamente en el aprendizaje organizacional; es decir, en el aprender haciendo de las personas en el trabajo

La presente Tesis, trata de manera indirecta sobre esta conversión. Las funciones que realiza una persona en su puesto, no pueden ser estáticas tienen que ser actualizadas periódicamente para capturar las innovaciones creadas por el mismo trabajador, las nuevas demandas del sector donde se desenvuelve, ya sea productivo o educativo, las aportadas por el área de RRHH o por las propias Jefaturas. De ahí que un proceso de elaboración de perfiles de puestos, debe ser realizado de manera sistémica, tomando en cuenta a los distintos actores, trasladando sus conocimientos tácitos a conocimientos explícitos, plasmándolos en un documento.

## **2.2 LAS COMPETENCIAS**

El término de competencia puede tener distintas acepciones al igual que sus clasificaciones y modelos, en un extremo se podría asegurar que existen tantos enfoques como autores.

Sin embargo también existen organizaciones que tratan de estandarizar estos enfoques para que sean mejor comprendidos por las instituciones que lo aplican, sean empresas, universidades, etc.

En el presente trabajo se analizarán a los autores más representativos para después elaborar nuestro propio constructo.

### **2.2.1 Conceptos de Competencias**

Como primer acercamiento al estudio de las competencias, cabe decir que son múltiples y variadas las interpretaciones conceptuales sobre la temática, y apoyándonos en los consultores José María Saracho (2005), Fernando Vargas (2004), Leonard Mertens (1996), y Andrew Gonzci (1996),— puede estar sujeta a dos grandes dimensiones a considerar:

Primero: En base a las diferentes escuelas con sus respectivos enfoques, ya sea, funcionalista, conductista y constructivista<sup>3</sup>, y uno último, el cual no constituye escuela, que sería el enfoque holístico;

Segundo: En base a los diferentes actores involucrados que la definan. Es decir, a nivel de países, sistemas nacionales de competencias, Instituciones dedicadas a la formación/capacitación y por último, a nivel de empresas, acerca de la gestión de su capital humano<sup>4</sup>.

Sin embargo, un concepto generalmente adaptado según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.)<sup>5</sup> sobre el término “competencia”, la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”

---

<sup>3</sup> MERTENS, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT pp. 69-84

<sup>4</sup> VARGAS, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/OIT.  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>

<sup>5</sup> VARGAS, F. (2004). Obra ya citada.

Además, Gonzci, Andrew (et alt.) (1996), la define como: “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas”.<sup>6</sup>

### 2.2.2 Evolución de las Competencias

Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”. Sin embargo, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, los cuales son útiles de señalar para una mejor comprensión sobre el origen del término en cuestión.

De esta manera, el sociólogo estadounidense, Talcott Parsons (1949), “...elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs. Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria”<sup>7</sup>.

Casi diez años después, J. W. Atkinson (1958), “lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo, estuviese vinculado a resultados específicos” (id.).

Posteriormente, McClelland (1960), “...propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que sería: Performance vs. Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos), y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos)” (id.). Siguiendo esta perspectiva, McClelland “...se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional (sic.): si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores gestores, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Richard Boyatzis (1981), “...quién analizó profundamente en una de sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para aquello la adaptación del *Análisis de Incidentes Críticos*” (Ibíd.), esto es *La*

---

<sup>6</sup> GONZCI, A. y ATHANASOU, J. Definiciones de competencias. En: VALLE, I. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

<sup>7</sup> VALLE, I. (2003) Sobre competencias laborales.

*Entrevista de Eventos Conductuales*, más conocida por sus siglas como *BEI* (*Behavioral Event Interview*).

En este estudio Boyatzis concluye que, "...existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores, pero que existen también algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades". Concluyendo aquí con el surgimiento de las competencias a nivel de autoría, podríamos decir que, "...el inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial – las competencias – pero no es hasta la década del 70 que se posiciona con fuerza en los EE.UU., siendo uno de sus principales voceros David McClelland (1973), quién postuló que era preciso buscar otras variables – las competencias – que pudieran predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado".

## **2.3 SISTEMAS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **2.3.1 Tipos de Competencias**

Si ponerse de acuerdo en un único concepto sobre competencias es un tema muy complejo como se ha visto líneas arriba, de igual forma los tipos es un tema complicado que es tratado de diversas formas por cada autor.

Un tipo de competencia es una agrupación realizada bajo criterios pre determinados. Algunos autores lo agrupan por la aplicación de la competencia según la jerarquía laboral, otros por el criterio de procesos – resultados, etc.

Por otro lado no siempre los criterios de agrupación están bien definidos y es común encontrar en la literatura clasificaciones muy complicadas de corte teórico.

### **2.3.2 Clasificaciones por tipos más Usuales**

Así podemos citar las clasificaciones utilizadas por algunos autores importantes:

a) **Leonard Mertens**<sup>8</sup>, quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera:

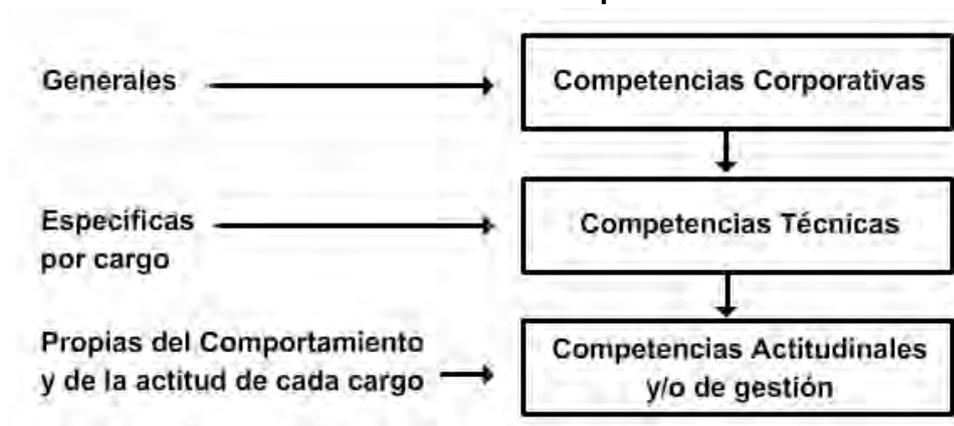
- Competencias genéricas: "Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras".
- Competencias específicas: "Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras"
- Competencias básicas: "Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras"

---

<sup>8</sup> MERTENS, L. (1997). Competencias clave y tipologías.

b) Para Lorena<sup>9</sup>, hay tres formas de clasificar las competencias, según el siguiente cuadro.

**Figura N° 3**  
**Clasificación de Competencias**



### **b.1) Competencias Corporativas**

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, y cuya principal regla de diseño y gestión hacen que deban ser poseídas por todos los miembros que la componen, independientemente del cargo que ocupen. Este tipo de competencias reflejan los valores de la organización, las pautas de conducta, de servicio y gestión que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

### **b.2) Competencias Técnicas**

Son aquellos conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada, estas competencias deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo para cada cargo.

### **b.3) Competencias Actitudinales y/o de Gestión**

Son aquellos componentes de un individuo que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo.

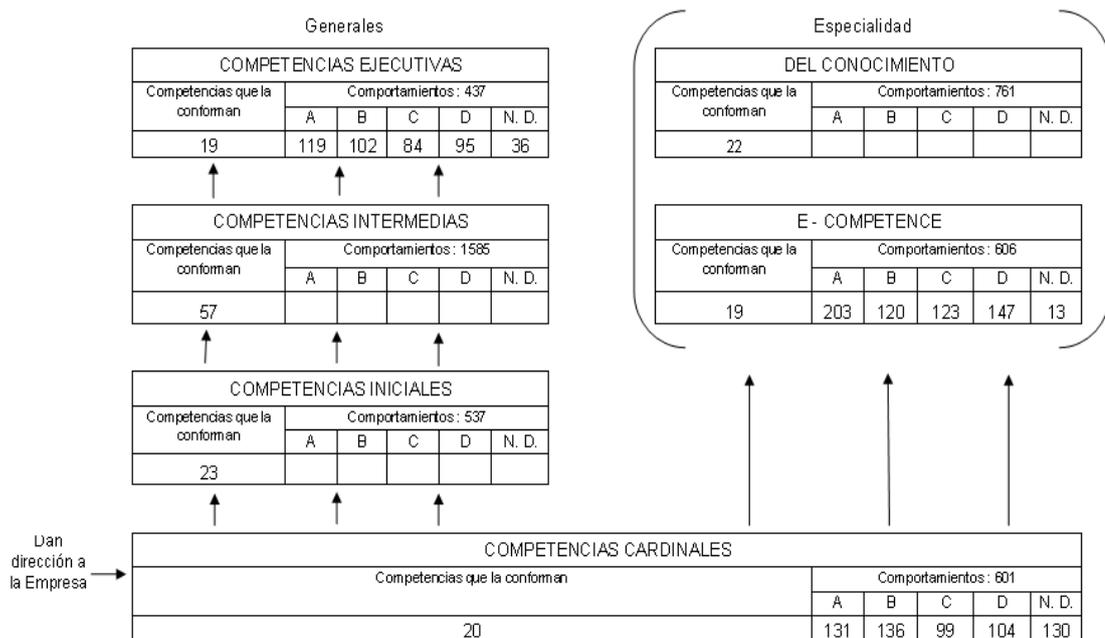
---

<sup>9</sup> Freire, L. (2008). Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa PROVEMOVIL S.A.

c) Martha Allens<sup>10</sup>, utiliza una clasificación de competencias muy particular que está muy difundida en el ámbito empresarial de América Latina. Ella utiliza el siguiente esquema:

c.1) Competencias Cardinales: Basados en su glosario de **valores**, a las cuales por lo general la denomina también “*core competences*” o competencias generales.

Figura N° 4  
Agrupación de Competencias Según Martha Alles



- Competencia técnica: “Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello”
- Competencia metodológica: “Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo”.
- Competencia social: “Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal”
- Competencia participativa: “Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

<sup>10</sup> Alles, M. (2004). “Gestión por competencias: El Diccionario, Buenos Aires - Argentina, Editorial Granica.

<sup>11</sup> BUNK, G. (2003). Competencias clave y tipologías

### 2.3.3 Modelos de Gestión por Competencias

No basta tener definidos los principales elementos relacionados con las competencias laborales como son: el concepto, la clasificación, los niveles, los métodos de determinación de competencias, los alcances de su aplicación, etc. Para que estos realmente contribuyan a mejorar la gestión de los recursos humanos es necesario integrarlos en un modelo de aplicación que puede variar teniendo en cuenta los distintos enfoques planteados por autores e instituciones.

Así podemos definir a un modelo de gestión por competencias como la forma en que se integran diversos elementos basados en los conceptos de competencias, para gestionar los procesos fundamentales de selección de personal, capacitación, desarrollo profesional, gestión salarial, evaluación de desempeño y otros.

a) Para Díaz Pinilla<sup>12</sup>, un modelo de gestión por competencias, no es más que la documentación formal que recopila una institución, generalmente a través de un manual de competencias; el mismo que describe los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren en un cargo determinado, normalmente descritos en términos de conducta; las mismas definiciones que sirven de referencia para diseñar planes de acción y, por qué no, generar todo un Plan Estratégico de Recursos Humanos que conlleve a la implementación, ahora sí, de un sistema de gestión por competencias, aplicable a todas las áreas de la misma: Selección, Capacitación, Remuneración, Desarrollo de Carrera, Administración del desempeño, entre otras.

Para esta autora este modelo permite:

- La transformación de los procesos actuales de gestión humana; encaminados hacia la adopción de nuevas técnicas y el desarrollo de nuevas estrategias de administración y desarrollo de personal.
- La adopción de conductas de todos los miembros de la empresa basados en la auto evaluación, auto capacitación y demás; como mecanismo de búsqueda de la excelencia del desempeño.
- Orientar la gestión del Recurso Humano hacia la generación de estrategias que conlleven al desarrollo y sostenimiento de las competencias requeridas por la organización, como mecanismo para garantizar un alto nivel de competitividad y productividad de la empresa.
- Orientar efectivamente la gestión del Recurso Humano, alineando todas y cada una de las funciones con las competencias requeridas y con el sujeto quien ocupa el cargo, lo que permite la adopción de enfoques específicos de trabajo basado en realidades objetivas y no supuestas.

Para Pinilla (2005), un modelo de gestión por competencias depende del enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, con lo cual ella plantea un modelo particular que diferencia tres clases de sub modelos:

---

<sup>12</sup> Díaz Pinilla, M. (2005). Diccionario de Competencias Laborales

- a.1) Funcionalista.
- a.2) Conductista.
- a.3) Constructivista.

#### **a.1) Modelo Funcional**

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que este tipo de modelos piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación, y de conocimientos asociados.

Por ejemplo, en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina, el orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad.

#### **a.2) Modelo Conductista**

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

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

#### **a.3) Modelo Constructivista**

En el modelo constructivista no se define a priori de las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal

implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia, las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que surgen en los procesos de mejora.

- b) Para Saracho (2005)<sup>13</sup>, su modelo de gestión por competencias, toma en cuenta 3 tipos de modelos de competencias que se muestran en el siguiente gráfico:



**b.1) El modelo de competencias distintivas:** Las personas poseen ciertas **características** que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada. Identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características. Toda la corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de “talento” se sustenta en las premisas de este modelo.

**b.2) El modelo de competencias genéricas:** Existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

**b.3) El modelo de competencias funcional:** Existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Todas las metodologías y sistemas que ha

---

<sup>13</sup> Saracho, J. (2005). Un modelo general de Gestión por competencias.

surgido en torno al concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en las premisas de este modelo.

Al hacer las anteriores aclaraciones, podemos decir que los objetivos de cada modelo son:



## 2.4 LOS PERFILES DE PUESTOS

### 2.4.1 Antecedentes.

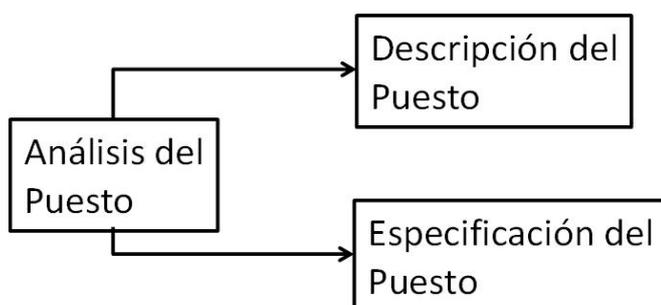
Ya es conocido que en gestión, psicología, educación y otras ramas donde interviene el hombre, no existen terminologías universales de aceptación general.

Lo mismo sucede cuando nos referimos a conceptos relacionados con la gestión de los recursos humanos: competencias, descripción de puestos, perfiles de puestos.

Considerando el título de la Tesis, como “Modelo para el Diseño de Perfil de puesto...” es necesario aclarar que se entiende por “perfil de puesto”

Para ello debemos recordar que estas metodologías tienen su origen en los conceptos de la administración científica, quienes propugnaban la especialización y división del trabajo para someterlos a estudios rigurosos que optimicen el desempeño de la planta.

Para ello se creó la metodología del “análisis de puestos” –Job Análisis con aporte de Frederick Taylor (1856-1915) y Lilian Moler(1878-1972), la cual usaba distintos métodos para obtener así la descripción del puesto y la especificación del puesto.



La descripción del puesto, se enfoca en las funciones, responsabilidades, niveles de coordinación, etc., del puesto de trabajo, mientras que la especificación del puesto tiene que ver con la formación, experiencia, conocimientos y otros atributos que debe tener la persona que va a cubrir el puesto en forma efectiva.

## 2.4.2 Variedad de terminología relacionada.

Sin embargo con el evolucionar del tiempo, esta terminología ha ido cambiando según autores y organizaciones, usando diversas frases para referirse a:

- La descripción del puesto
- La especificación del puesto
- Al documento completo que incluye la descripción y especificación del puesto

La siguiente tabla, nos da una idea de la diversificación de terminología empleada:

Relacionado con:	Idalberto Chiavenato Experto Brasileño	Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado-FONAFE	Luisa Alvarez R. Univ. Cooperativa de Colombia	Universidad Autonoma de Nayarit Mexico	Universidad UNED Costa Rica	Grupo Kayzen Consultora- Costa Rica	Human Resources Com (USA)	National Career Services UK	Martha Alles Experta Argentina	MIDEPLAN Costa Rica
El puesto de Trabajo	"Descripción del cargo"	Perfil del puesto	"Descripción del puesto"	"Perfil del Puesto"	"Perfil del Puesto"	"Perfil del Puesto"	"Job description"	Job Profile (Perfil del Puesto)	"Descripción del Puesto"	"Descripción del Puesto"
La persona que ocupara el puesto	"Especificaciones del cargo"	Perfil del Competencias	"Perfil del puesto"				"Job specification"			

Para decidir que término aplicar en el presente trabajo, revisamos el concepto de "perfil" en el diccionario de la Real Academia Española, encontrando:

Perfil : "Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo"

Lo cual aplicado a "perfil del puesto", implicaría referirse al conjunto de rasgos que caracterizan al puesto involucrando por lo tanto a la descripción como a la especificación del puesto.

Nuestra selección de terminología coincide con algunas de universidades de América latina y con la organización británica encargada de asesorar al público en general en el desarrollo de sus carreras profesionales

## 2.5 METODOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Inicialmente los métodos usados para realizar el análisis de puestos, que tienen como producto final el perfil de puestos, se basaban en técnicas de observación. Sin embargo con la introducción de la administración científica a inicios del siglo XX, hoy en día es posible citar las siguientes metodologías.

### 2.5.1 Métodos de Observación

Los métodos de observación incluyen la observación directa, el análisis de métodos de trabajo y la técnica de incidentes críticos.

- a) Observación directa: Es un método de análisis de trabajo de observar y registrar el comportamiento / acontecimientos / actividades / tareas / responsabilidades.
- b) Análisis de métodos de trabajo: Es usado para describir trabajos de producción manuales y repetitivos, como empleos de línea de montaje o de fábrica. Este análisis incluye el estudio de tiempos y movimientos así como el análisis del micro movimiento.
- c) Técnica de incidentes críticos (CIT modelo): Es un método de análisis de trabajo que identifica los comportamientos de trabajo que clasifican en un desempeño bueno y pobre.

### **2.5.2 Métodos de Entrevista**

Es un instrumento útil de análisis de trabajo para hacer preguntas tanto a titulares como a supervisores en forma individual o en grupo. La entrevista incluye: Entrevistas estructuradas, no estructuradas así como preguntas abiertas y cerradas.

### **2.5.3 Métodos de Cuestionario**

Los métodos de cuestionario incluyen 6 técnicas así:

- a) Cuestionario de Análisis de Posición (PAQ): Es un instrumento estructurado de análisis de trabajo para medir características de trabajo, relacionados con características humanas. Consiste en 195 elementos de trabajo que describen comportamientos de trabajo genéricos humanos.
- b) Análisis de trabajo Funcional (FJA): Planteado por el departamento de trabajo USA, para puestos de nivel técnico profesional el cual describe un puesto basado en 7 escalas: 3 escalas para definir las funciones de un trabajador relacionadas con el porcentaje del tiempo que pasan tratando con: a) información, b) gente y c) cosas; una escala para definir el nivel de instrucción del trabajador y tres escalas para medir: a) El razonamiento, b) Uso de las matemáticas, y c) El lenguaje.
- c) Análisis Funcional bajo el enfoque DACUM: Descrito en detalle en capítulos anteriores, este método usa tarjetas en lugar de cuestionarios y permite hallar las responsabilidades y tareas de puestos de trabajo. Si bien se creó para puesto de nivel técnico, es posible ampliarlo para puestos de nivel superior.
- d) Sistema del Perfil del Trabajo (WPS): Es un sistema administrado por la computadora basado en método de cuestionario, que mide habilidades y atributos de la personalidad.
- e) Modelo MOSAICO: Recoger la información de los titulares y supervisores. Contiene 151 tareas calificadas en términos de importancia para un desempeño efectivo y 22 calificadas en términos de importancia, y necesarias para ser eficientes desde el ingreso.

- f)** Cuestionario Común Métrico (CMQ): Es una técnica orientada al trabajador que consiste en instrumentos diseñados para ser aplicables a un amplio rango de trabajos dependientes e independientes. Incluye 41 preguntas relacionadas con la información, 62 preguntas de contactos con personas, 80 preguntas de toma de decisiones, 53 preguntas de actividades físicas y mecánicas y 47 preguntas de ajuste de trabajo.
- g)** Fleishman Sistema de Análisis de Trabajo (FJAS): Describe los empleos desde el punto de vista de las capacidades necesarias. Incluye 52 habilidades cognoscitivas, físicas, psicomotoras, y sensoriales, cada una de las categorías consiste en dos partes - una definición operacional y diferencial y una escala de clasificación.

## 2.6 METODOLOGÍAS PARA EL DISEÑO DE LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES

### 2.6.1 LA METODOLOGIA DACUM<sup>14</sup>-

La metodología denominada “Development a Curriculum”-DACUM, por sus siglas en inglés, se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe de conducir al cumplimiento de la misma.

Esto lo lleva a diferenciar de las metodologías que separan ambos momentos, convirtiéndolo en un instrumento atractivo para las empresas por reducir la complejidad del largo proceso que comprende la definición de la norma, la construcción del currículum, la capacitación-formación basada en ello y la evaluación-certificación.

Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad, y a cualquier nivel jerárquico y/o de complejidad de la función en cuestión.

Los raíces de DACUM se encuentran en Canadá, en la década de los años sesenta, teniendo su origen en los intentos por construir una guía curricular que permitiera el involucramiento del capacitando en el programa de formación y en la definición de los objetivos a alcanzar. Nació a partir de la inquietud de hacer la capacitación más participativa desde la definición misma de los contenidos y al mismo tiempo, de orientarla a mejorar los resultados en la organización.

En los años setenta llegó a Estados Unidos para incrustarse en la Ohio State University, en el Centro de Educación y Capacitación para el Empleo. Este Centro se convirtió en el 'alma mater' de DACUM, con más de 500 talleres impartidos durante las últimas dos décadas, tanto en Estado Unidos como en otros países. Después se han sumado otros institutos y centros a la labor de análisis y difusión de la metodología.

El mencionado Centro de la Universidad de Ohio emite un certificado a aquellas personas que han demostrado la capacidad de realizar un taller DACUM y la construcción del currículum basado en ello. No obstante, en el tiempo han aparecido variantes a la iniciativa inicial, de las cuales se analizarán aquí dos. La primera es la metodología del desarrollo sistemático de un currículum (SCID en sus siglas en inglés) y la segunda es el método llamado simplemente 'un modelo' (AMOD en inglés). Son dos caminos distintos de desarrollo del DACUM: mientras el primero se orienta a la profundización de los elementos de currículo obtenidos en la fase previa de DACUM, el segundo hace hincapié en la facilidad de su rápida aplicación. El elemento en común entre ambos es que buscan hacer operativa la evaluación del capacitando, factor que en la fase DACUM no está explicitado. Aunque cabe señalar, que los criterios de

---

<sup>14</sup> Mertens, L. (1996). *Obra ya citada*.

evaluación difieren entre ambos: en el SCID se describen los criterios y evidencias de desempeño a partir de indicadores medibles, mientras que en el AMOD la referencia es meramente subjetiva, tanto del instructor como del aprendiz.

A continuación se describen los principales procedimientos y supuestos teóricos del DACUM, seguidos por SCID y AMOD, para concluir con una reflexión sobre las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.

## **DACUM**

La principal referencia es la versión metodológica desarrollada por la Universidad de Ohio, en el Centro de Educación y Capacitación para el Empleo. Para ellos, el DACUM es un instrumento para *analizar* ocupaciones y procesos de trabajo, generando insumos para conducir procesos de análisis funcional, para el diseño de sistemas ISO 9000 o Calidad Total, para poner en práctica una relación más estrecha entre escuela y empresa, o bien, para desarrollar guías didácticas basadas en competencia laboral.

Las premisas de DACUM y que constituyen sus sustentos teóricos son tres:

- Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo de manera más precisa que cualquier otra persona de la organización;
- Una manera efectiva de definir una función es describir en forma precisa las tareas que los trabajadores expertos realizan;
- Todas las tareas requieren para su ejecución adecuada el uso de determinados conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de la persona. Si bien esos no son tareas, sí son el medio o los elementos facilitadores que permiten un desempeño exitoso.

Estas premisas se basan a su vez en una mezcla de corrientes teóricas de la escuela conductista y funcionalista, aunque la última se resiste a incorporar el análisis de tareas, ya que busca expresar el trabajo en términos de resultados y no en procesos.

El taller con trabajadores expertos es el núcleo del procedimiento para poder llegar al mapa DACUM, que es una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementado con la identificación de conocimientos y habilidades generales, importantes para su trabajo; con comportamientos sociales requeridos (actitud; trato); con el equipo, los materiales y herramientas que el trabajador ocupa; y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato.

Previo a iniciar el taller, se hace un análisis de necesidades para identificar si los problemas de desempeño que tiene la organización obedecen, y hasta qué punto, a un problema de capacitación, de gestión o a otra cosa. De este análisis se deriva también qué funciones u ocupaciones en la organización debieran ser analizadas en un taller.

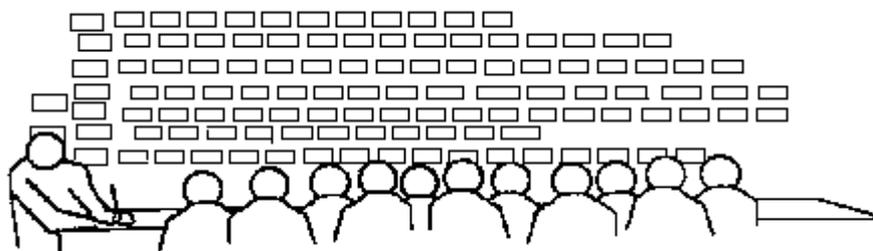
En los casos piloto de competencia laboral desarrollados en México por el programa CIMO (Calidad Integral y Modernización) junto con la OIT-CONOCER, se parte de la identificación de necesidades aplicando la

metodología de la visualización. Se elige un grupo de 20 a 25 personas de la empresa, compuesto por trabajadores, supervisores y gerentes de diferentes áreas, y durante dos sesiones de cuatro horas cada una, se trabaja de manera colectiva sobre la identificación de los principales problemas en la organización, sus posibles soluciones y el papel de la capacitación en ellos. Todo esto se hace aplicando técnicas visuales y plásticas, de dibujo, recorte y conjugación de imágenes. (STPS-CIMO, OIT, 1994) De ahí se obtiene una primera aproximación de los conocimientos y habilidades generales requeridas, así como de las actitudes y tratos sociales demandados. También permite identificar las áreas críticas para seguir con DACUM.

Una vez identificada el área donde se aplicará el taller-DACUM, se selecciona a un grupo de trabajadores considerados expertos por su desempeño demostrado y algunos de sus supervisores, para construir el mapa de funciones y tareas.

La duración del taller, se estima que no debe rebasarse dos días de trabajo, que de preferencia deben ser consecutivos, guiados por un facilitador que conozca y domine la metodología y que tenga experiencia en el manejo de grupos de adultos.

El taller empieza con una tormenta de ideas sobre todos los trabajos-tareas que se tienen que realizar en el área. El procedimiento que se suele usar es que los participantes opinen y discutan, mientras que el facilitador escribe los enunciados de resultados y acciones en tarjetas, colocándolas en la pared sin un orden en ese instante. Conviene que el facilitador se apoye en alguien que anote los puntos importantes que vayan surgiendo en las discusiones; también pueden estar presentes observadores, por ejemplo instructores de capacitación o profesores de escuelas técnicas para que observen si sus cursos concuerdan con los requerimientos de la práctica productiva, o bien, personal que se encargará del desarrollo de las guías didácticas a partir de los resultados del taller.



A partir de esta primera tormenta de ideas, se procede con la identificación y descripción del título de la competencia, de la ocupación o de la principal función de un determinado proceso. Al parecer, lo que ha predominado hasta ahora ha sido tradicionalmente en el análisis ocupacional, por ejemplo, un técnico en protección de rayos X, un programador de programas de cómputo, un supervisor de línea en la industria electrónica, un ensamblador/a de productos electrónicos. No obstante, también es posible tomar como título de la competencia la capacidad de realizar un determinado proceso, por ejemplo, ensamblar componentes electrónicos, desarrollar programas de cómputo,

supervisar personal de línea de producción. Este último estaría más en concordancia con el análisis funcional.

El paso siguiente consiste en identificar-definir las funciones que se deben cumplir. Por función se entiende en esta metodología a un área amplia de responsabilidades que agrupa a varias tareas (en esta metodología se parte de por lo menos seis tareas por función). Se expresa empezando con un verbo, debe tener un objeto y generalmente se acompaña por una condición. Por ejemplo, en la empresa de productos electrónicos, 'soldar componentes y partes electro-electrónicas'. A partir de los enunciados en las tarjetas en la pared, el grupo va revisando y analizando cuáles serán las funciones. Aquí es importante distinguir entre función y tarea: la primera se refiere a un resultado amplio, mientras que la segunda es un resultado específico y necesario para lograr la primera. Siguiendo con el ejemplo anterior, una tarea es 'estaña las puntas de los cables'.

Para definir las funciones, se sigue un proceso de discusión y construcción de consenso entre los miembros del grupo, hasta que sienten haber terminado con todas las posibilidades. El paso que sigue es ubicar los enunciados de tareas en cada una de las funciones. Las funciones son puestas en forma de una columna en la pared, en lo posible siguiendo una secuencia lógica de proceso; en las filas se van colocando las tareas que corresponden a éstas. Es probable que se requiera de una segunda ronda de tormenta de ideas.

Los criterios para seleccionar una tarea son los siguientes:

- Representa la unidad más pequeña de una actividad del proceso con un resultado palpable y con sentido;
- Resulta en un producto, servicio o decisión;
- Representa una unidad de trabajo asignable a una persona;
- Tiene un punto de inicio y fin;
- Puede ser observado y medido;
- Se puede realizar en un corto período de tiempo;
- Se puede realizar independientemente de otras tareas;
- Consta de dos o más pasos.

Esta parte se considera la más crítica y laboriosa dentro del DACUM, porque alrededor de estas tareas se construirá posteriormente el programa de formación. La pregunta básica a contestar es "¿qué tienes que hacer para poder cumplir con la función?"; el complemento a esta pregunta es la frase "El trabajador debe ser capaz de...". Una vez identificadas las tareas, se trata de ordenarlas en lo posible, según la secuencia requerida para cumplir con la función.

Se expresan las tareas a partir de un verbo de acción que claramente refleje un desempeño observable, mostrando un principio y un fin de una acción, evitando expresiones que incluyan verbos como conocer, entender, apreciar, entre otros. Ni tampoco se permite incluir conductas, actitudes, habilidades, equipos e instrumentos de apoyo. Estas, si aparecen para más de una tarea, se incluyen en una lista por separado.

El verbo se expresa en la tercera persona, seguido por el objeto sobre el que actúa el trabajador (por ejemplo, en el caso de la empresa electrónica: cables). La condición son palabras o frases para clarificar y precisar el enunciado de la tarea (por ejemplo en la electrónica: estaña 'puntas' de cables). La expresión debe entenderse por sí sola y no depender de otras funciones o tareas. Se sugiere mantener cortas las expresiones, usar una terminología comúnmente utilizada en el proceso u ocupación, y evitar el uso de dos o más verbos a la vez en las expresiones.

Importante y a veces difícil es usar los verbos en una estructura jerárquica: el verbo usado en la descripción de la función debe ser más genérico en su naturaleza, que los utilizados en la descripción de las tareas.

Una vez concluida esta fase de identificación y expresión de las tareas, se prosigue enlistar a nivel de área o planta, los conocimientos y habilidades generales requeridos en la ocupación; las conductas y actitudes deseables; herramientas, equipo y materiales; perspectivas y tendencias a futuro. Los conocimientos y habilidades generales requeridas incluyen también competencias como toma de decisiones, resolver problemas, y habilidades interpersonales, que son calificaciones subyacentes de muchas de las tareas que se tienen que realizar para lograr la función.

La última etapa consiste en verificar y afinar las funciones y tareas identificadas. En este momento, el rol del facilitador cambia: de haber sido totalmente abierto y sin haber dado mayor direccionalidad en las etapas previas, ahora tiene que procurar que se obtenga un producto de calidad. Esto significa cuestionar expresiones que no son claras y sugerir verbos alternos cuando sea necesario. Se tiene que insistir en encontrar las expresiones más precisas y descriptivas, tratando de no extenderse demasiado en palabras para no perder la focalización.

En esta etapa se busca también dar una secuencia a las expresiones de las tareas por función, siguiendo el orden del flujo productivo, de la importancia relativa de la tarea o bien, en orden del grado de dificultad.

Una vez concluido el mapa DACUM de funciones y tareas, se puede someterlo a juicio de un conjunto de trabajadores y supervisores, para verificar la importancia relativa de cada una de las tareas enunciadas. Esto permite generar una escala de prioridad para orientar a la actividad de formación.

El mapa DACUM, que expresa las funciones y tareas requeridas para lograr un desempeño destacado del individuo en el área, representa los enunciados de un curriculum efectivo, basado en la realidad del proceso productivo.

### Ejemplo DACUM

Ocupación	<input type="text"/>																														
Funciones	<input type="text"/>																														
Tareas	<table border="1"><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr><tr><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr></table>	<input type="text"/>																													
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																						
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																						
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																						

#### 2.6.2 Análisis Funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Se pueden desarrollar análisis funcionales con diferentes niveles de inicio: un sector ocupacional (hotelería); ocupaciones transversales a varios sectores (seguridad y salud ocupacional); o una ocupación (reparador de PC). Esto hace evidente la flexibilidad del análisis funcional. Aunque fue diseñado como una herramienta de análisis para una escala amplia, también puede ser útil en el análisis de ocupaciones en determinados subsectores o aun en organizaciones específicas<sup>15</sup>.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:



#### a) Algunas Definiciones de Análisis Funcional

Para SENAI de Brasil, el Análisis Funcional es un método que se inicia con la definición del propósito clave de una empresa y se concluye cuando se definen las funciones productivas más simples - elementos de competencia- que pueden ser realizados por un trabajador. Se ha utilizado para establecer

<sup>15</sup> Mansfield, B. y Mitchell, L. (1996), *Towards a Competent Workforce*

la estructura de una cualificación profesional, partiendo de la identificación de su propósito principal, derivando sucesivamente para las funciones y sub funciones que sean significativas para el logro de ese propósito y llegando de esa forma a los Elementos de Competencia y Criterios de Desempeño.

SENAI utiliza el Análisis Funcional para la determinación de la competencia profesional en un Perfil Profesional y considera que supera el análisis de tareas. El análisis funcional toma en cuenta el contexto de trabajo, los sistemas organizativos, las relaciones funcionales, los resultados de la producción de bienes y servicios y las demandas futuras. Considera que da un nuevo tratamiento a las actividades laborales pues está vinculado a un análisis más amplio de todo el contexto de trabajo no restringido apenas a las tareas.

SENA lo define como “un método de cuestionamiento y de enfoque que permite la identificación del Propósito Clave de la sub área de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar las funciones que deben desarrollar las personas para lograrlo, hasta especificar sus contribuciones individuales”<sup>16</sup>.

**CONOCER:** Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el **Análisis de las Funciones** o **Análisis Funcional** que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El Análisis de las Funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer (por su pertinencia) el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un **mapa funcional** o árbol de funciones.

**L. Mertens**<sup>17</sup>: El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, al análisis funcional no se refiere al “sistema” en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este

---

<sup>16</sup> SENA.(2003). Dirección de Empleo, *Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral*.

<sup>17</sup> Mertens, L. (1996). *Obra ya citada*.

caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse de un modo, o bien de otro. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales.

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

**Reino Unido:** El desarrollo de Cualificaciones Profesionales Nacionales en el Reino Unido, utilizó como base una estructura de normas de desempeño con cobertura nacional. Las normas describen la competencia requerida en una determinada área y se elaboran a partir del análisis de las funciones ocupacionales. Este enfoque implica la identificación del objetivo fundamental (llamado también propósito clave) del área bajo análisis<sup>18</sup>, para después continuar con la definición de las funciones que habrían de ser desarrolladas a fin de alcanzar tal propósito clave. Esencialmente es un proceso de desagregación que avanza de lo general hacia lo particular. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta: ¿qué hay que hacer para que esto se logre?

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona.

Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

Este análisis se centra en lo que el trabajador logra, es decir en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos<sup>19</sup>.

## **2.7 LOS PERFILES DE PUESTOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

### **2.7.1 Tipos de Universidades según ley de creación**

Según Ley General de Educación N° 28044<sup>20</sup>, la educación superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país.

---

<sup>18</sup> El área de análisis puede ser, según la cobertura, a nivel de sector, o de empresa, o de ocupación.

<sup>19</sup> Handley, D. (1996). El desarrollo del sistema de calificación profesional nacional en el Reino Unido. En: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*.

<sup>20</sup> Ley General de Educación N° 28044. (2003)

### **Normativa Universidades sin fines de lucro**

La normativa que rige la creación y funcionamiento de las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro son:

- Leyes de Educación Superior Universitaria
  - Ley Universitaria - 23733, 09/12/1983 ( Última modificación: 2007)

### **Normativa Universidades con fines de lucro**

- Ley de Promoción de la Inversión en la Educación – D.L. 882, 09/11/1996.

Esta diferenciación permite explicar por qué en algunas universidades disponen de una buena gestión de los recursos humanos mientras que en otras no. En el caso de las universidades con fines de lucro, el objetivo principal es conseguir utilidades sirviendo a sus grupos de interés, en un medio altamente competitivo, lo que conlleva a que requieran elevada productividad, la cual solo es posible si se tienen bien definidas las funciones y competencias de cada puesto.

En el caso de las universidades sin fines de lucro, especialmente en las públicas, no existe la competencia para capturar estudiantes o tener satisfechos a su grupo de interés. Con una buena o mala gestión, igual reciben su presupuesto del estado, no existe el concepto de meritocracia y por lo tanto las autoridades no se preocupan en implementar sistemas de gestión por competencias.

## **2.7.2 Estructura de los Puestos Administración en la Universidad Pública**

La Ley Universitaria, específica en su Capítulo IV, la estructura de los principales puestos administrativos:

- **Artículo 26º.-** Las Universidades organizan su régimen de gobierno de acuerdo con la presente ley y sus Estatutos, atendiendo a sus características y necesidades.
- **Artículo 27º.-** El gobierno de las Universidades y de las Facultades se ejerce por:
  - a. La Asamblea Universitaria;
  - b. El Consejo Universitario;
  - c. El Rector, y
  - d. El Consejo y el Decano de cada Facultad.
- **Artículo 33º.-** El Rector es el personero y representante legal de la Universidad. Tiene las atribuciones siguientes:
  - a. Preside el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria y hace cumplir sus acuerdos;
  - b. Dirige la actividad académica de la Universidad y su gestión administrativa, económica y financiera;
  - c. Presenta el Consejo Universitario, para su aprobación, el plan anual de funcionamiento y desarrollo de la Universidad, y a la Asamblea Universitaria su memoria anual.
  - d. Refrenda los diplomas de grados académicos y títulos profesionales, y de distinciones universitarias conferidos por el Consejo Universitario;
  - e. Expide las cédulas de cesantía, jubilación y montepío del personal docente y administrativo de la Universidad; y
  - f. Las demás que le otorgan la Ley y el Estatuto de la Universidad.
- **Artículo 34º.-** Para ser elegido Rector se requiere:

- a. Ser ciudadano en ejercicio;
  - b. Ser profesor principal con no menos de doce años en la docencia universitaria, de los cuales cinco deben serlo en la categoría. No es necesario que sea miembro de la Asamblea Universitaria, y
  - c. Tener el grado de doctor, o el más alto título profesional, cuando en el país no se otorgue aquel grado académico en su especialidad.
- **Artículo 35º.-** El Rector es elegido para un período de 5 años. Puede ser reelegido. El cargo de Rector exige dedicación exclusiva y es incompatible con el desempeño de cualquier otra función o actividad pública o privada.
  - **Artículo 36º.-** Hay uno o dos Vicerrectores, cuyas funciones señala el Estatuto de la Universidad. Reúnen los mismos requisitos que se exige para el cargo de Rector.  
Son elegidos para un período de cinco años. Pueden ser reelegidos.
  - **Artículo 37º.-** El gobierno de la Facultad corresponde al Consejo de la Facultad y al Decano, de acuerdo con las atribuciones que señala el Estatuto. El Decano representa a la Facultad ante el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria, es elegido por el Consejo de la Facultad entre los profesores principales de ella que tengan diez años de antigüedad en la docencia, de los cuales tres deben serlo en la categoría; y debe tener el grado de Doctor o el más alto título profesional cuando en el país no se otorgue dicho grado en la especialidad. El Decano es elegido por un período de tres años mediante voto de los dos tercios del Consejo de Facultad. Puede ser reelegido.

### 2.7.3 Instrumentos de Gestión.

A diferencia del sector privado, las universidades públicas, al recibir fondos del estado, deberían alinear sus objetivos a los planes nacionales y a otros documentos técnicos y legales de distinta índole. Sin embargo en nuestro país no se dispone de estos referentes para las distintas dimensiones de la administración, como es el caso en otros países.

Esto último da lugar a que el Perú no cuente con un verdadero sistema universitario, si no con un conjunto de universidades interrelacionadas con algunos elementos de manera heterogénea.

La siguiente tabla señala los principales instrumentos de gestión de las universidades públicas<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Contraloría Nacional de la República, Directiva N°04-2007-CG/GDES, Rendición de Cuenta de los Titulares.

Tabla N° 2  
Instrumentos de Gestión de las Universidades Públicas

ítem	Rubro	Instrumento de gestión	Definiciones según contraloría
1	PLANEAMIENTO	Plan estratégico Institucional - PEI	Es el documento que busca tomar conocimiento de los procesos requeridos para determinar el rumbo que debe seguir la entidad en particular para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico Sectorial o de su Entidad Matriz, y con ello su propósito de contribuir al desarrollo y bienestar nacional en el largo plazo.
		Plan Operativo Institucional (POI)	Es el documento donde se reflejan las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año fiscal y constituyen instrumentos administrativos que contienen los procesos a desarrollar en el corto plazo, precisando las tareas necesarias para cumplir las Metas Presupuestarias establecidas para dicho período, así como la oportunidad de su ejecución, a nivel de cada dependencia orgánica.
2	PRESUPUESTO	Presupuesto Analítico de Personal (PAP)	Documento de gestión que considera las plazas y el presupuesto para los servicios específicos del personal permanente y eventual en función de la disponibilidad presupuestal.
3	ORGANIZACIONALES	Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.
		Manual de Organización y Funciones (MOF)	Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza las funciones de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones específicas de los cargos, estableciendo sus relaciones, responsabilidades y perfiles.
		Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	Documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en el ROF.

#### 2.7.4 Perfiles de Puestos en la Administración Pública.

El término perfil de puestos, es de uso general en la ciencia de la administración y se aplica ampliamente en la administración privada.

Sin embargo no figura como tal dentro de los instrumentos de gestión de una universidad pública, pero sus elementos: Funciones, responsabilidades, requisitos, y otros están inmersos dentro del Manual de Organización y Funciones – MOF.

Como se vio en el capítulo anterior, para definir perfiles de puestos existen diversas metodologías muy estructuradas, pero en la administración pública se utilizan generalmente métodos empíricos y los departamentos de Recursos Humanos de las Universidades cuando requieren hacer uso de este instrumento para fines de selección y contratación del personal, los elaboran, volcándolos en formatos no estandarizados que son construidos a partir de la información del MOF y de otras fuentes.

En este contexto de la administración pública, existen destacadas excepciones como el MINSA, que cuenta con una normativa específica para la elaboración de perfiles de puestos y no depende solo del simplificado MOF.

A continuación describiremos los elementos que integran los perfiles de puestos de algunos organismos públicos, y en el anexo se detalla el perfil completo:

#### **c) OSINERGMIN<sup>22</sup>**

Es el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), el cual es regulador, supervisor y fiscalizador de las actividades que desarrollan las personas jurídicas de derecho público interno o privado y las personas naturales, en los subsectores de electricidad, hidrocarburos y minería. Esta institución plantea un modelo de perfil según Resolución de Gerencia General N° 2187 – 2008 – OS/GG, que incluye los siguientes elementos:

1. Línea de Autoridad
2. Funciones Generales
3. Funciones Específicas
4. Responsabilidades del Puesto
5. Perfil de Puesto
  - Profesión y Experiencia
  - Informática
  - Idioma
  - Competencias

#### **d) FONAFE<sup>23</sup>**

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas. El modelo de su perfil fue aprobado según Resolución Nro. 207-2006/DE-FONAFE, consta de lo siguiente:

##### **I. Perfil del Puesto.**

1. Identificación del Puesto
2. Especificaciones del Puesto
  - a. Datos Personales
  - b. Educación

---

<sup>22</sup> Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería - OSINERGMIN. Resolución de Gerencia General N° 2187 – 2008 – OS/GG. (2008).

<sup>23</sup> Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, Resolución Nro. 207-2006/DE-FONAFE. (2006).

- c. Profesión / Educación
  - d. Experiencia Laboral
  - e. Experiencia en el Puesto
  - f. Habilidades Específicas
  - g. Conocimientos Esenciales
  - h. Condiciones de Trabajo
3. Principales Funciones
  4. Principales Responsabilidades
  5. Principales Metas

## II. Perfil de Competencias

1. Competencias Genéricas
2. Competencias de Nivel
3. Competencias Específicas del Puesto

### e) **SERVIR**<sup>24</sup>

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR es una entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado. Se podría decir que es la gerencia de recursos humanos de la administración pública la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Su MOF fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 062-2008-PCM, y modificado por el Decreto Supremo N° 014-2010-PCM. Su perfil consta de la siguiente estructura:

1. Funciones Específicas.
2. Línea de autoridad.
3. Requisitos Mínimos.
4. Perfil de Competencias.

---

<sup>24</sup> La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, su MOF fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 062-2008-PCM, y modificado por el Decreto Supremo N° 014-2010-PCM. (2008).

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

#### **3.1 BASES PARA LA PROPUESTA**

Como se ha visto en el capítulo anterior, en la administración moderna existen muchos métodos para diseñar perfiles de puestos basados en competencias, aplicables a distintos sectores de la industria, servicios y educación.

Debemos tener cuidado para el caso de las universidades públicas, donde la utilización de instrumentos muy elaborados sería muy difícil de aplicar, en organizaciones que por muchos años solo ha primado el empirismo y los puestos son descritos y asignados por diversos intereses antes que basados en los principios universales para una buena gestión de los recursos humanos.

Por otro lado, a diferencia del sector privado, las universidades peruanas deben alinear sus objetivos, puestos de trabajo y capital humano a los lineamientos definidos por el estado en diversos documentos normativos. Esto implica que el perfil de puestos del sector universitario, demanda una metodología particular para extraer algunos elementos de los documentos maestros citados, a los cuales denominaremos referentes.

#### **3.2 PROPUESTA DEL MODELO**

Basados en la especialización en gestión por competencias recibidas en México y Chile, en la revisión de la literatura existente sobre gestión por competencias aplicadas en la organizaciones, en la experiencia docente y administrativa en el sector universitario (más de 15 años), así como en la interacción mediante visitas, charlas, conferencias y asesorías en más de 40 universidades a nivel nacional, se ha elaborado una propuesta de un modelo para la elaboración de perfiles de puestos basados en competencias, que respetando los lineamientos administrativos en esta materia, es además factible de aplicarse en las universidades públicas.

Así el modelo propuesto, incorpora cinco elementos que se detallan a continuación:

Figura N° 5  
Modelo para el Diseño de Perfil de Puesto Basado en Competencias



### 3.2.1 Modelo de Gestión por Competencias

Para definir un modelo para el diseño de perfiles de puestos basados en competencias, es necesario que sus elementos constitutivos estén alineados a un modelo de gestión por competencias, con lo cual, en medio de tantas teorías y enfoques se define: El concepto, los tipos, definición y los niveles de competencia.

a) El concepto de competencias:

Según ciertos enfoques, se liga la competencia solo a la capacitación formal<sup>25</sup>, en otros casos, se relaciona la competencia con características subyacentes<sup>26</sup> de la persona y existen enfoques en que mezclan los criterios anteriores.

Por otro lado cabe resaltar que las competencias se desarrollan a lo largo de la vida mediante la experiencia diaria o a través de una educación formal.

Es muy difícil pensar en desarrollar competencias solo basado en capacitación, es necesario trabajar la parte interna de las personas a través de experiencias y motivación que un buen liderazgo directivo debe tener en cuenta. Por lo tanto para la aplicación en las universidades públicas se propone el siguiente concepto:

*“Capacidades complejas que integran conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad que permiten un actuar efectivo en la vida personal, social y laboral, y se adquieren durante el desarrollo del ser humano a través de una educación formal y no formal.”*

b) Los tipos de competencias agrupados bajo ciertos criterios: Bajo este marco, tomando en cuenta lo revisado en el sub capítulo 2.3.2; es posible plantear el siguiente resumen en el cual se incluye los tipos de competencias que sustenta el modelo propuesto.

---

<sup>25</sup> Competencias funcionales, típicas de la educación técnico-laboral

<sup>26</sup> Competencias distintivas o psicológicas

**Tabla N° 3**  
Resumen de Enfoques de Competencias según autores y del Modelo Propuesto

Autor	Tipos	Enfoque 1			Enfoque 2		
		Directivos	Medios	Operativos	Resultado	Persona	Mixto
Martha Allens	Cardinales	x	x	x		x	
	Gestion	x	x		x		
	Específica	x	x		x		
Lorena Freire	Corporativas	x	x	x		x	
	Técnicas		x	x		x	
	Actitudinal y/o Gestión		x	x	x	x	
Leonard Mertens	Genéricas	x	x	x	x		
	Específicas		x	x	x	x	
	Básicas	x	x	x			x
Propuesta del Modelo	Distintivas	x	x	x		x	
	Genéricas	x	x				x
	Funcionales			x	x		

b.1) Competencia Distintiva: Características subyacentes de la persona relacionadas con su personalidad, que permiten el desarrollo efectivo de actividades generales en el campo laboral.

b.2) Competencia Genérica: Capacidades técnicas generales con cierta base actitudinal que permiten alcanzar resultados globales el campo laboral

b.3) Competencia Funcional: Capacidades técnicas específicas que permiten obtener resultados en un área laboral específica.

**Tabla N° 4**  
Tipos de Competencias del Modelo propuesto

	Se origina	Se desarrollan con	Facilidad para el desarrollo	Definidas por:
Competencias Distintivas (core competence)	Rasgos de personalidad.	Taller de Cambio actitudinal	Largo plazo	Autoridades Universitarias
Competencias Genéricas	Rasgos de personalidad mas capacitación	Taller más capacitación	Mediano Plazo	Autoridades Universitarias
Competencias Funcionales	capacitacion	Capacitacion	Mediano y Corto plazo	RRHH y Jefe de Área

Tabla N° 5  
Definición de las Competencias Distintivas

Ítem	Comp. Distintivas	Definición
1	Pensamiento Sistémico	Capacidad de percibir el mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de ello.
2	Proactividad	Capacidad para asumir el pleno control de la conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa y responsabilidad en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
3	Ética	Sentir y obrar en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
4	Asertividad	Capacidad para comunicar de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando con autoconfianza.
5	Autocontrol	Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
6	Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
7	Temple	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos.
8	Flexible	Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.
9	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la institución, apoyando las decisiones y comprometiéndose por completo con los objetivos comunes.
10	Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo

Tabla N° 6  
Definición de las Competencias Genéricas

Ítem	Comp. Genéricas	Definición
1	Capacidad de Gestión	Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.
2	Responsabilidad social	La responsabilidad social viene a ser un Compromiso u obligación que los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros, tienen con la sociedad en su conjunto. Mediante una decisión de impacto positiva o negativa.
3	Liderazgo	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.
4	Orientación los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
5	Aprendizaje continuo integral	Es la capacidad de adquirir y actualizar todo tipo de aptitudes, intereses, conocimientos y cualificaciones, en cualquier etapa de la vida profesional. Promueve el desarrollo de conocimientos y competencias que capacitan a cada ciudadano a adaptarse a la sociedad basada en el conocimiento y a participar activamente en todas las esferas de la vida económica y social, y de esta forma tomar el control.
6	Resolución de problemas	Capacidad para analizar la información y contexto del problema, para buscar una adecuada solución sin generar conflicto.
7	Innovación y Uso de la Tecnología	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe, utilizando las Tecnologías de información y comunicación.
8	Relaciones Interpersonales	Habilidad para establecer relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para la institución.
9	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

c) Los niveles de competencias:

El modelo propuesto toma en cuenta de alinear las competencias de los trabajadores de una universidad con los fines planteados en su misión, visión y objetivos estratégicos. Esto es también conocido en el campo de la administración como competencias corporativas las cuales las deben tener todos los trabajadores pero en distintos niveles. Para nuestro caso la propuesta es que la universidad defina sus competencias institucionales pero diferenciando aquellas que son distintivas (personalidad) y genéricas (capacidades generales) y clasificadas según niveles.

Así por ejemplo la competencia de orientación a los resultados la deberían tener todos los trabajadores, pero un rector en un nivel "A" y una secretaria en un nivel "C".

La siguiente tabla presenta los niveles propuestos para este modelo:

Tabla N° 7  
Definición de los Niveles de Competencias

Nivel	Definición	
A	Desarrolla	Mejora e innova las competencias.
B	Promueve	Estimula el uso de la competencia en su nivel y con sus subordinados.
C	Aplica	Aplica las competencias en sus actividades diarias.
D	Comprende	Comprende las competencias mas no las aplica en su totalidad.

### 3.2.2 Especialista

Si bien el tema de competencias está muy desarrollado en muchos países, en el Perú este tema es aún insipiente. Por lo expuesto es difícil encontrar personal capacitado en estos temas en las universidades públicas, por lo cual la aplicación de este modelo implica contar con un consultor que pueda capacitar al personal de la universidad encargado de llevar adelante este proyecto.

### 3.2.3 Instrumentos

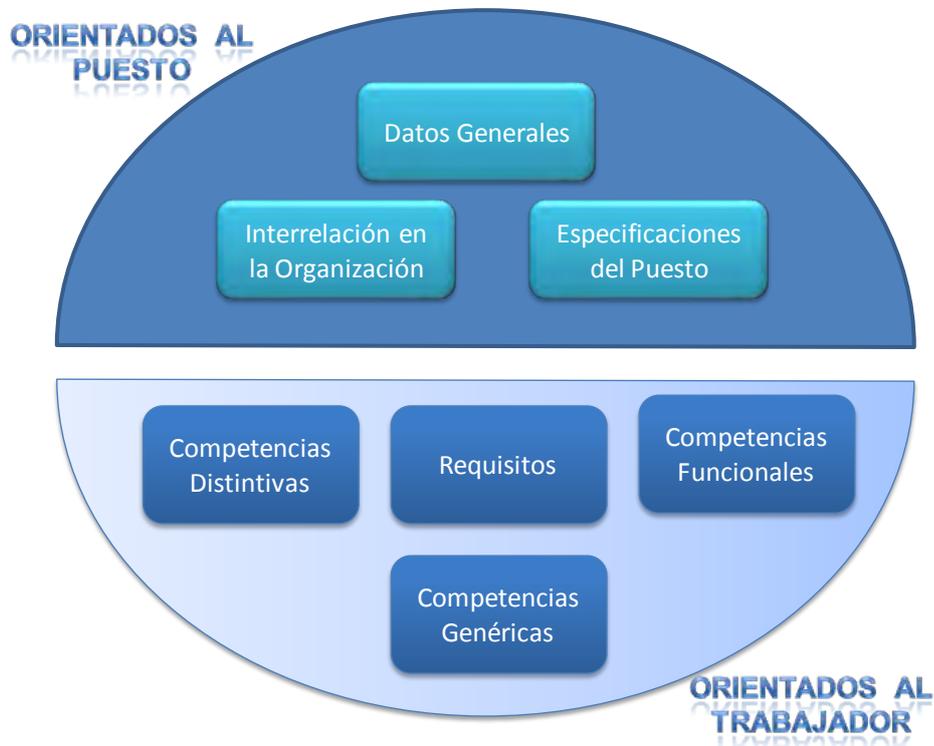
No basta tener definidos los conceptos ni contratado al especialista, es necesario contar con plantillas, formatos y metodología para facilitar la elaboración del perfil de puestos basados en competencias.

### 3.2.4 Estructura del Perfil de Puesto

En general los perfiles de puestos tienen dos tipos de orientación:

- a) **Orientación hacia el trabajador:** Cuando el perfil de puestos, presenta una estructura que incide principalmente en los aspectos físicos, psicológicos, experiencia, conocimientos y otras características propias del ser humano.
- b) **Orientación hacia el puesto:** Cuando el perfil de puestos, presenta una estructura que incide más en las funciones, herramientas, documentos, interrelaciones, niveles de dependencia y otros atributos típicos del puesto.

Figura N° 6  
Orientación de los Puestos



Para promover una mejora sustancial de la universidad Pública, es necesario cambiar el enfoque actual orientado solo al puesto y adoptar un enfoque holístico para además tener en cuenta al trabajador, sea este de nivel operativo o directivo.

Nuestra propuesta incide en estos dos niveles que son indispensables para implementar verdaderos procesos de capacitación y desarrollo, que las autoridades universitarias deben asumir para mejorar el capital humano de la institución.

La propuesta de la estructura para el perfil de puestos basados en competencias es la siguiente:

**Tabla N° 8**  
**Estructura del Perfil de Puestos**

Tipo	Rubro	Item	Perfil				
Puesto	Datos Generales	1	Nombre del Puesto:				
		2	Ubicación en el CAP:	Código			
				Clasificación			
	3	Categoría administrativa:	Contratado				
			Nombrado				
	Interrelación en la Organización	4	Líneas de Autoridad:	Depende de			
				Ejerce mando / supervisión sobre			
				Coordina con			
5	Personas a su cargo:	Directo					
		Indirecto					
Especificaciones del Puesto	6	Misión del Puesto:					
			7	Funciones:	Tipo	Función	Observaciones
					Decisorias		
					Interpersonales		
8	Condiciones de Trabajo						

Tipo	Rubro	Item	Perfil				
Persona	Requisitos	9	Especificaciones del Profesional:	Grado Académico:	Doctorado		
				Maestría			
				Título			
				Bachiller			
				Técnico			
			Otros estudios requeridos:				
			Colegiatura:	Si			
				No			
			Idiomas que domina:		Hablado	Escrito	Leído
				Básico			
				Intermedio			
				Avanzado			
	Competencias	10	Competencias Requeridas:	Competencias Distintivas	Competencias	Nivel	
Competencias Genéricas				Competencias	Nivel		
Competencias Funcionales				Decisorias	Indicadores		
				Interpersonales			
			Informativas				

### 3.2.5 Referentes Internos / Externos

Como referentes, se denominarán a las normativas, lineamientos y otros documentos que de una forma u otra señalan mandatos que cumplir o pautas recomendadas, para alinear la función de la universidad a los objetivos nacionales.

De estos documentos, se deben de extraer algunas funciones, requisitos o competencias que deben cumplir el personal de la institución.

En el caso de una universidad pública, podemos citar como:

- a) Referentes internos:
  - a.1) Estatuto Universitario.
  - a.2) Manual de Organización y Funciones.
  - a.3) Reglamento de Organización y Funciones.
  - a.4) Plan Estratégico Institucional.
  - a.5) Reglamento Interno de la Universidad.
  - a.6) Otros.
  
- b) Referentes Externos
  - b.1) Referentes Externos Generales: De aplicación a todos los perfiles de puestos de una universidad pública.
    - **Resolución N° 320 de la Contraloría General de la República**

La Contraloría General de la República del Perú fue creada por Decreto Supremo de fecha 26 de setiembre de 1929 en el gobierno del presidente Augusto B. Leguía.

La Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG – Normas de Control Interno, estipula en el punto 1.6 de Competencia Profesional, que el titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.
  
    - **Resolución 332 – 2007 – CG: Directiva N° 04-2007-CG/GDES – Rendición de Cuenta de los Titulares, de la Contraloría General de la República.**

Mediante esta directiva la Contraloría asume un enfoque sistémico al exigir a los titulares de los pliegos presupuestales que deben rendir cuenta ante la ciudadanía por el uso de los fondos y bienes del estado a su cargo y por el logro de los objetivos establecidos. Incide en la responsabilidad del titular en el cumplimiento de las funciones confiadas, respecto a la conducción de sus actividades informando como gastaron los fondos, si lograron las metas y objetivos previstos y si estos fueron cumplidos con eficiencia y economía en un marco de asegurar la transparencia que debe de guiar la gestión pública. Entre los puntos más importantes relacionados con la gestión de los recursos humanos que exige presentar al titular podemos citar:
      - a. Cultura y Clima Organizacional.
      - b. Gestión de las Personas.
      - c. Situación de los Documentos de Gestión.
      - d. Resultado de Actividades.
      - e. Movimiento de Personal.
  
  - **Plan Nacional de Competitividad.**

Considerando, que por Decreto supremo N° 024- 2002 – PCM, se constituye el Consejo Nacional de Competitividad como una comisión de coordinación de asuntos específicos de la Presidencia del Consejo de ministros, encargada de

desarrollar e implementar un plan Nacional de Competitividad con el objetivo de mejorar la capacidad del Perú para competir en el mercado internacional.

Bajo el Decreto Supremo N° 057-2005-PCM del 28 de Julio del 2005, se aprobó el plan Nacional de Competitividad. El cual en los acápites de fortalecimiento institucional menciona que se debe fomentar el planeamiento estratégico en la gestión de las entidades públicas, en la parte de educación se debe de promover la formación profesional de calidad la cual desarrolle competencias laborales y capacidades emprendedoras. En el Fortalecimiento institucional se debe de introducir la gestión por resultados, la creación de competencias sobre competitividad en las organizaciones públicas.

- **Ley General de Educación**

La Ley General de Educación N° 28044 se promulgó y fue resultado de un arduo trabajo consensuado en el Congreso de la República. Se realizaron consultas al país: la técnica, en la que participaron cerca de 100 especialistas; la descentralizada y ciudadana, con 34,759 personas y, la institucional, con 280 instituciones. El Proyecto de la Comisión de Educación, Ciencia y Tecnología del Congreso de la República fue aprobado por unanimidad y promulgado como Ley por el Presidente Constitucional de la República, Dr. Alejandro Toledo, el 28 de julio de 2003.

Este documento estipula que la educación superior está destinada al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país. La educación superior está destinada a la investigación, creación y difusión de los conocimientos así como a la proyección a la comunidad, debiendo desarrollar la investigación e innovación.

- **Ley Universitaria**

Fue promulgada el 9 de diciembre de 1983, bajo la presidencia de Fernando Belaunde Terry, siendo el Ministro de Educación Patricio Rey De Castro.

Estipula que se debe de desarrollar los valores éticos y cívicos, las actitudes de responsabilidad y solidaridad nacional. Así mismo la universidad promueve y lleva a cabo, cursos de capacitación y de especialización en favor de su personal.

Este documento ha sido elaborado por el Consejo Nacional de Educación, en cumplimiento del mandato del artículo 81 de la Ley General de Educación, tomando como base las políticas acordadas en el Acuerdo de Gobernabilidad del Foro del Acuerdo Nacional, en la Ley General de Educación 28044, en el plan de Educación Para Todos, entre otros. Fue publicado en Noviembre del 2006 por el CNE.

En este documento estipula en el Objetivo Estratégico 2 articular la educación básica con la educación superior técnica y universitaria, y en su objetivo estratégico 5 la educación superior debe estar ligada a la investigación y a la planificación

- **Ley Marco del Empleo Público**

El Tribunal Constitucional, mediante la sentencia recaída en el Expediente N° 008-2005-PI/TC, estableció que la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, publicada en febrero de 2004, se encuentra vigente en su integridad desde el 01 de enero de 2005. Así, la vigencia de la Ley ha quedado establecida sin perjuicio que algunas de sus disposiciones requieran de normas legales complementarias para ser aplicadas en su integridad. Esta ley menciona en el artículo IV que se deben seguir principios de legalidad, de transparencia y rendición de cuentas y en el capítulo I – artículo 2 el deber del empleado público es de superarse permanentemente en función a su desempeño.

b.2) Referentes Externos Particulares: De aplicación a determinados perfiles de puestos de una universidad pública, según el área de trabajo. Por ejemplo:

- Para el puesto de RRHH: Decreto Legislativo que aprueba normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público N° 1025.
- Para el puesto de Oficina de Investigación: Plan Nacional de Ciencia y Tecnología

### **3.2.6 Buenas Prácticas**

Son experiencias exitosas que pueden ser replicadas en su conjunto o en alguna de sus partes. Se consideran como buenas, por ser prácticas sistematizadas de trabajo, que han resultado eficientes en determinados contextos.

Las buenas prácticas en la era de la globalización sedan a nivel nacional como internacional, por ende el Global University Network for Innovation - GUNI, mediante el observatorio universidad y compromiso social, promueve la innovación y el intercambio de conocimiento entre la sociedad y las instituciones de educación superior (IES) a través de una plataforma permanente de buenas prácticas globales, regionales y locales.

Su objetivo primordial es fortalecer las colaboraciones Sur-Sur, Norte-Sur y Sur-Norte como mecanismo de cambio en las IES. También se orienta a la estimulación de la docencia, la divulgación de la investigación y la gestión de las IES con el propósito de equipar a los individuos con las herramientas necesarias para adoptar un nuevo enfoque frente a los desafíos globales actuales y futuros.

El GUNI establece enlaces con otras organizaciones y observatorios para intercambiar información y contribuir al aumento de la difusión de experiencias y debates sobre el compromiso social de las universidades. El Observatorio mantiene vínculos con los siguientes observatorios y centros de recursos que desarrollan actividades relacionadas como:

- Banco de Datos de Buenas Prácticas de la AUQA (Agencia de Calidad de las Universidades Australianas).  
Todas las entradas del Banco de Datos de Buenas Prácticas de la AUQA se pueden buscar por tema. La base de datos contiene más de 60 entradas sobre temas como el compromiso entre la comunidad y la industria, la cuestión indígena y los servicios de ayuda, que destacan el compromiso social de las instituciones de educación superior de Australia y Nueva Zelanda.
- Telescopio CUDU  
El Telescopio CUDU es un observatorio de buenas prácticas en el área de la administración universitaria y la gestión. Sus objetivos principales son compartir experiencias exitosas y mantener una plataforma de benchmarking para las IES de

Europa y América Latina. Su banco de buenas prácticas cubre siete áreas temáticas distintas: estrategia, personas, alianzas y recursos, liderazgo, procesos, productos y servicios, clientes y resultados.

### 3.3 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO

#### 3.3.1 Etapas administrativas:

**Etapa 1: Sensibilización:** Considerando que las innovaciones sobre gestión de los recursos humanos, no son de conocimiento general en las universidades peruanas, la primera etapa para aplicación del presente modelo, es realizar un proceso de sensibilización a nivel de alumnos, docentes, empleados administrativos, jefes de área, Decanos y autoridades de la Administración Central.

Este periodo, es indispensable antes de ir en búsqueda de la aprobación del consejo universitario. Para lograr la aceptación de un nuevo paradigma de gestión, es recomendable la presentación de casos de éxito de organizaciones que han aplicado esta metodología en organizaciones o universidades del Perú o del extranjero.

**Etapa 2: Conseguir aprobación del Consejo Universitario:** Actualmente las universidades públicas realizan sus actividades de selección de personal, planes de capacitación y evaluación de desempeño en forma heterogénea.

No existe una normativa nacional, que uniformice estos criterios acorde a los avances en la gestión de recursos humanos.

Por ello, en esta etapa, se requiere conseguir la autorización del consejo universitario para innovar la actual forma de gestionar el recurso humano.

Esta resolución deberá estipular como mínimo lo siguiente:

- Denominación del responsable del proyecto.
- Formación de un comité de trabajo.
- Los objetivos de proyecto: Evaluación, capacitación, evaluación de desempeño, o las combinaciones que la universidad crea pertinente.
- Alcance del proyecto:
  - Según niveles: Directivos, mandos medios, profesionales y operativos.
  - Según Áreas: La administración central, Facultades y otras dependencias.
- Autorización para tener acceso a los documentos de gestión como CAP, ROF, MOF, MAPRO y otros.

Este proceso puede tomar de uno a dos meses.

**Etapa 3: Preparación y capacitación de la Oficina General de Planificación y de la Oficina de RRHH de la Administración Central:** Por lo general la elaboración de las funciones del personal, es de responsabilidad de la oficina central de planificación, ya sea de forma directa o a través de sus departamentos de organización y métodos.

En la Oficina General de planificación, es necesario verificar si cuentan con un profesional especializado en gestión por competencias. En caso contrario es recomendable contratar un asesor por un mínimo de 3 meses para capacitar a un equipo ad hoc y preparar la documentación base para la implementación del modelo.

Esta preparación y capacitación debe ejecutarse en la administración central y en las Facultades según los alcances definidos en la etapa 2, por el consejo universitario y pueden tomar de dos a tres meses.

**Etapa 4: Definir y aprobar el procedimiento de trabajo:** El comité designado por el consejo universitario y con la ayuda de un asesor externo podrán afinar los formatos y procedimientos aquí propuestos para adecuarlos a las particularidades de la universidad.

Para antes de su aplicación es recomendable que sean aprobados por el consejo universitario. Este proceso puede tomar de uno a dos meses.

#### **Etapa 5: Aplicación de la Metodología**

Según el alcance decidido por la universidad, el proyecto podrá involucrar solo al personal directivo, personal de mando medio o personal operativo, en cuyo caso los perfiles de puestos varían. Para ello se ha desarrollado una metodología secuencial que facilite la información requerida para los distintos rubros del perfil.

Cabe resaltar que antes de su aplicación es necesario clasificar los puestos en familias. Es decir, si existen 850 puestos no significa que debemos realizar 850 perfiles de puestos, si no que primero debemos agrupar en familias de puestos, como:

- Puesto: Secretaria Nivel III
- Puesto: Bibliotecario Principal
- Puesto: Jefe de Laboratorio
- Puesto: Jefe de Planificación, etc.

Por ejemplo si una universidad cuenta con 130 familias de puestos, habrá que elaborar 130 perfiles de puestos.

Este proceso puede tomar de tres a doce meses, según la cantidad de familia de puestos a trabajar.

### **3.3.2 Etapas instrumentales**

#### **a) Definición de Competencias Distintivas y Genéricas:**

Como se explicó en capítulos anteriores, para optimizar la gestión del personal de una universidad, es necesario definir competencias distintivas – características relativas de la personalidad, y competencias genéricas – capacidades básicas para realizar una actividad.

En este paso es indispensable que las competencias estén alineadas a los grandes objetivos nacionales así como a la misión, visión y objetivos estratégicos de la universidad.

a.1) Para ello es necesario revisar los referentes internos y externos de la universidad y extraer “entre líneas” los mandatos que impliquen la definición de una competencia, sea distintiva o genérica (ver formato anexo 04). Ejemplo

- Referente Externo: Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG - NORMAS DE CONTROL INTERNO
- Rubro: NORMAS BÁSICAS PARA EL AMBIENTE DE CONTROL
- Sub Rubro: Evaluación de desempeño
- Detalle: “Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las

disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.”

- Competencia Genérica: “Capacidad de Gestión.”

a.2) Por otro lado hay que tener en cuenta no solo los mandatos que se extraen de los documentos formales de la institución, que pueden estar desactualizados o no alineados a las nuevas tendencias en gestión universitaria. Por ello es necesario también revisar las buenas prácticas que se dan en el sistema universitario nacional e internacional. Es una forma de realizar benchmarking para adoptar características que han dado buenos resultados en otros centros de educación (ver formato anexo 5)... Ejemplo

- Buena Práctica: Universidades Acreditadas
- Rubro: Relaciones con los grupos de interés
- Detalle: “A pesar de no estar explícito en los documentos formales de la universidad pública peruana, hoy en día es necesario que las autoridades fijen los objetivos de la universidad para satisfacer las necesidades de sus principales grupos de interés: Estado, comunidad, egresados, estudiantes, trabajadores, otros.”
- Competencia Genérica: “Capacidad de interrelación con sus principales grupos de interés”.

a.3) Priorizar las Competencias distintivas y genéricas: A partir de los pasos anteriores, es posible obtener una lista muy grande de competencias que hace inaplicable su gestión. Por lo tanto es necesario priorizar a una cantidad entre cinco a diez competencias, que debe ser validada por el consejo universitario.

#### **b) Definición de las funciones del Perfil**

Un primer paso es obtener las funciones descritas en los documentos formales como el ROF, MOF y Estatuto, sin embargo en el sistema universitario público, es muy probable que estas se encuentren desactualizadas.

Por lo tanto es necesario complementar esta información a través de:

- Cuestionarios (anexo 6) aplicados a trabajadores de un grupo de familia de puestos.
- Análisis de buenas prácticas de otras instituciones educativas.

#### **c) Asignación de niveles a las competencias Distintivas y Genéricas**

Una vez que la universidad ha priorizado una lista de competencias distintivas y genéricas que deben contar todos los trabajadores de la institución, es necesario asignarlas a cada familia de puestos, según cierto red de desarrollo.

Así por ejemplo: La competencia genérica de Liderazgo, se establecerá en un nivel Avanzado si se trata del puesto de un Rector, en un nivel intermedio para un jefe de área y en un nivel básico para un puesto operativo.

En este caso, es necesario recordar que el liderazgo no es un privilegio de arriba hacia abajo, si no que se ejerce en ambas direcciones y es un sinónimo de influencia. Así un trabajador con buenas competencias de liderazgo podrá influenciar en las decisiones de su jefe o de sus pares administrativos.

Para ello el modelo propuesto establece una taxonomía de niveles que se describe en la siguiente tabla:

Nivel	Definición	
A	Desarrolla	Mejora e innova las competencias.
B	Promueve	Estimula el uso de la competencia en su nivel y con sus subordinados.
C	Aplica	Aplica las competencias en sus actividades diarias.
D	Comprende	Comprende las competencias mas no las aplica en su totalidad.

**d) Selección de Competencias Funcionales, según sea aplicable.**

Como se señaló en los capítulos anteriores, para los puestos operativos, no es suficiente definir las competencias genéricas y distintivas, es necesario llegar a las competencias funcionales.

Para ello se propone aplicar los principios del método DACUM – Development of a Curriculum – según la plantilla detallada en el anexo 7. Las diferencias entre el método propuesto y el DACUM original se señalan en la siguiente tabla:

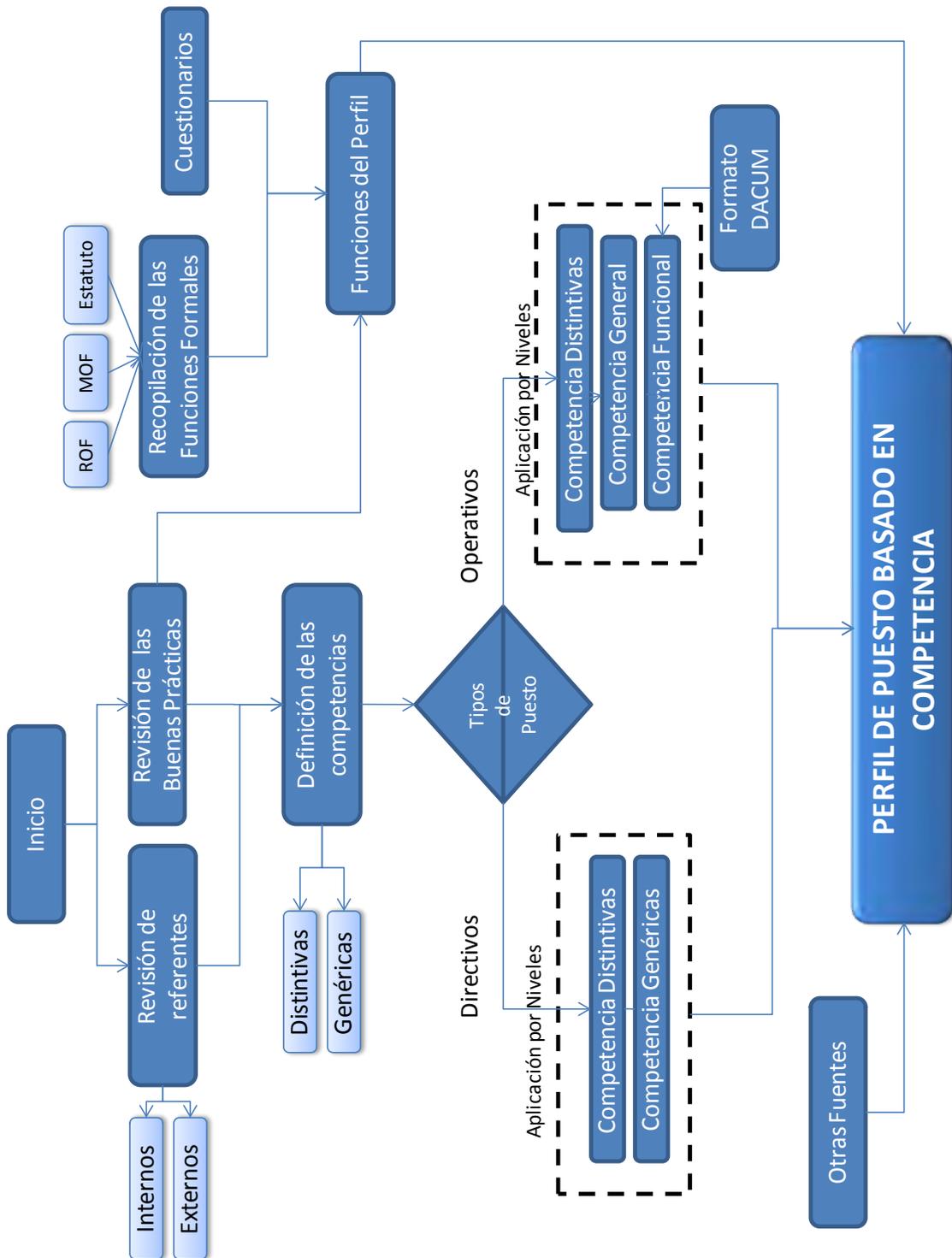
Tabla N° 9  
Diferencias entre DACUM y el Método Propuesto

Detalle	DACUM Original	DACUM adaptado
Facilitador	Si	SI
Desarrollo de un taller	SI	SI
Equipo base del taller	Trabajadores expertos del puesto bajo análisis. Internos e invitados externos.	Trabajadores de la familia de puestos e invitados externos expertos si fuese necesario.
Documentación base	No especifica	Análisis del ROF, MOF y otros

**e) Integración de Información y Competencias en el Perfil de Puestos:**

Con toda la información se llena el perfil de puestos de acuerdo al formato según sea el caso de un administrativo u operativo, ver anexo 8

Figura N° 7  
Flujograma para Elaboración del Perfil de Puesto Basado en Competencias



## **CAPITULO IV**

### **APLICACION DEL MODELO PROPUESTO**

#### **4.1 Alcances de la Aplicación**

El modelo propuesto será aplicado al puesto administrativo de Decano de una Facultad, con el objetivo de contar con un perfil de puestos que oriente mejor su selección por los miembros del consejo de facultad, su proceso de inducción y capacitación, así como el proceso de evaluación de desempeño, que recordemos es solicitada por la Contraloría General de la Republica, como parte de la rendición de cuentas a la sociedad que deben hacer las universidades y toda organización publica que reciba fondo del estado.

El hacer público y difundir un perfil de este tipo, prepararía a la comunidad universitaria en todos sus estamentos, para tener mejores elementos de juicio para el proceso de elección y serviría a los futuros postulantes de Decano, ha para prepararse, capacitarse, desarrollarse como persona, para contar con las competencias funcionales y conductuales para desempeñar con efectividad dicho puesto.

#### **4.2 Simulación de la aplicación**

Para el presente trabajo, se han tenido reuniones de trabajo, simulado la aplicación, convocando a docentes y ex decanos de Facultad de la UNI.

Asimismo se han desarrollado reuniones con la Directora de Oficina de Calidad Universitaria de la Asamblea nacional de Rectores, y sus asesores, por la experiencia y vivencia con Decanos de casi todas las universidades públicas del Perú, como parte de sus programas de capacitación a nivel nacional sobre Calidad Universitaria.

#### **4.3 Matriz de Competencias Funcionales:**

Aplicando la metodología DACUM, señalada en el capítulo anterior, en la siguiente página se muestra las competencias funcionales que el equipo arriba indicado encuentra que debería tener el Decano de una Universidad Pública. Es de resaltar que esta propuesta está basada en la cosmovisión y experiencias de los miembros del equipo. Para una aplicación real, cada universidad podrá afinar mejor esta definición según el contexto propio de cada realidad.

Competencias Funcionales						
Rubro	Participar en las reuniones relacionadas con la ANR, el CONEAU, CONCYTEC o similares	Programar visitas periódicas a embajadas y organismos de cooperación internacional para el logro de becas, donaciones y asistencia técnica	Representar a la Facultad, mediante exposiciones técnicas o de gestión en el sector educativo, social y empresarial	Gestionar reuniones periódicas con los colegios profesionales y sectores industriales público y privado para actualizar las demandas profesionales de las carreras	Gestionar reuniones periódicas con el comité consultivo de la Facultad y registrar los acuerdos.	Líderar visitas y seminarios en colegios e institutos para atraer postulantes para la Facultad
<b>1. Relaciones interinstitucionales</b>	Representar a la Facultad en las reuniones del Consejo Universitario	Líderar la reunión de inicio del ciclo académico así como las ceremonias de oficiales de la Facultad	Representar a la Facultad en las reuniones que convoque la oficina de Calidad universitaria de la UNI	Líderar reuniones de reconocimiento a los mejores alumnos, docentes y administrativos de la Facultad	Realizar reuniones periódicas con el tercio estudiantil y centros de estudiantes. Se registran los acuerdos tomados	
	Gestionar el perfil del egresado de las carreras de la Facultad y sustentar aprobación en el Consejo de Facultad	Gestionar el programa de consejería y tutoría del estudiante y sustentar aprobación en el Consejo de Facultad	Líderar el proceso de actualización periódica del currículo, cuidando de mantener los % adecuados de ciencias básicas, ciencias de ingeniería, ingeniería aplicada y cursos complementarios como desarrollo personal y otros	Líderar el proceso de capacitación anual a los docentes en didáctica universitaria, uso de la TICs, manejo de un segundo idioma	Promover la implementación de aulas virtuales como complemento a las sesiones presenciales de los docentes	Velar por la calidad de los trabajos presentados por los alumnos para su graduación profesional
<b>3. Gestión académica y profesional</b>	Gestionar la implementación de Sistemas Informáticos de apoyo a la gestión curricular.	Establecer los mecanismos que le permitan mantener y renovar su oferta formativa, desarrollando metodologías para la aprobación, control, evaluación y mejora periódica de la calidad de sus enseñanzas.	Dotar a la facultad de procedimientos que le permitan comprobar que las acciones que emprende, tienen como finalidad esencial favorecer el aprendizaje del estudiante.			
	Gestionar relaciones con grupos de interés externos para definir el plan de acción anual de proyección social	Gestionar contacto con grupos de interés externos para definir el plan de acción anual de extensión universitaria	Promover participación de los estudiantes en los programas de proyección social de la facultad como parte de la Curricula	Incluir en su informe anual de actividades logros de proyección social, extensión universitaria y nivel de satisfacción de grupos de interés	Dotar de mecanismos mecanismos que garanticen el desarrollo y mejora de las acciones de proyección social y extensión universitaria, pertinentes con las demandas de la sociedad.	
<b>4. Gestión de la extensión universitaria y proyección social</b>						

Competencias Funcionales								
Rubro	Gestiona y define las líneas de investigación de la Facultad	Promueve el desarrollo o contratación de Doctores en Ingeniería en las ramas de las líneas de investigación que la facultad define	Gestiona interna o externamente el presupuesto adecuado para el desarrollo de los proyectos de investigación	Promueve la inclusión de los conocimientos descubiertos en las investigaciones en la currícula de formación	Gestiona el desarrollo de proyectos de investigación multidisciplinarios con otras facultades de la Universidad o instituciones externas	Participa activamente en las reuniones del Concytec y otros estamentos relacionados	Lidera la formulación e implementación del plan anual de investigación que	Definir mecanismos que garanticen que se promueve y desarrolla la investigación que responde a las necesidades de los grupos de interés.
<b>5. Gestión de la investigación</b>	Promueve convenios con empresas para el desarrollo de trabajos como parte del posgrado	Promueve el desarrollo de convenios con universidades locales o del extranjero para potenciar o crear nuevos programas	Lidera la ubicación alumnos talentos del pregrado para otorgarles becas o facilidades para que sigan el posgrado	Vela por la calidad de la currícula del posgrado para evitar duplicidad en contenidos y niveles con el pregrado	Mantener actualizado el sistema de Control de Activos de la Facultad	Mantener actualizado el programa de mantenimiento preventivo y predictivo de los activos importantes de la facultad	Mantener los edificios, laboratorios, áreas verdes en buenas condiciones y adecuada estética para promover un ambiente agradable para el estudio	
<b>6. Gestión del Postgrado</b>	Mantener actualizada la cartera de proyectos de inversión de la Facultad.	Gestionar la presentación de los proyectos de inversión a los Dptos. internos o externos de la Universidad.	Promover el desarrollo de proyectos para captación de ingresos a la facultad por servicios u otros conceptos	Gestionar la capacitación permanente de los jefes de área, en la metodología de presentación de proyectos de inversión que exige el SNIP				
<b>7. Gestión de recursos físicos y financieros</b>	Aprobar el plan estratégico de RRHH de la Facultad alineados a los objetivos de la Universidad	Liderar la elaboración de las bases para contratar nuevo personal docente o administrativo y participar en los procesos de selección del personal clave	Liderar los proyectos de actualización de perfiles de puestos basados en competencias	Gestionar la elaboración de las directivas para la evaluación de desempeño del personal directivo, docente y administrativo de la Facultad	Gestionar el programa anual de capacitación de todo el personal docente y administrativo de la facultad y sustenta su aprobación en el consejo de Facultad	Gestionar la presencia de profesores visitantes locales y extranjeros en las áreas que la facultad desea nivelar o potenciar	Establecer mecanismos que aseguren que el acceso, gestión y formación de su personal académico, se realiza con las debidas garantías para que cumpla con las funciones que le son propias.	Promover y gestionar la calidad educativa de las carreras, asegurando la identificación del personal con lo fines de la carrera y las acciones que se requieren. Actualización docente, en pedagogía, uso de tics, entre otros
<b>8. Gestión de recursos humanos</b>								

Competencias Funcionales										
Rubro	Gestionar que los docentes cuenten con ambientes adecuados para el ejercicio de sus funciones. Tanto los de tiempo completo como los de tiempo parcial	Gestionar ambientes adecuados para labores de los empleados administrativos	Liderar programas de asignación de becas de mantenimiento a los alumnos destacados de bajos recursos económicos	Proponer y apoyar los mecanismos de bienestar universitario para asegurar un mejor desempeño de sus miembros.	Liderar los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras y programas de postgrado de la Facultad	Determinar los procedimientos que le permitan garantizar que se miden, analizan y utilizan los resultados alcanzados, para la mejora de los procesos del sistema de Calidad	Consolidar una política de calidad, y coherente con su modelo educativo, y expresada en objetivos que alineen sus planes y sistemas.			
9.-Bienestar social	Gestionar la formación del comité consultivo de la Facultad	Gestionar ambientes adecuados para estudio de los alumnos	Liderar la implementación de una gestión basada en indicadores para todos los departamentos	Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad	Liderar los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras y programas de postgrado de la Facultad	Determinar los procedimientos que le permitan garantizar que se miden, analizan y utilizan los resultados alcanzados, para la mejora de los procesos del sistema de Calidad	Consolidar una política de calidad, y coherente con su modelo educativo, y expresada en objetivos que alineen sus planes y sistemas.			
10. Gestión del aseguramiento de la calidad	Liderar el establecimiento de políticas y procedimientos anticorrupción y prevención de la corrupción	Gestionar la implementación de una gestión basada en procesos: Estratégicos, centrales, apoyo	Gestionar la implementación de una gestión basada en indicadores para todos los departamentos	Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad	Liderar los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras y programas de postgrado de la Facultad	Determinar los procedimientos que le permitan garantizar que se miden, analizan y utilizan los resultados alcanzados, para la mejora de los procesos del sistema de Calidad	Consolidar una política de calidad, y coherente con su modelo educativo, y expresada en objetivos que alineen sus planes y sistemas.			
11. Rendición de cuentas	Informar periódicamente a los grupos de interés, los resultados e impacto de formación, investigación, proyección social, extensión universitaria que realiza la Facultad	Reunirse periódicamente con los padres de familia, egresados y estudiantes para recibir retroalimentación sobre la gestión de la Facultad	Hacer publico todos los acuerdos del consejo de Facultad y de las reuniones con los centros estudiantiles	Realizar investigaciones longitudinales en los egresados para fines de retroalimentación curricular	Replicar la rendición de cuentas que hace el Rector a la Contraloría, en la facultad usando los mismos formatos.	Establecer mecanismos que garanticen la transparencia y rendición de cuentas, publicando periódicamente información actualizada relativa a su desempeño.				
12.-Gestión Administrativa	Mantener actualizados los sistemas informáticos para la Gestión del Personal, Gestión de los activos físicos y mantenimiento, Gestión Financiera, Gestión de Notas y otros	Implementar un sistema informático para gestionar los indicadores de todos los procesos de la facultad.	Presidir el Consejo de Facultad y hacer cumplir sus acuerdos	Hacer cumplir los reglamentos y buenas costumbres en todos los estamentos de la Facultad						
13. Gestión estratégica	Actualizar anualmente el plan estratégico de la Facultad y realizar el despliegue a todas las áreas y Dptos.	Asignar presupuesto para el desarrollo de las labores de planeamiento estratégico	Asignar presupuesto para el desarrollo de las actividades o proyectos para implementar el plan estratégico	Liderar la definición de la cultura organizacional que requiere la Facultad para alcanzar su misión y visión	Liderar las actividades necesarias para lograr una cultura organizacional fuerte para otorgue identidad y visión colectiva hacia la visión y misión	Aprobar los documentos oficiales de la Facultad para efectos de fiscalización del estado o de la administración central.	Incluir temas relacionados con el desarrollo sostenible en los planes de acción operativos y estratégicos de la Facultad, así como en la currícula.			

#### 4.4 Matriz de Competencias Conductuales:

<b>Rubro de Competencias Funcionales</b>	<b>Competencias Conductuales</b>
1. Relaciones interinstitucionales	1.1 Confianza en si mismo 1.2 Desarrollo de relaciones
2. Relaciones intrainstitucionales	2.1 Trabajo en Equipo 2.2 Persuasion
3. Gestión académica y profesional	3.1.-Vision de Sistemas 3.2 -Liderazgo
4. Gestión de la extensión universitaria y proyección social	4.1 Orientacion al Cliente
5. Gestión de la investigación	5. 1 Orientacion a la Innovacion
6. Gestión del Postgrado	6.1 Orientacion a la gestion del conocimiento
7. Gestión de recursos físicos y financieros	7.1 Negociacion 7.2 Pensamiento Analitico
8. Gestión de recursos humanos	8.1 Orientacion al desarrollo del personal 8.2 Liderazgo
9.-Bienestar social	9.1 Orientacion al desarrollo del personal 9.2 Sensibilidad organizacional
10. Gestión del aseguramiento de la calidad	10.1 Orientacion a la Calidad 10.2 Mejora Continua
11. Rendición de cuentas	11.1-Compromiso organizacional 11.2 Etica
12.-Gestion Administrativa	12.1 Orientacion a Resultados 12.1 Planificacion y organización
13. Gestión estratégica	13.1-Pensamiento Estrategico 13.2 Espiritu Emprendedor

#### 4.5 Ejemplos de desarrollo de Competencias conductuales por niveles de desarrollo

Formato para definir una Competencia Conductual				
Competencia Conductual:	<b>Liderazgo</b>			
"Habilidad necesaria para influir y orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Incluye capacidad de dar feedback, fijar objetivos, prioridades, directivas y comunicarlás. Tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones y hacer frente a los conflictos."				
Crterios Conductuales	Nivel 1 (Inadecuado)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Esperado)	Nivel 4 (Excepcional)
1.-Orientacion a sus colaboradores en el logro de los objetivos	1.- Carece de claridad para orientar la accion de sus colaboradores en el logro de los objetivos	1.- Presenta dificultades para orientar la accion de sus colaboradores en el logro de los objetivos	1.- Cuenta con claridad para orientar la accion de sus colaboradores en el logro de los objetivos	1.- Reconocido por la claridad para orientar la accion de sus colaboradores en el logro de los objetivos
2.- Inspirar confianza	2.- No inspira confianza , por sus malas conductas y actitudes	2.- Inspira alguna confianza con sus conductas, pero es insuficiente	2.- Inspira confianza con su ejemplo, brinda valores de acción.	2.- Excelencia en Inspirar confianza con su ejemplo, brinda valores de acción.
3.-Anticipar escenarios de accion	3.-No anticipa escenarios de accion para cada grupo.	3.-Tiene problemas para anticipar escenarios posibles de desarrollo de la accion para cada grupo.	3.-Capacidad para Anticipar escenarios posibles de desarrollo de la accion para cada grupo.	3.-Reconocido por su capacidad para Anticipar escenarios posibles de desarrollo de la accion para cada grupo.
4.-Fijar objetivos y hacer seguimiento	4.-No fija objetivos, ni realiza coaching y feebck a sus colaboradores.	4.-Dificultad para fijar objetivos, hacer coaching y feebck con sus colaboradores	4.-Fija objetivos, hace coaching y feebck con opiniones de sus colaboradores.	4.-Excelencia en fijar objetivos, hacer coaching y feebck integrando opiniones de sus colaboradores.
5.- Motivacion a sus colaboradores	5.- No motiva a cada uno de sus colaborares, ni en objetivos laborales o personales.	5.- Irregular en motivar a cada uno de acuerdo con sus necesidades y en pos de objetivos laborales y personales.	5.- Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades y en pos de objetivos laborales y personales .	5.-Muy bueno en motivar a cada uno de acuerdo con sus necesidades y en pos de objetivos laborales y personales

Formato para definir una Competencia Conductual

Competencia Conductual:

**"CONFIANZA EN SI MISMO"**

"Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar retos, naturalidad en el trato interpersonal en todo nivel y capacidad de exposicion en publico "

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Inadecuado)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Esperado)	Nivel 4 (Excepcional)
Naturalidad de Trato	1.- No puede desenvolverse con naturalidad con sus colegas y autoridades internas y externas de la universidad	1.- Presenta algunas dificultades para desenvolverse con naturalidad con sus colegas y autoridades internas y externas de la universidad	1.- Mantiene naturalidad en el trato, con sus colegas y autoridades internas y externas de la universidad	1.- Sobresale por la naturalidad de trato, con sus colegas y autoridades internas y externas de la universidad a los cuales causa muy buena impresión.
Asumir tareas que no son habituales	2.- Evade tomar iniciativas que no son habituales en sus funciones.	2.- Requiere de indicaciones de otras personas o instancias para tomar iniciativas que no son habituales en sus funciones.	2.- Toma iniciativas que no son habituales en sus funciones. En general obtiene buenos resultados.	2.- Realiza con excelencia iniciativas que no son habituales, sobresale por su entusiasmo y los buenos resultados que obtiene
Exposicion en publico	3.-Rehuye hablar y realizar debates frente al publico, dentro y fuera de la universidad	3.-Hablar y realiza debates con dificultad, frente al publico, dentro y fuera de la universidad	3.-Habla y realizar debates frente al publico, dentro y fuera de la universidad	3.-Destaca por su solvencia para hablar y realizar debates frente al publico, dentro y fuera de la universidad
4.- Asumir responsabilidades	4.- Frente a problemas en su entorno de trabajo, evade la responsabilidad de la urgencia y deja que las cosas empeoren	4.- Frente a problemas en su entorno de trabajo, busca personas para resolver la urgencia	4.- Frente a problemas en su entorno de trabajo, asume la responsabilidad de la urgencia en la solución.	4.- Frente a problemas en su entorno de trabajo, actúa con solvencia asumiendo la responsabilidad de la urgencia en la solución.

## CAPITULO V

### SISTEMA INTEGRAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL

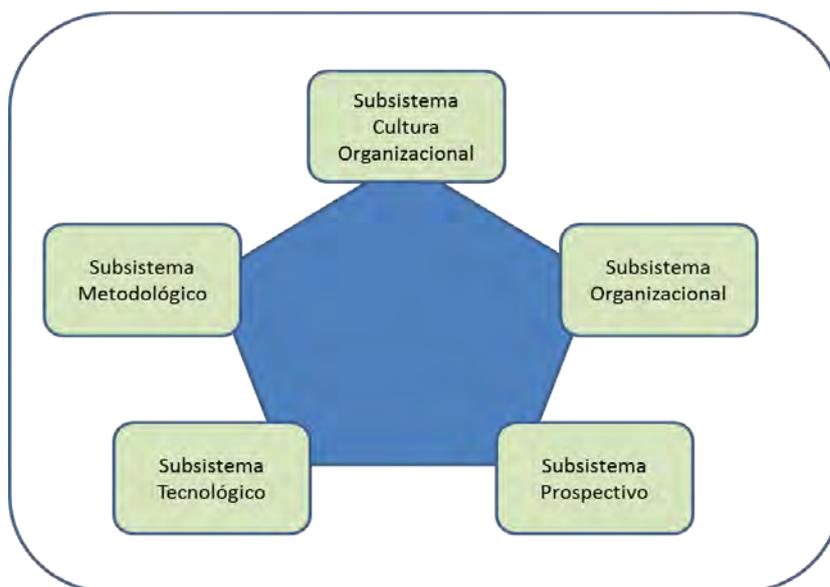
El producto del modelo propuesto, perfil del puesto basado en competencias no agrega valor a la organización por sí solo, es necesario que se integre en la gestión de los recursos humanos para optimizar los procesos de selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño que actualmente se realizan de manera empírica en la mayoría de universidades públicas de nuestro país.

Para lograr una implementación sostenible, es necesario considerar cuatro subsistemas que interrelacionados adecuadamente deben hacer sinergia para lograr resultados efectivos:

- Subsistema de Cultura Organizacional.
- Subsistema Organizacional.
- Subsistema Tecnológico.
- Subsistema Metodológico.
- Subsistema Prospectivo.

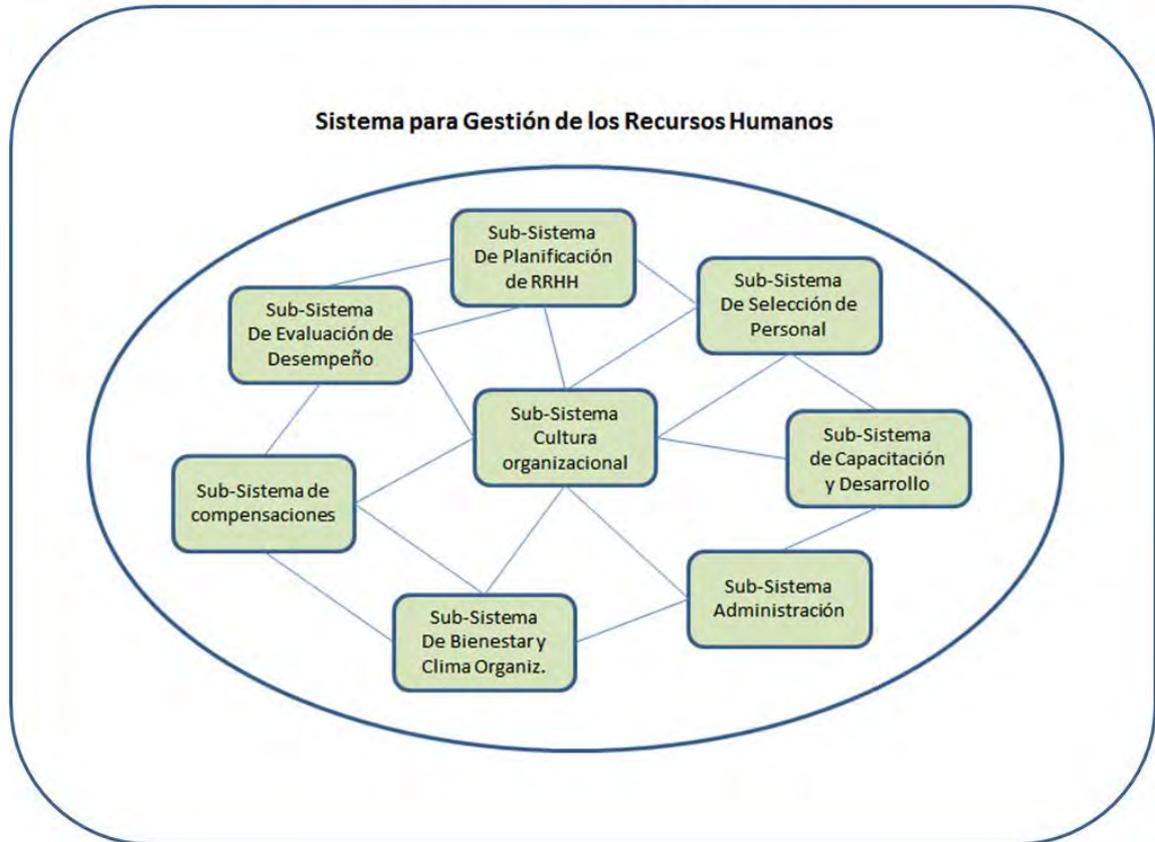
Figura N° 8

Sistema para implementar perfiles de puestos basados en competencias



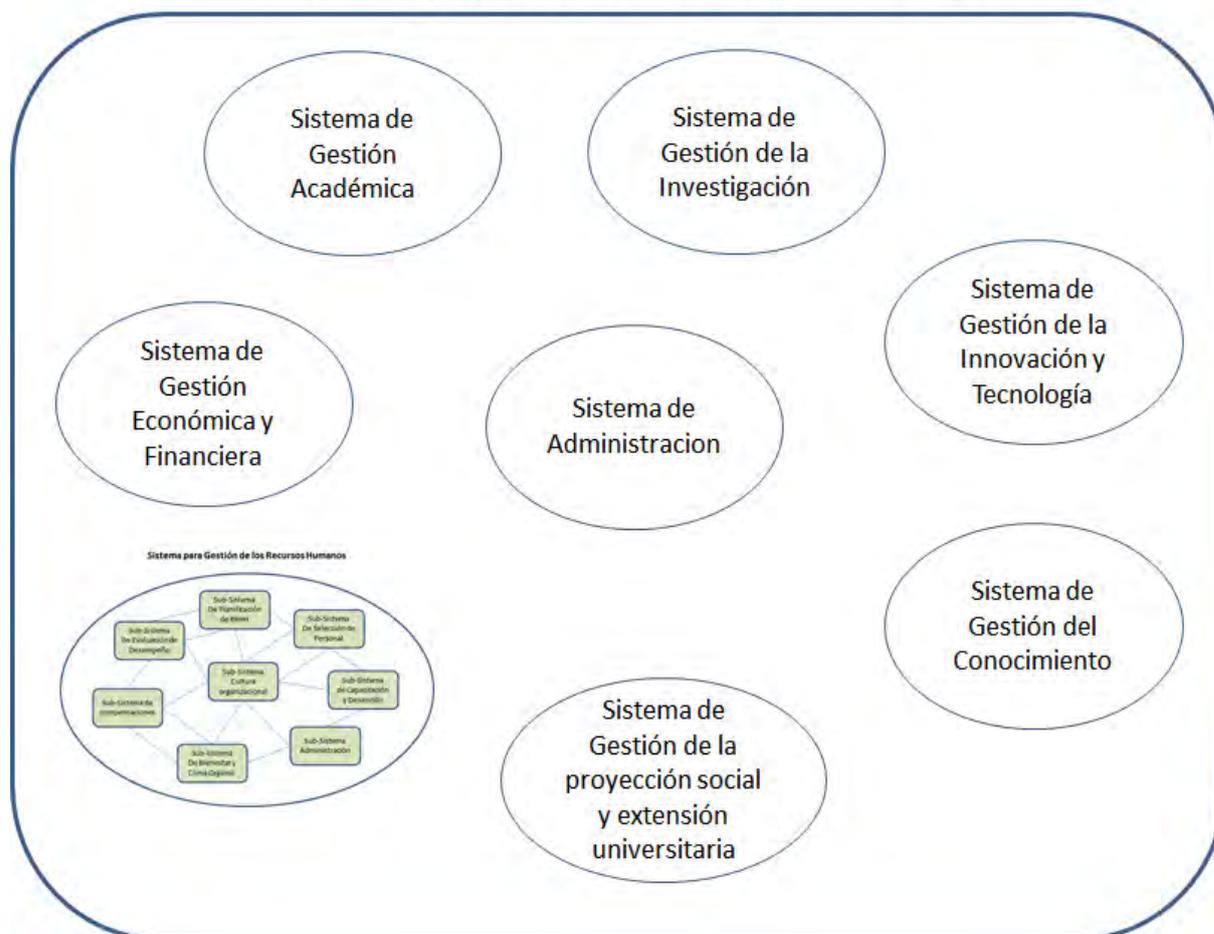
Usando los principios de la Teoría General de Sistemas, podemos inferir que este sistema, pertenece al Sistema para la Gestión de los Recursos Humanos, y está incluido dentro del sub-sistema de selección del personal.

## Sistema de Gestión de toda la Organización



De manera similar podemos inferir, que el sistema de Gestión de Recursos Humanos, se encuentra inmersa dentro del Sistema de gestión de toda la organización. Se destaca este hecho, aparentemente simple, para hacer notar que si una parte de los elementos del sistema falla o no es adecuado, todo el sistema decae y puede fallar.

## Sistemas Típicos de Gestión una Organización Educativa



### 5.1 COMPONENTES DEL SISTEMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

#### 5.1.1 Subsistema de Cultura Organizacional:

Algunos años atrás, este sub-sistema no hubiese merecido la adecuada importancia. La gestión solo se preocupaba de la dimensión instrumental: Formatos, reglamentos, procedimientos, etc.; dejando de lado la dimensión cultural.

Hoy en día cualquier proceso de innovación en gestión o tecnología, debe contemplar esta dimensión si se quiere asegurar una implementación sostenible. Dicho de otra forma mejorar la gestión de recursos humanos usando perfiles de puestos basados en competencias se podría implementar "a la fuerza" mediante reglamentos y un liderazgo autocrático del rector o vicerrector administrativo, pero esto puede perder fuerza en ausencia de este líder y ya no aplicarse en otras administraciones.

Por esta razón es necesario trabajar un cambio de cultura organizacional, la cual en forma resumida podemos definirla como el conjunto de valores, creencias, costumbres, normas y estilos de liderazgo que comparten los miembros de una organización dándole una identidad y visión colectiva.

Es necesario trabajar para que los directivos, jefes de área y personal en general internalicen que la universidad se debe a la sociedad y para servirlos mejor, cada puesto debe estar bien definido y el personal que labora en él, debe ser adecuadamente seleccionado, capacitado y evaluado periódicamente, no con fines punitivos, si no para detectar puntos que son necesarios optimizar en una mentalidad de mejora continua que distingue a las universidades de otras organizaciones.

Si logramos un cambio en creencias, valores y estilos de liderazgo, la visión de que una buena universidad pasa por tener un buen capital humano será compartida por la comunidad universitaria y la implementación del modelo aquí propuesto se volverá sostenible, independiente de la administración de turno. En general muchos de los cambios propuestos por los directivos universitarios, fallan al no trabajar esta dimensión adecuadamente.

En las Universidades Europeas cuando se quiso mejorar la cultura hacia la calidad, la European University Association, desarrolló un programa de cuatro años 2002-2006, denominado "Quality Culture in European University"

Lineamientos para desarrollar este sub sistema:

- Sesiones periódicas de reflexión sobre la importancia de la cultura organizacional en el resultado de una organización.
- Desarrollo de un sistema de liderazgo: Rector, vicerrector, decanos, jefes de área, que prediquen con el ejemplo sobre el desarrollo del capital humano.
- Sistema de comunicación mediante folletos, videos y exposiciones de casos de éxito trabajados en otras organizaciones públicas o privadas.

Recursos para desarrollar el sub sistema:

- Asesoría de un experto en cambio de cultura organizacional.

### **5.1.2 Subsistema Organizacional:**

La organización actual en términos de estructura, personal y funciones, no está preparada para ir hacia un sistema de gestión por competencias cuyo primer paso, definir el perfil, es materia de este estudio.

Es necesario definir una estructura ad-hoc para implementar este cambio de paradigma en los procesos de RRHH.

Lineamientos para desarrollar este sub sistema:

- Formar una comisión de Mejora del capital humano de la universidad, designada por el consejo universitario y presidida por el Vicerrector Administrativo.
- Decanos de las Facultades
- Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad.
- Jefes de las Oficinas de Recursos Humanos de las Facultades.
- Jefe de las Oficinas de Recursos Humanos de otras dependencias.

Recursos para desarrollar el sub sistema:

- Dependiendo de la disponibilidad de profesionales en las áreas de gestión o psicología organizacional, podría ser necesario la contratación de un asesor para la comisión del consejo universitario, u oficinas de recursos humanos de la administración central o de las facultades.

### **5.1.3 Subsistema Tecnológico**

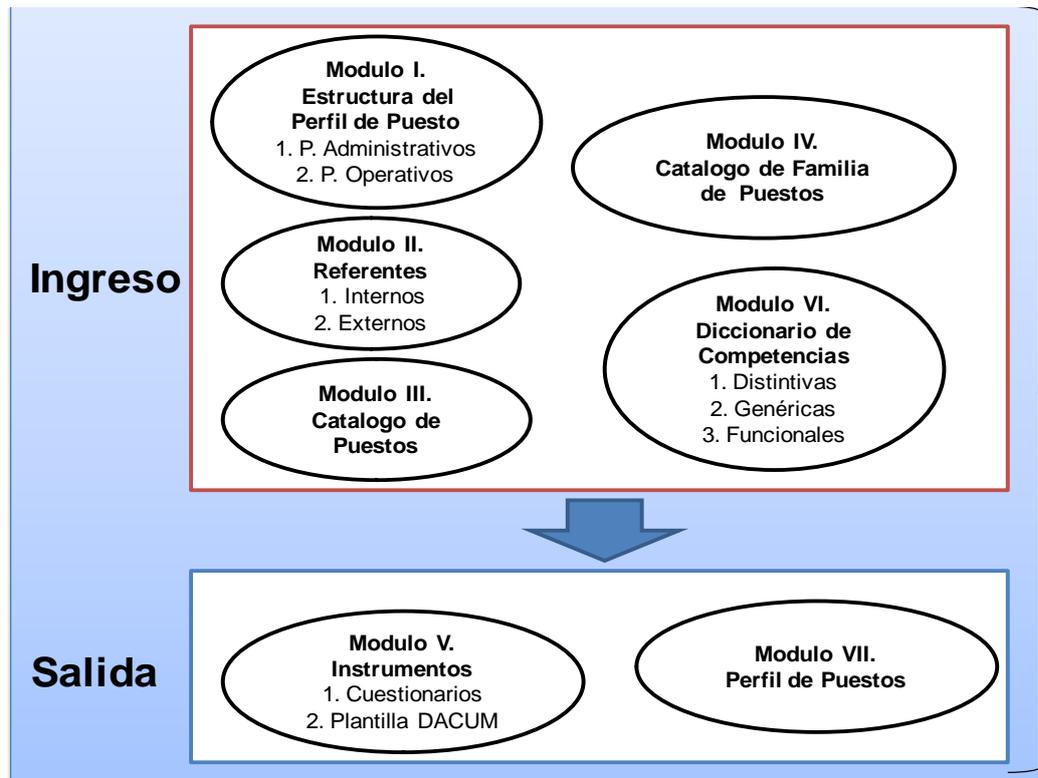
En el sector privado, es muy usual encontrar sistemas informáticos que dan soporte a la gestión de los recursos humanos tales como:

- Información general del trabajador.
- Sistema para gestión de capacitación.
- Sistema para evaluación de desempeño.
- Indicadores de gestión de los recursos humanos.
- Sistema para gestión salarial.
- Sistemas para gestión por competencias.

Considerando la falta de experiencia en el sistema universitario público sobre implementar estas herramientas para gestionar los recursos humanos basados en competencias, consideramos que es indispensable contar con un soporte tecnológico traducido en un sistema informático que facilite la elaboración de perfiles de puestos y su futura interrelación con la selección, capacitación y evaluación de desempeño.

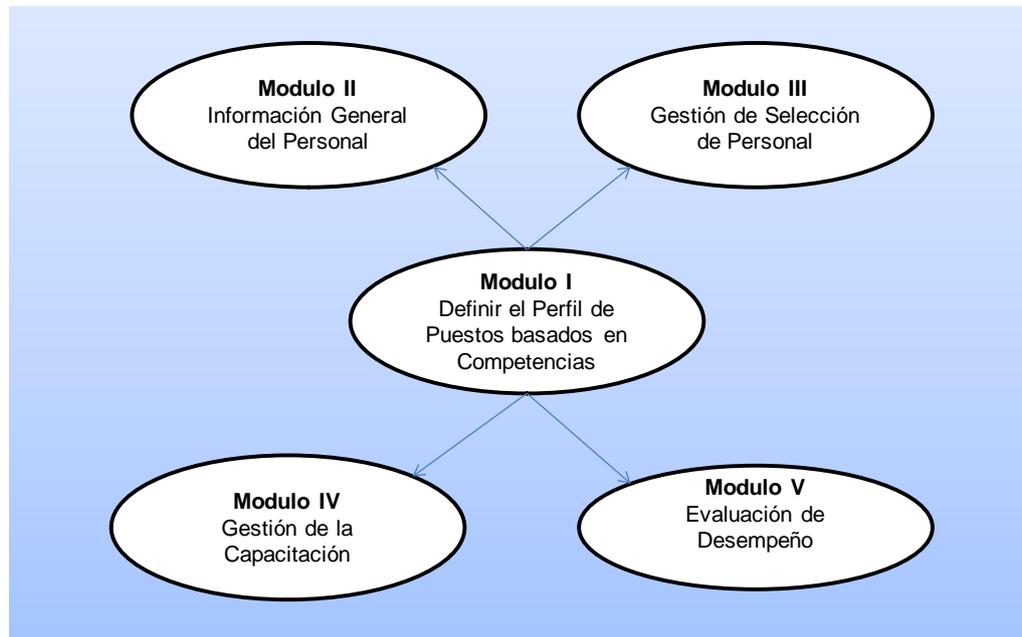
En una primera etapa, el equipo encargado de preparar los perfiles de puestos, deberán tener apoyo de un sistema informático que tenga como mínimo los módulos descritos en la siguiente figura:

**Figura N° 9**  
**Sistema Tecnológico I: Diseño de perfil de puesto basado en competencias**



Después de elaborar el perfil de puesto basado en competencias, es necesario integrarlo con las otras funciones claves de la gestión de los recursos humanos. Para ello se propone el desarrollo de un sistema informático integral que comprenda las siguientes funciones:

**Figura N° 10**  
**Sistema Tecnológico II: Para la Implementación del perfil de puesto basado en competencias dentro del Sistema de Gestión de RRHH**



a) Lineamientos para desarrollar este sub sistema:

- Rescatar la información disponible en la base de datos de la universidad donde figuran los registros generales de todo trabajador.
- Desarrollar el Sistema I para obtener los perfiles de puestos.
- Desarrollar el sistema II para integrar los perfiles de puestos con el sistema de gestión de recursos humanos.

b) Recursos para desarrollar el sub sistema:

Dependiendo de la universidad los programadores para el desarrollo de estos sistemas informáticos serán seleccionados entre los docentes o personal administrativo actual o se requerirá de contrataciones externas.

#### **5.1.4 Subsistema Metodológico**

Este sub sistema incluye, la metodología descrita en el capítulo III y los siguientes formatos que facilitan su aplicación:

- a) Alineación de las Competencias Genéricas y Distintivas a los referentes Internos y externos de la Universidad.
- b) Alineación de las Competencias Genéricas y Distintivas a las buenas prácticas.
- c) Formato DACUM.
- d) Cuestionario para Análisis de Puesto.
- e) Perfil de Puesto Basado en Competencias.

### 5.1.5 Subsistema Prospectivo

Para definir este sub sistema partimos de la interpretación de Prospectiva como un proceso de requiere de:

- a) Una previsión del futuro: Forma de visualización o escenarios viables.
- b) De su interpretación frente a algunas consecuencias de interés y
- c) De acciones que deben tomarse para alcanzar dicho futuro previsible.

En ese sentido, para que implementación de un modelo de perfiles de puestos basados en competencias, sea sostenible, se requiere tener clara una previsión del futuro, las funciones y competencias que demandara un puesto de la universidad en el futuro. Se busca no diseñar los perfiles solo para las condiciones actuales, sino para unos escenarios deseables y que compartan los grupos de interés de cada universidad en particular.

De esta manera este subsistema incluye como mínimo los siguientes documentos y acciones de los cuales se podrán extraer diversas entradas para diseñar el perfil de un determinado puesto:

- a) Estudios prospectivos relacionados al Perú
- b) Estudios sobre Tendencia de educación superior en el siglo XXI
- c) **“Prospectiva Estratégica de la Educación Superior Virtual al 2030”**, Dr. Jorge Inche y Mag. Ramon Chung (Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
- d) **“Plan Perú 2040”**, Mag. Rubén Gómez Sánchez Soto, Director del Plan Perú 2040 (Colegio de Ingenieros del Perú).
- e) Otros

### 5.2 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Para ejecutar el cambio de los perfiles actuales, al modelo basado en competencias, propuesto, se propone desarrollar un programa para definir los perfiles de los siguientes cargos directivos de la Administración Central

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1.-Rector                     | 7.-Director de Personal                            |
| 2.-Vicerrector Académico      | 8.-Director de Investigación                       |
| 3.-Vicerrector Administrativo | 9.-Director de la oficina de Calidad universitaria |
| 4.-Secretario General         | 10-Director de Postgrado                           |
| 5.-Director de Planificación  |  |
| 6.-Director de Economía       |  |

De manera similar, desarrollar un programa piloto con una facultad para definir los perfiles de puestos basados en competencias de los siguientes cargos:

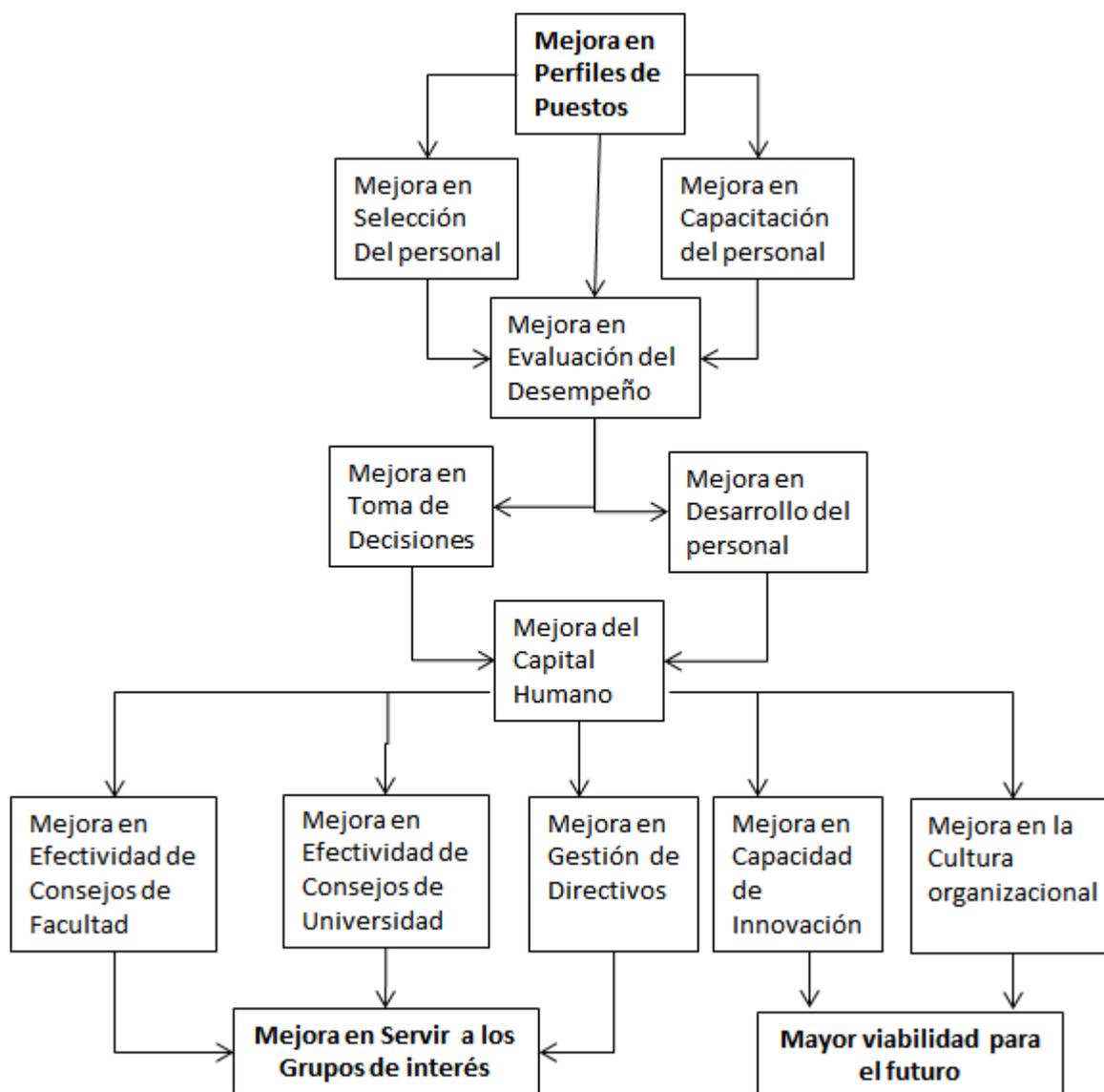
- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1.-Decano                  | 8.-Jefe del Dpto. de Investigación                                |
| 2.-Secretario del Decanato | 9.-Jefe de Postgrado  |
| 3.-Directores de Escuela   | 10. Jefe del Dpto. de Proyección Social y Extensión Universitaria |
| 4. Jefes de Departamento   |   |
| 5.-Jefe de Planificación   |   |
| 6.-Jefe de Economía        |   |
| 7.-Jefe de Personal        |   |

**Tabla N° 10**  
**Costos para la Implementación del Perfil de Puesto Basado en Competencias**

Paso		Tiempo en meses	Recursos	Costos Unitario	Costos Total	
1	Conseguir aprobación del Consejo Universitario	2	---			
2	Preparación de la Oficina General de Planificación y de la Oficina de RRHH de la Administración Central	De la Oficina General de planificación	Asesor T. Parcial	2,500 / mes	S/. 5,000.00	
		De la oficina de RRHH	Asesor T. Parcial	2,000 / mes	S/. 4,000.00	
3	Definir y aprobar el procedimiento de trabajo	1	Asesor T. Parcial	2,000 / mes	S/. 2,000.00	
4	Aplicación de la Metodología (para 10 puestos)	Definición de Competencias Distintivas y Genéricas:	Asesor T. Competo	3,500 / mes	S/. 7,000.00	
		Definición de las funciones del Perfil	Asesor T. Parcial	2,500 / Mes	S/. 2,500.00	
		Asignación de niveles a las competencias Distintivas y Genéricas			0.5	S/. 1,250.00
		Selección de Competencias Funcionales, según sea aplicable.			1	S/. 2,500.00
		Integración de Información y Competencias en el Perfil de Puestos:			0.5	S/. 1,250.00
TOTAL					S/. 25,500.00	

### 5.3 BENEFICIOS ESPERADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS

En el siguiente esquema se presenta un diagrama de relaciones de los beneficios esperados al implementar adecuadamente un perfil basados en competencias, el cual se traduce en el objetivo final de servir mejor a nuestros grupos de interés y mejorar la viabilidad de las universidades públicas para el futuro.



Por supuesto, que el esquema es simplificado, para resaltar la importancia de contar con un buen perfil de puestos basados en competencias. Para lograr los objetivos finales se requieren de muchos otros factores, donde el liderazgo de los Rectores, Vicerrectores y Decanos es lo primordial. Reiteramos el dicho común de la empresa privada que tiene total validez en el sector público: “Las Universidades son, lo que son sus principales directivos”

## 7.-Conclusiones:

Las siguientes conclusiones, son consecuencia de la investigación a libros, artículos técnicos e internet, relacionada a la gestión del personal de las universidades peruanas y extranjeras, a entrevistas con Decanos, Rectores y ex Rectores en el marco de reuniones en la Asamblea Nacional de Rectores –ANR y a las vivencias experimentadas en este tema, como docente universitario, Jefe de la Oficina de Calidad Universitaria de la UNI-2002-2007, Coordinador del estudio “Diagnóstico de la Universidad Peruana-2009” realizado por la ANR y capacitador en 40 universidades públicas y privadas e Instituciones de las FFAA de nuestro país en temas de calidad educativa.

1.-La empresa privada de hoy, se ha dado cuenta que uno de sus principales retos es contar con adecuados y suficientes talentos, personas con las competencias adecuadas, para sobrevivir y desarrollarse en los difíciles mercados globalizados del día de hoy.

Edward E.Lawler, director del “Center for Effective Organizations” University of Southern California y nombrado uno de los líderes de management por el Business Week, señala que una última encuesta a nivel mundial a los gerentes generales en el 2008 , que 50% de ellos señalan que pasaran más tiempo en los próximos años gerenciando personas antes que tecnología. Más del 85% señalan que el personal es vital para el desempeño de sus empresas.

En otra encuesta similar con CEO’s, 72% de ellos señalan que están más preocupados de la disponibilidad de personas con competencias antes que problemas con la energía, precios o propiedad intelectual.

Sin embargo el autor enfatiza, que no basta indicar que el capital humano es importante sino que hay que aprender a gestionarlo y de ahí la presentación de su libro “Talent: Making people your competitive advantage”

2.-En el Perú, las empresas privadas también ya están viviendo este problema y en los últimos seminarios sobre Selección por competencias de Recursos Humanos asistidos en el 2011, se deja ver que hoy en día conseguir buenos ingenieros, supervisores y gerentes de planta se ha vuelto muy difícil y toma de 2 a 3 meses. En el caso particular donde trabajo se tuvo que contratar un gerente de Desarrollo de origen argentino.

3.-Guardando las lógicas distancias, esto mismo empieza a suceder con las universidades privadas con y sin fines de lucro y en las reuniones en la Asamblea Nacional de Rectores, donde es común a los principales directivos hablando de los problemático de conseguir directivos eficientes para que sus universidades mantengan o mejoren su competitividad.

4.-Las universidades públicas, aun no diferencian claramente los conceptos de crecimiento y desarrollo. Las autoridades se preocupan mucho del crecimiento, es decir incrementos cuantitativos en números de carreras, numero de postulantes, mayores ingresos recaudados por titulación profesional (aún se denigre el concepto de una Tesis) , mas edificios, mas bibliotecas, más libros etc. sin embargo no se preocupan de los aspectos de desarrollo , es decir incrementos de capacidades.

Así las capacidades de gobierno de la Asamblea Universitaria, Consejos universitarios, Consejos de Facultad, siguen con los mismos problemas desde los 70's. La capacidad de investigación permanece casi igual, la capacidad de proyección social y extensión universitaria ha disminuido, la capacidad de los docentes universitarios también ha caído. Los maestros universitarios de antaño, ya no están o han sido absorbidos por las universidades privadas. En general no se gestiona el capital humano, quienes son los que realizaran estos cambios para el desarrollo. El tener computadoras, aulas, bibliotecas, laboratorio es muy bueno pero no sirve de mucho sin un buen capital humano.

5.-Las universidades públicas, en general, aun no sienten esta necesidad de contar con directivos con talento que velen por el desarrollo de las universidades por los siguientes motivos:

- La asignación presupuestal obligatoria que reciben del estado, sin rendir cuentas a la sociedad sobre la calidad de sus egresados, de su producción intelectual etc. Es decir todos los años reciben el mismo monto o se incrementa en pequeños porcentajes independientemente si sus egresados son o no bien aceptados por las empresas del sector.
- No son obligatorios los procesos de evaluación de desempeño de los directivos universitarios y si lo hacen son con reglamentos maquillados por intereses políticos. Existen casos donde más puntaje recibe un docente que ha tenido muchos cargos administrativos que un docente con doctorado y que es profesor visitante en universidades de Europa.
- A pesar de la directiva de la Contraloría general de la republica sobre la obligatoriedad de los Rectores a enviar los formularios de rendición de cuentas a la sociedad, estos formularios no son llenados con veracidad y muchos no entienden la responsabilidad que demanda ser Titular del Pliego y hace que sus autoridades internas firmen dichos documentos, para que en el caso de alguna falta, los Rectores “no son responsables”. Por otro lado no cumplir con esta directiva aun no implica ningún tipo de sanción para las universidades.
- Los procesos de autoevaluación y acreditación implementados por la Comisión de Evaluación y Acreditación de las Universidades –CONEAU, aún están en la etapa de implementación y solo tiene carácter de obligatorio para las carreras de Educación y las relacionadas con la Salud pública. Si bien se ha publicado estándares para las carreras de ingeniería, estos solo tienen carácter de voluntarios.

6.-Lo anterior no es una regla general, en las universidades públicas, pues existen casos aislados, que dan bases optimistas para que el resultado materia de este trabajo, pueda ser aplicado con éxito en las universidades peruanas, pero todo depende de sus principales líderes.

Un caso es la Facultad de Arquitectura, donde en el 2009 se inició un proceso de acreditación internacional con el “Royal Institute of British Architects” del Reino Unido y donde el Decano de turno y el sucesor demostrando verdadero liderazgo y gestión del capital humano, lograron remontar muchas deficiencias y lograr la acreditación en el 2012, después de 3 años de constante labor.

Otro caso emblemático, ha sido la acreditación de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Marcos, los cuales después de también 3 años, lograron en

el 2011, la acreditación ante la Comisión Nacional de Acreditación –CNA de Colombia.

7.-La metodología Development a Curriculum -DACUM, que nació originalmente para definiciones de competencias funcionales en el campo laboral, por la solidez de sus conclusiones, y su practicidad ha sido adaptada también por Universidades para dos fines relativamente distintos:

a) Definición de Perfiles profesionales. Caso de la Universidad de Talca y otras universidades Chilenas. Realizado en el marco del proyecto ““Construcción e Instalación de una Visión Renovada de la Formación de Pregrado. Rediseño y Validación de los Curricula de las Carreras Profesionales”, financiado por el programa Mecesp bajo la rúbrica Mecesp-TAL0101.

b) Definición de Perfiles de Puestos de Directivos Universitarios: Caso de la “King Ab University” de Arabia Saudita

8.-Los criterios de la “Accreditation Board for Engineering & Technology”-ABET de los EEUU, con las cuales la Facultad de Ingeniería Civil de la UNI, ha iniciado su proceso de acreditación, estipulan con respecto a sus docentes:

*“The program faculty must have appropriate qualifications and must have and demonstrate sufficient authority to ensure the proper guidance of the program and to develop and implement processes for the evaluation, assessment, and continuing improvement of the program, its educational objectives and outcomes.*

*The overall competence of the faculty may be judged by such factors as education, **diversity of backgrounds, engineering experience, teaching effectiveness and experience, ability to communicate, enthusiasm for developing more effective programs, level of scholarship, participation in professional societies, and licensure as Professional Engineers**”.*

Es decir ya no basta ser competente en su materia, sino que solicitan otras competencias para los docentes, que son nuevas en nuestro medio y que tendrían que ser gestionadas por el Decano y sus principales directivos como parte del desarrollo de su capital humano.

Estas nuevas funciones de los directivos de la facultad tendrían que reflejarse en el nuevo concepto de perfiles de puestos basados en competencias.

9.-Considerando el contexto de nuestras universidades peruanas, sus leyes y estatutos, la mejora del capital humano no pasa mucho por la estrategia de nuevas contrataciones, sino la de formar y promocionar a los jóvenes docentes que ya están en el sistema y que hoy en día tienen salarios mucho más honorables que los de hace una década. Un primer paso para este desarrollo es contar con perfiles de puestos bien elaborados y en base a estos capacitarlos para que en unos años puedan asumir cargos directivos con otras competencias y con otra visión, muy diferente a la que se tiene en la gran mayoría de las universidades públicas actuales.

10.-Cobra especial atención los requisitos típicos que se encuentran en la base de datos ocupacional O´net del Departamento de Trabajo de los EEUU, para ocupar el

cargo de "Education Administrators, Postsecondary" (Dean, Academic Dean, Provost, College president and others) . En ella se especifican como requisitos de conocimiento para el puesto del equivalente a Decano los siguientes:

Administración y Gerencia

Educación y Entrenamiento

Recursos Humanos

Psicología

Terapia y Consejería ( para tomar decisión de atención a los alumnos)

Sociología y Antropología

Comunicación

Fuente: <http://www.onetonline.org/link/summary/11-9033.00>

Si desean una real transformación de nuestras universidades públicas, tarde o temprano nuestros Decanos, tendrían que cambiar de paradigmas y dejar de pensar que solo con cursos técnicos vamos a mejorar la formación de nuestros egresados.

11.-Como se señaló en capítulos anteriores, una visión holística del capital humano, no toma en cuenta solo al talento de los trabajadores, sino además el contexto en que se desenvuelven y esto trae a colación la denominada cultura organizacional.

A manera de anécdota cabe comentar que alguna vez en una exposición en el 2001 en el Consejo universitario, sobre que debíamos definir la cultura organizacional que requiere la UNI para alcanzar su misión y visión y trabajar en gestionar los cambios que sean necesarios. Todos se miraron extrañados y como era de esperar no se acordó nada al respecto. En la salida, un decano de manera despectiva me pregunto si era ingeniero o si era educador o psicólogo?

Más tarde en el 2002, nos enteraríamos que la European University Association, inicio un programa de 4 años, 2002-2006 para implantar un cambio en la cultura organizacional de las universidades europeas , integrando a la calidad en su vida diaria, con miras a la integración acordada en la Declaración de Boloña firmado el 19 de Junio de 1999 por 29 ministros de educación europeos en búsqueda de la consolidación del Espacio Europeo de Educación Superior (EES), que estaría finalizado en el año 2010.

Las conclusiones y recomendaciones de este programa pueden ser vistas en: <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/quality-assurance/projects/quality-culture-project.aspx>

Lo anterior no hace sino ratificar los difíciles cambios de paradigmas que debemos enfrentar para mejorar el capital humano de nuestras universidades públicas, donde el buen desarrollo de los perfiles de puestos de los cargos administrativos es un gran primer paso.

12.-El contar con un buen perfil del puesto, basado en competencias, es un buen paso, pero no es suficiente. Es necesario proyectar los siguientes pasos, para lo cual se pueden establecer comisiones internas en las universidades para establecer:

- a) Evaluación de la situación actual de los puestos directivos respecto a las competencias funcionales y conductuales
- b) Determinación de la brecha de competencias
- c) Preparación del material para la capacitación
- d) Ejecución de un programa sostenido de capacitación.

d) Evaluación del desempeño basado en competencias.

13.-Queda claro que los retos de las universidades públicas, son amplios. Por un lado deben manejar su sistema organizacional actual, para seguir formando egresados, realizando investigación etc. recaudar ingresos propios y por otro lado deben concebir e implementar nuevos sistemas que les permitan adaptarse a los nuevos desafíos que les imponen los cada vez mejor informados grupos de interés, a los cuales deben su existencia.

Así, los directivos debe ser capaces a la vez de preparar el futuro (innovar, explorar nuevas oportunidades) y ser eficientes en las operaciones diarias (explotar los procesos clásicos); gestionar el pasado, pero a la vez, de forma concurrente, alumbrar continuamente nuevos proyectos de futuro.

A estas organizaciones se les denomina ambidextras y existen lineamientos para llegar a ser tales. Si bien están dirigidos a la empresa privada, muchos de sus principios se pueden aplicar a las universidades públicas.

“The ambidextrous organization” Charles A. O’Reilly-Harvard Business Review -April 2004

En este concepto las universidades públicas no pueden hacer un cambio violento de sus sistemas de describir los perfiles de puestos, la innovación de pasas a un sistema basado en competencias, se requiere manejar con cuidado y de manera progresiva.

## 8.- RECOMENDACIONES

1.-En base a este trabajo realizar una exposición en la Asamblea Nacional de Rectores y en el Consejo Universitario de las universidades de la Alianza Estratégica-San Marcos, UNI y Universidad Agraria, para ir sembrando la semilla del cambio en las universidades públicas

2.-Proponer a la Asamblea Nacional de Rectores y al CONEAU, la creación de un Catálogo de Competencias Funcionales y un Catálogo de Competencias Conductuales que facilite la implementación de una gestión basada en competencias en las universidades públicas y privadas. Para la creación de dichos catálogos se formarían grupos de estudiantes de psicología organizacional, administración, ingeniería industrial, los cuales liderados por un equipo de docentes especializados en estos temas, prepararían propuestas, las cuales serían después validadas en talleres con docentes, directivos y jefes de RRHH de las universidades, mediante la modalidad presencial y virtual.

3.-Proponer a las universidades de la Alianza estratégica la continuación de otros trabajos de investigación o tesis complementarios al presente. El perfil de puestos basados en competencias es solo un primer paso, queda pendiente la realización de diseños de programas de capacitación basados en competencias, la selección de postulantes basados en competencias, la evaluación de desempeño basada en competencias y otros. Temas típicos para sus facultades de Psicología y Administración.

4.-Desarrollar con apoyo de los centros de informáticas un software aplicativo que facilite el diseño de perfiles de puestos basados en competencias. En dicho software se incluirían:

\*Bases de datos sobre recopilación de funciones típicas de todos los puestos administrativos de las universidades públicas del Perú.

\* Bases de datos similares, pero del extranjero, para ser tomadas como posibles benchmarking.

\* Base de datos de competencias funcionales.

\* Bases de datos de competencias conductuales de distintos autores.

Además de las bases de datos, se incluirían aplicativos para:

- Ejecutar los talleres DACUM, y definir las competencias funcionales
- Ejecutar talleres ad-hoc para definir las competencias conductuales

Este aplicativo podría difundirse a nivel nacional. En el anexo se presentan algunas pantallas del Sistema WIDS, que es usado para diseño curricular, pero cuenta con un módulo para el desarrollo de talleres DACUM.

5.-Adoptar la metodología DACUM, para el diseño de perfiles del egresado, convocando a egresados notables, expertos del sector, representantes de la industria, el gobierno y otros grupos de interés. Se puede contar con el apoyo de la asociación de egresados quien se encuentra muy activa en los últimos años.

## 9.-ANEXOS

### Anexo 1: Ejemplo de Perfil de Puesto de SERVIR



CARGO ESTRUCTURAL	TITULO DEL PUESTO
PROFESIONAL 1	ESPECIALISTA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO DEL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS

#### A. Funciones específicas

1. Participar activamente en el diseño, organización y ejecución de los procesos de selección de Gerentes Públicos, bajo la conducción del Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.
2. Organizar y llevar a cabo la ejecución de los cursos de introducción.
3. Efectuar las coordinaciones necesarias con las entidades solicitantes de todos los niveles de gobierno, consolidando los requerimientos de Gerentes Públicos.
4. Desarrollar líneas de base de los cargos de destino de Gerentes Públicos.
5. Efectuar el monitoreo de los Gerentes Públicos durante el periodo de asignación, supervisando su capacidad y competencia gerencial.
6. Efectuar el seguimiento del periodo de prueba de los Gerentes Públicos y proyectar las comunicaciones a ser dirigidas a las entidades de destino con anticipación al vencimiento del plazo.
7. Fomentar la demanda de Gerentes Públicos.
8. Absolver las consultas externas que el Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos le encargue.
9. Elaborar los informes sobre asuntos específicos que le solicite el Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.
10. Realizar o proponer la contratación de consultorías, estudios e investigaciones en las materias a su cargo, conforme se acuerde con el Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.
11. Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.

#### B. Línea de autoridad

Depende de	Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos
Ejerce mando – supervisión sobre	-

#### C. Requisitos mínimos

Formación	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional o grado académico de bachiller y maestría en gestión pública, políticas públicas u otros afines.
Profesión, de ser el caso	Administrador, Economista, Licenciado en Ciencias Sociales, Abogado o carreras afines con la competencia institucional.
Experiencia	
Experiencia (mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	No menor de 4 años de experiencia en el sector público o privado en cargos de gestión, asesoría y/o desarrollo de políticas.
Conocimientos básicos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento avanzado de: Gestión Pública, Políticas Públicas y/o Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Manejo de Office Windows y de aplicativos.</li> </ul>	



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional  
del Servicio Civil

**D. Perfil de Competencias**

PERFIL DE COMPETENCIAS					
Competencias Genéricas	A	B	C	D	N
1. Compromiso	X				
2. Comunicación		X			
3. Integridad	X				
4. Organización y planificación		X			
5. Orientación a los resultados	X				
6. Orientación al cliente interno y externo	X				
7. Trabajo en equipo		X			
Competencias Específicas	A	B	C	D	N
1. Credibilidad técnica	X				
2. Flexibilidad y Adaptabilidad	X				
3. Habilidad Analítica		X			
4. Iniciativa		X			
5. Negociación		X			
6. Tolerancia a la Presión	X				
7. Aprendizaje Continuo	X				

**GRADOS DE LA COMPETENCIA**

**A - Competencia desarrollada en el máximo nivel. (100%).-** Implica ser un referente cuya conducta tiene un impacto relevante en la institución y en los equipos de trabajo.

**B – Competencia desarrollada en nivel alto (75%).-** Implica mostrar la competencia con gran dominio en el desempeño cotidiano.

**C – Competencia desarrollada en nivel intermedio (50%).-** La competencia se evidencia con claridad, pero con dominio moderado.

**D – Competencia desarrollada en el nivel mínimo (25%).-** La competencia se evidencia en su grado mínimo, como una característica apenas notoria y poco consistente.

**N – Competencia NO desarrollada (0%).-** Describe las conductas que muestran la ausencia de la competencia.

Nombre del Puesto : COORDINADOR DE SISTEMAS

Número de personas que trabajen en el mismo cargo: 1

**I. LINEA DE AUTORIDAD**

A. DEPENDE DE : Gerente de Fiscalización de Gas Natural

B. SUPERVISA A : Ninguno

**II. FUNCIONES GENERALES**

Brindar soporte de sistemas e informático a la gerencia para la optimización y automatización de sus procesos y operaciones.

**III. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Gestionar los requerimientos de las áreas de la Gerencia respecto a sistemas informáticos y de procesamiento de datos.
- b) Realizar el diseño, desarrollo y mantenimiento de los sistemas aplicados por las divisiones de la Gerencia.
- c) Elaborar los modelos y datos de prueba requeridos por los proyectos en los aspectos informáticos y de sistemas.
- d) Monitorear y controlar el desarrollo de los proyectos de sistemas aplicados en las áreas de la Gerencia.
- e) Proponer normas, procedimientos y formatos que aseguren el óptimo funcionamiento de los sistemas y base de datos operados por las áreas de la Gerencia.
- f) Diseñar e implantar mecanismos para la seguridad de la base de datos bajo su competencia.
- g) Administrar la base de datos de los proyectos de sistemas desarrollados y aplicados por las áreas de la Gerencia.
- h) Gestionar los requerimientos de software y hardware de las áreas y Gerencia.
- i) Supervisar el mantenimiento de los equipos de cómputo de las áreas y Gerencia.
- j) Elaborar informes en temas de su competencia a solicitud de la Gerencia.
- k) Otras funciones que le asigne el gerente en el ámbito de su competencia.

**IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

ID	Responsabilidad	Impacto	Frecuencia
1	Manejo de datos confidenciales	Grave	Permanente
2	Operación de equipos PC	Grave	Permanente

**V. PERFIL DEL PUESTO**

**V.1. PROFESIÓN Y EXPERIENCIA**

Profesión y Especialización	Ingeniero de Sistemas o carrera afín. Administración de Proyectos de la Tecnología de la Información
Experiencia	De 4 años o más en puestos similares, o de su especialidad



**V.2. INFORMÁTICA**

Destreza Específica	Nivel
De oficina	Muy Alto
Especializada en manejo de softwares y programas	Muy Alto

**V.3. IDIOMA: (Inglés)**

Destreza Específica	Nivel
Escrito	Medio
Hablado	Medio
Leído	Alto

**V.4. COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS	
Institucionales	Trabajo en equipo
	Obtención de resultados
	Mejoramiento permanente
	Interés por el cliente
Del Área	Planificación
	Oportuna toma de decisiones
Del Puesto	Conocimientos
	Administración de proyectos
	Tecnología de la información
	Diseño de Sistemas
	Destrezas / Habilidades
Monitoreo y control	
Pensamiento analítico	
Reconocimiento de problemas	

Anexo 3: Ejemplo de Perfil de Puesto de FONAFE

PERFIL DEL PUESTO			
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Puesto: Auxiliar Administrativo			
Área / División: Dirección Ejecutiva			
Supervisa a:			
Depende jerárquicamente de: Dirección Ejecutiva			
Depende funcionalmente de: Dirección Ejecutiva			
<b>B. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>DATOS PERSONALES</b>			
<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>DATOS ADICIONALES</b>
Máxima: 35 años	Masculino <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	
Mínima: 20 años	Femenino <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	
	S/Preferencia <input checked="" type="checkbox"/>	S/Preferencia <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>EDUCACIÓN</b>			
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>		<b>GRADO ACADÉMICO</b>	
Secundaria	Requerido <input checked="" type="checkbox"/>	Título	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>
Post Grado	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
<b>PROFESIÓN / OCUPACIÓN</b>			
Secundaria completa y es deseable algún curso sobre asistencia de gerencia.			
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
2 años mínimo			
<b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>			
1 año de experiencia en puestos similares			
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>			
Atención de Personas, Orden, Relaciones Interpersonales, dinamismo, proactividad, puntualidad, respeto.			
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES</b>			
Sistemas Informáticos a nivel usuario, Manejo documental.			
<b>CONDICIONES DE TRABAJO (EXTERIOR, EN OFICINA, EXTREMAS, DE RIESGO...)</b>			
80% de tiempo en oficina y 20% de tiempo en trámite documental externo.			
<b>C. PRINCIPALES FUNCIONES</b>			
Encargado de enumerar los documentos de todo el trámite documental que sale de Dirección Ejecutiva.			
Realizar el seguimiento de los documentos.			
Brinda información a la gente externa a FONAFE sobre documentación que ingrese a la organización.			
Amar, archivar y distribuir agendas de directorio			
Apoyar en el registro y mantenimiento de archivos de la Dirección Ejecutiva.			
Proporcionar copia al personal de FONAFE de acuerdos y transcripciones de Directorio.			
Apoyar en la atención de reuniones de FONAFE con café, agua, etc.			
Apoyar en labores de mensajería encargadas por la Dirección Ejecutiva			
Entregar apoyo en la gestión del trámite documental.			
Efectuar la liquidación de los servicios de mensajería externos.			
Brindar apoyo a recepción como primer suplente, de acuerdo a los requerimientos de FONAFE.			
Realizar otras actividades encargadas por la Dirección Ejecutiva.			
<b>D. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>			
Cumplir con los requerimientos de la Dirección Ejecutiva u otras áreas de la organización de manera eficaz y eficiente.			
Compaginar las agendas de Directorio y repartirlas oportunamente			
Garantizar un trato adecuado a las personas.			
<b>E. PRINCIPALES METAS</b>			
Satisfacción general de los diferentes miembros de FONAFE			



Puesto: Auxiliar Administrativo  
 División: Dirección Ejecutiva  
 Reporta a: Dirección Ejecutiva

Perfil de Competencias	Nivel de Dominio Deseado
<b>Competencias Genéricas</b>	
<b>Orientación hacia resultados</b>	
Capacidad de contribuir eficaz y eficientemente a la obtención de resultados, fijando las prioridades que los llevan a la obtención de los mismos y superando los obstáculos que se pueden presentar.	Responde positivamente a múltiples compromisos contrarios, involucrándose en los objetivos de la empresa y realiza aportes de validez en la misma dirección.
<b>Elementos Observables:</b> Atiende oportunamente los requerimientos. Buena disposición por ayudar y solucionar problemas.	
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	
Demstrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a aquellos con los que se relaciona, como de una actitud permanente de contar con las necesidades que ellos tienen, para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas. La calidad de sus entregas es satisfactoria.
<b>Elementos Observables:</b> Se preocupa por conocer y entender los requerimientos que se le asignan. Muestra disposición para apoyar y colaborar. Cumple con los tiempos y la calidad de los encargos que se le asignan.	
<b>Trabajo en equipo</b>	
Capacidad de fomentar e integrar un ambiente colaborativo y de comunicación abierta. Desarrolla una relación de confianza con los demás miembros del equipo, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás, orientando a la búsqueda del logro de objetivos comunes.	Frecuentemente se integra a equipos de trabajo, aportando a los mismos mediante ideas o acciones. Conoce técnicas de trabajo en equipo.
<b>Elementos Observables:</b> Se integra de manera adecuada a los diferentes equipos de trabajo en la institución apoyando en labores operativas específicas.	
<b>Transparencia</b>	
Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Assumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Assume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
<b>Elementos Observables:</b> Se encuentra comprometido con sus funciones desarrollándolas lo mejor posible. Demuestra un comportamiento transparente y veraz en su actuar diario. Genera confianza en su entorno de trabajo.	
<b>Competencias de Nivel</b>	
<b>Iniciativa</b>	
Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>Elementos Observables:</b> Es proactivo y busca cumplir sus encargos con rapidez y calidad. Se adelanta a los requerimientos de la Dirección Ejecutiva en función a experiencias pasadas elevando su nivel de servicio y el nivel de satisfacción de su cliente interno. Soluciona problemas, permitiendo una mayor eficiencia en su trabajo.	
<b>Colaboración</b>	
Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Incluye tener expectativas positivas respecto de los demás y capacidad de comprensión interpersonal.	Por medio de sus actitudes, alienta el buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene una buena reputación en el interior de la empresa, ya que es considerado alguien que tiene buena predisposición a apoyar a distintos grupos, generando confianza, sin descuidar sus obligaciones específicas.
<b>Elementos Observables:</b> Demuestra muy buena voluntad y actitud positiva ante los encargos que se le asignan. Apoya a todas las áreas de la institución sin descuidar las tareas que le encargue la Dirección Ejecutiva. Demuestra tener un gran espíritu de trabajo y apoyo a todas las áreas de la organización.	
<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	

PERFIL DE COMPETENCIAS	
<b>Puesto: Auxiliar Administrativo</b>	
Mentalidad abierta. Muestra disposición para adecuarse con facilidad y responder a situaciones que no se presentan según lo planeado. Mantiene un elevado nivel de desempeño frente a las dificultades o situaciones cambiantes. Es flexible.	Toma los cambios que se suscitan como nuevos retos y oportunidades de desarrollo
<b>Elementos Observables:</b> Se adapta rápidamente ante distintas funciones y cambios imprevistos. Tiene capacidad para desarrollar diversas actividades de diversa índole sin disminuir su nivel de desempeño	
<b>Eficiencia Operativa</b>	
Es la capacidad para reducir al mínimo la posibilidad de errores en torno a su desempeño o al desempeño de otros. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo.	Comprueba la calidad de su propio trabajo. Revisa metódicamente la exactitud de la información que recibe. Hace seguimiento constante a las actividades realizadas, las compara con lo que programó y establece un nuevo orden de prioridad en caso de ser necesario.
<b>Elementos Observables:</b> Se preocupa por realizar correctamente su trabajo. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.	
<b>Competencias Específicas del Puesto</b>	
<b>Dinamismo - Energía</b>	
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido como un motor que transmite energía al resto del equipo. Transmite esa energía a todo lo que emprenda.
<b>Elementos Observables:</b> Busca apoyar a todos los miembros de la organización sin descuidar su trabajo A pesar que tiene que desempeñar actividades de diversa índole desarrolla su trabajo con el mismo nivel de calidad y eficiencia	



Anexo 4: Formato 1: Alineación de las Competencias Genéricas y Distintivas a los Referentes Internos y externos de la Universidad





Anexo 8: Perfil de Puestos basado en Competencias

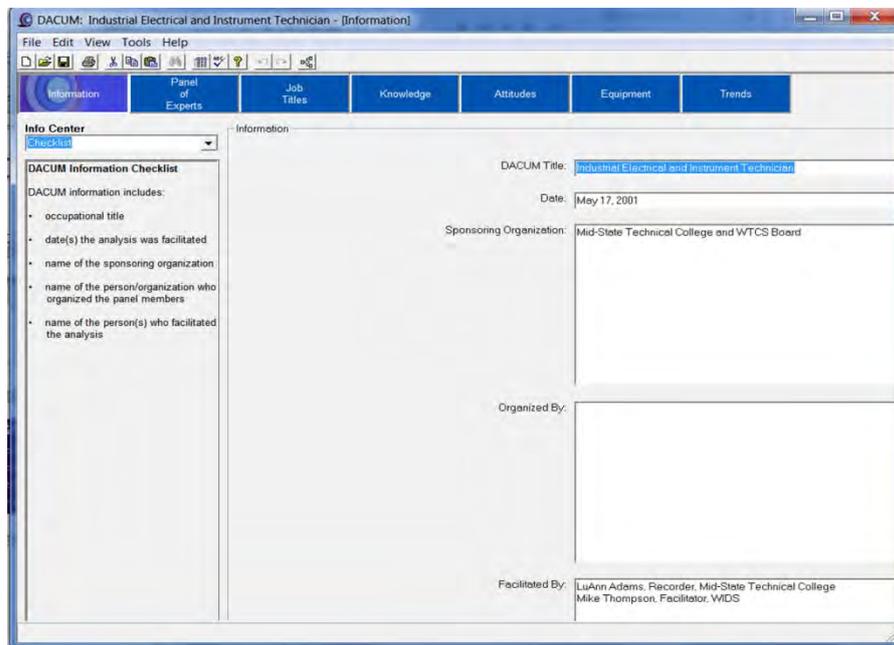
PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS

Tipo	Rubro	Item	Perfil														
Puesto	Datos Generales	1 Nombre del Puesto:	<input type="text"/>														
		2 Ubicación en el CAP:	Código <input type="text"/>														
			Clasificación <input type="text"/>														
	3 Categoría administrativa:	Contratado <input type="text"/>															
		Nombrado <input type="text"/>															
	Interrelación en la Organización	4 Líneas de Autoridad:	Depende de <input type="text"/>														
			Ejerce mando / supervisión sobre <input type="text"/>														
	Coordina con <input type="text"/>																
5 Personas a su cargo:	Directo <input type="text"/>																
	Indirecto <input type="text"/>																
Especificaciones del Puesto	6 Misión del Puesto:	<input type="text"/>															
	7 Funciones:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo</th> <th>Función</th> <th>Observaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Decisorias</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Interpersonales</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Informativas</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Tipo	Función	Observaciones	Decisorias	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Interpersonales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Informativas	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
		Tipo	Función	Observaciones													
		Decisorias	<input type="text"/>	<input type="text"/>													
Interpersonales	<input type="text"/>	<input type="text"/>															
Informativas	<input type="text"/>	<input type="text"/>															
8 Condiciones de Trabajo	<input type="text"/>																
Persona	Requisitos	9 Especificaciones del Profesional:	Grado Académico:														
			Doctorado <input type="text"/>														
			Maestría <input type="text"/>														
			Título <input type="text"/>														
			Bachiller <input type="text"/>														
		Técnico <input type="text"/>															
		Otros estudios requeridos:	<input type="text"/>														
		Colegiatura:	Si <input type="text"/>														
			No <input type="text"/>														
		Idiomas que domina:	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Hablado</th> <th>Escrito</th> <th>Leído</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Básico</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Intermedio</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Avanzado</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		Hablado	Escrito	Leído	Básico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Intermedio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Avanzado	<input type="text"/>
	Hablado		Escrito	Leído													
Básico	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>													
Intermedio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
Avanzado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>														
Competencias	10 Competencias Requeridas:	Competencias Distintivas	Competencias Nivel														
		Competencias Genéricas	Competencias Nivel														
		Competencias Funcionales	Decisorias	Indicadores													
			Interpersonales														
		Informativas															

Anexo 9: Proyecto de Mejora de la Cultura de la Calidad en las Universidades Europeas



Anexo 10: Pantallas del Software Wids para Interrelacionar la metodología DACUM con el diseño Curricular



Anexo 11: Análisis de Misiones y Visiones de Universidades del Perú.

**Análisis de la Misión y Visión de algunas universidades peruanas**

Ít	Universida d	Misión	Menci ón hacia su capita l huma no
1	“Universida d Alas Peruanas”	Formar hombres buenos y sabios que contribuyen con eficiencia y eficacia al desarrollo del país; extender sus servicios educativos con el fin de dar oportunidad a todos los peruanos de acceder a la educación superior universitaria de excelencia y calidad a bajos costos y afrontar oportunamente los retos que demanda el desarrollo de la Nación.	No
2	“Universida d de Lima”	La Universidad de Lima es una institución académica, autónoma, sin fines de lucro, integrada por profesores, alumnos y graduados, con un gobierno democrático, constituido bajo la modalidad de asociación civil como persona jurídica de derecho privado para formar profesionales de reconocido nivel. <b>En tal sentido, articula docencia de la más alta calidad</b> , incentiva la investigación y desarrolla actividades en favor de la comunidad aportando al país profesionales idóneos con vocación de servicio, conciencia ética y crítica, y comprometidos con el desarrollo e integración de la sociedad.	Si
3.	“Universida d Católica”	La Pontificia Universidad Católica del Perú:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Es una comunidad académica plural y tolerante, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos.</b></li> <li>• Brinda una formación humanista, científica e integral de excelencia.</li> <li>• Contribuye a ampliar el saber mediante investigaciones e innovaciones de nivel internacional.</li> <li>• Promueve la creación y difusión de cultura.</li> <li>• Asume su compromiso con el desarrollo humano.</li> <li>• <b>Se vincula de manera efectiva y permanente con su entorno.</b></li> </ul>	Si
4.-	“Universida d de San Marcos”	La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, es una comunidad formadora de profesionales competentes y <b>de alto nivel académico</b> , comprometida con el desarrollo de nuestro país mediante la investigación científica y humanista, y la conservación del medio ambiente.	Si

5	“Universidad Nacional de Ingeniería”	Formar líderes en ciencias, ingeniería y arquitectura, dotados de competencias para la investigación, innovación y gestión tecnológicas, capaces de contribuir al bienestar de la sociedad, al desarrollo del país y a la afirmación de nuestra identidad nacional”	No
6	“Universidad Villarreal”	“La Universidad Nacional Federico Villarreal” tiene por misión, la formación de la persona humana, y el fortalecimiento de la identidad cultural de la nación, fundado con el conocimiento científico y tecnológico, en correspondencia con el desarrollo humano sostenible.	No
7	“Universidad San Martín de Porras”	Nos dedicamos a la formación de profesionales competitivos con sólidos valores humanísticos, éticos y morales. Contribuimos a la promoción, desarrollo y difusión de la ciencia, la tecnología y la cultura. Proyectamos nuestra acción a la comunidad, propiciando la construcción de una sociedad moderna, justa y equitativa.	No
8	“Universidad Cesar Vallejo”	La UCV será reconocida como una de las mejores universidades nacionales debido a la calidad de sus graduados, su producción académica y su contribución al desarrollo de la sociedad.	No nivel
9	“Universidad UPC”	Formar líderes íntegros e innovadores con visión global para que transformen el Perú	No
10	“Universidad Nacional de Trujillo”	Somos una institución educativa pública que forma profesionales y académicos de pre y postgrado altamente competitivos realizando investigación científica con proyección y extensión a la comunidad de la región La Libertad y del país.	No
11	“Universidad San Antonio Abad del Cuzco”	Formar profesionales de alta calidad académica, humanística y competitiva; creativa e innovadores, con sólido sustento en valores y principios, capaces de comprometerse con el desarrollo social, económico, cultural y político sostenido y ambientalmente sustentable de la sociedad, en el marco de un proceso integrado de desarrollo de la región y del país.	No
12	“Universidad Nacional del Altiplano-Puno”	Somos una Institución Pública de Educación Universitaria dedicada a formar profesionales y post graduados calificados, con capacidad de gestión, compromiso social, premunidos de valores éticos y culturales; que realiza investigación para proponer alternativas integrales como soporte del desarrollo nacional y de la Región Andina.	No
13	“Universidad del Pacífico”	La Universidad del Pacífico es una institución con vocación de excelencia, especializada en aquellas carreras y programas vinculados con la economía y la gestión de empresas y otras instituciones, tanto del sector privado como del público. La Universidad del Pacífico aspira a contribuir al desarrollo y al bienestar social del Perú en un mundo global, dinámico, complejo y crecientemente interconectado. La Universidad del Pacífico debe formar líderes globalmente competitivos, con iniciativa y espíritu emprendedor, con visión integral, responsables socialmente y generadores de cambio. <b>La Universidad del Pacífico aspira a la excelencia académica</b>	Si

		<b>a partir de una visión compartida, innovación continua y eficacia operativa.</b>	
14	“Universidad Nacional del Centro –Huancayo”	Formar profesionales competitivos, investigadores, con identidad y práctica de valores morales, comprometidos con el desarrollo sostenible.	No
15	“Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa”	La Universidad Nacional de San Agustín es una institución dedicada a la formación integral de académicos y profesionales; con capacidad de investigar, crear y difundir conocimientos; para contribuir a la preservación del medio ambiente, al crecimiento y el desarrollo social, en condiciones de equidad, seguridad y justicia	No
16	“Universidad Nacional de la Amazonía Peruana”	"La Universidad Nacional de la Amazonía Peruana es una institución pública que forma profesionales con calidad y excelencia, enmarcada en sus fines y principios de enseñanza, investigación científica y tecnológica y proyección social, con énfasis en el desarrollo sustentable de la Amazonía a fin de contribuir al progreso de la Nación".	No
17	“Universidad de Piura”	La Universidad de Piura brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad. A lo largo de los años, ha consolidado un reconocido prestigio por <b>su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional</b> . La Universidad de Piura es una obra de apostolado corporativo del Opus Dei, es por ello que promueve la fe católica y los valores cristianos dentro de un clima de total respeto a la libertad de los alumnos.	Si
18	“Universidad Ricardo Palma”	Formar integralmente profesionales competitivos a nivel internacional, a través de programas académicos multidisciplinares, permanentemente actualizados y con énfasis en la investigación aplicada, y mecanismos de inserción temprana en el mercado laboral. Ofrecer soluciones innovadoras a la problemática del país y de las regiones, que atienden necesidades de sectores productivos y sociales.	No
19	“Universidad de Lambayeque”	Somos una comunidad académica, cuyas actividades las orientamos a la formación humana de la persona y su dignidad, como emprendedora, crítica y creativa a través de la búsqueda de la verdad en libertad; inspirada en principios éticos y valores, contribuyendo a la creación y difusión del conocimiento, el saber y la cultura.	No
20	“Universidad Nacional de Cajamarca”	Institución comprometida en la formación de profesionales competitivos con responsabilidad social que contribuya al desarrollo sustentable regional y nacional.	No

Ít	Universidad	Visión	Mención hacia su capital humano
1	“Universidad Alas Peruanas”	Alcanzar como meta al año 2013, ser la institución universitaria más importante para el desarrollo del país, por la ampliación de su oferta y cobertura educativas a nivel nacional y a las facilidades de acceso que les brinda a los pobladores que viven en poblaciones fronterizas y de difícil acceso a las zonas urbanas.	No
2	“Universidad de Lima”	Una Universidad modelo en la formación de profesionales líderes, generadora de iniciativas, cuyos miembros responden con celeridad y eficacia a los desafíos planteados por la sociedad. <b>Una Universidad que evoluciona permanentemente y que mantiene el liderazgo en los campos en que desarrolla su acción.</b>	Si
3.	“Universidad Católica”	Al 2017 nuestra universidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un referente académico nacional y regional en la formación integral, multi- e interdisciplinar.</li> <li>• Cuenta con las condiciones necesarias para ser una universidad de investigación.</li> <li>• <b>Interviene en la discusión y en el planteamiento de soluciones a problemas nacionales sobre educación, desarrollo social y sostenibilidad.</b></li> </ul>	Si
4.-	“Universidad de San Marcos”	Ser una universidad con liderazgo nacional y reconocida por la comunidad latinoamericana y mundial, por su <b>excelencia académica</b> , investigación científica, producción de cultura de calidad, formación de profesionales competitivos; por su composición social y espíritu democrático, autonomía de los poderes políticos, económicos o ideológicos; por su pluralidad tolerante, espíritu crítico <b>y una administración moderna y eficiente</b> , que estudia científicamente los problemas nacionales y propone permanentemente soluciones.	Si
5	“Universidad Villarreal”	"La Universidad Nacional Federico Villarreal" será una comunidad académica acreditada bajo estándares globales de calidad, posicionada internacionalmente, y al servicio del desarrollo humano sostenible.	No
6	“Universidad Nacional de Ingeniería”	"Ser la Universidad líder en la creación de ciencia y tecnología, comprometida con el desarrollo sostenible de la Nación"•	No

7	“Universidad Cesar Vallejo”	<i>Formar profesionales idóneos con sentido humanista y científico, productivos, competitivos, creativos y comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país, constituyéndose en un referente innovador y de conservación del medio ambiente.</i>	No
8	“Universidad UPC”	Ser líder en la educación superior <b>por su excelencia académica y su capacidad de innovación.</b>	Si
9	“Universidad San Antonio Abad del Cusco”	Ser una institución académica por excelencia, acreditada, autónoma, descentralizada y participativa, sólida, con gobierno y gestión eficiente y estable. <b>Ser una institución donde se estimula la creatividad y productividad de todos sus miembros.</b> Es una institución inspirada en los más altos valores como la democracia, la honestidad, la transparencia, la justicia, la libertad, la equidad, la solidaridad y la tolerancia; donde se respete el derecho a la diferencia y a la dignidad humana. Es una institución estratégica comprometida con el desarrollo de la región y el país.	Si
10	“Universidad Nacional del Altiplano-Puno”	Ser una <b>Institución de excelencia académica</b> , acreditada y reconocida por la sociedad; con liderazgo en la Región Andina, en el desarrollo de las ciencias, la tecnología y las humanidades; propiciando la revaloración cultural, la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenido del País.	Si
11	Universidad del Pacífico	En el año 2014, la <u>Universidad del Pacífico</u> estará posicionada como una <b>comunidad universitaria que genera valor</b> , forma profesionales íntegros, competentes y socialmente responsables, así como también <b>produce y difunde conocimiento relevante</b> para el país y el mundo.	Si
12	“Universidad Nacional del Centro – Huancayo”	<b>Universidad humanista e innovadora</b> , generadora de ciencia y tecnología, líder en el desarrollo sostenible.	Si
13	“Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa”	Ser una <b>Universidad altamente creativa e innovadora</b> , que practica la democracia y es participativa. Es de valoración y prestigio nacional e internacional, paradigma de difusión y creación de conocimientos. Estrechamente vinculada con su medio; forjadora de ciudadanos y profesionales de alta competencia; promotora de pensamiento crítico, generadora y plataforma de saber científico y tecnológico de la sociedad futura.	Si

14	“Universidad Nacional de la Amazonia Peruana”	"Ser reconocidos como institución líder, académica, científica, tecnológica y cultural, generadora del desarrollo sustentable de la Amazonía, integrada al mundo".	No
15	“Universidad de Piura”	<p>La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida. Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad, a través del trabajo profesional, rigor científico y académico</p> <p>Para alcanzar este nivel de calidad, la Universidad <b>buscará siempre vincular a personas de la mayor idoneidad posible en su plana docente, administrativa y de gobierno, ofreciéndoles los medios para su continua formación humana y profesional, buscando su identificación con la misión y objetivos de la Universidad y su compromiso con la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio.</b></p>	Si
16	“Universidad Ricardo Palma”	Ser la primera universidad del Perú con reconocimiento internacional, promotora del desarrollo integral de la persona y del país.	No
17	“Universidad de Lambayeque”	Ser una casa superior de estudios protagonista del desarrollo del país; <b>reconocida académica y científicamente a nivel nacional e internacional;</b> lidera la gestión empresarial y la innovación tecnológica, sustentada en las ciencias, tecnologías, las artes y las humanidades, como espacio de promoción y generación del desarrollo sustentable.	Si
18	“Universidad Nacional de Cajamarca”	Universidad acreditada formadora de profesionales de alta calidad académica, tecnológica y humanística, contribuyendo al desarrollo del país.	No

T Online

Vimeo, Your Videos Bel... Política Anticorrupción Terra Mail Planificacion Estrategic... LYS Sala Virtual: Dimen... Tesis de Grado, Monog... Celina y Reutilio, Que v... TechMc

**O\*NET OnLine**  
A proud partner of the americanjobcenter network

Occupation Quick Search:

Help Find Occupations Advanced Search Crosswalks Share O\*NET Sites



## Build your future with O\*NET OnLine.

Welcome to your tool for career exploration and job analysis!

O\*NET OnLine has detailed descriptions of the world of work for use by job seekers, workforce development and HR professionals, students, researchers, and more!

[What is O\\*NET?](#)

### What's New?

Updated military occupations included in O\*NET websites

[Learn More](#)

Get O\*NET news by [email](#) or [RSS](#).

**I want to be a...**

Start the career you've dreamed about, or find one you never imagined.

[Find It Now](#)

**at My Next Move**

**ATTN: VETERANS**

Put your military skills and experience to work in civilian life. Learn how at:

**MY NEXT MOVE** FOR VETERANS

[Get Started](#)

The **Green Economy** is changing tasks, skills, and jobs across the country.

**Occupation Search** Keyword or O\*NET-SOC Code:

**Find Occupations**

[Browse](#) groups of similar occupations to explore careers. Choose from industry, field of work, science area, and more.

**Advanced Search**

[Focus](#) on occupations that use a specific tool or software. Explore occupations that need your skills.

**Crosswalks**

[Connect](#) to a wealth of O\*NET data. Enter a code or title from another classification to find the related O\*NET-SOC occupation.

Bright Outlook  Browse by O\*NET Data:  Apprenticeship

org/content.html

> - free s... Vimeo, Your Videos Bel... Política Anticorrupción Terra Mail Planificacion Estrategic... LYS Sala Virtual: Dimen... Tesis de Grado, Monog... Celina y Reutilio

**O\*NET Resource Center**  
A proud partner of the americanjobcenter network

Site Search:

Help About O\*NET Products Developers Data Collection Using O\*NET About Us Share

## The O\*NET® Content Model

The Content Model is the conceptual foundation of O\*NET. The Content Model provides a framework that identifies the most important types about work and integrates them into a theoretically and empirically sound system.





# O\*NET OnLine

[Updated 2010](#)

## Summary Report for:

### 11-9033.00 - Education Administrators, Postsecondary

Plan, direct, or coordinate research, instructional, student administration and services, and other educational activities at postsecondary institutions, including universities, colleges, and junior and community colleges.

**Sample of reported job titles:** Dean, Registrar, Academic Dean, Provost, Academic Affairs Vice President, College President, Admissions Director, Dean of Students, Financial Aid Director, Academic Affairs Dean

View report: [Summary](#) [Details](#) [Custom](#)

[Tasks](#) | [Tools & Technology](#) | [Knowledge](#) | [Skills](#) | [Abilities](#) | [Work Activities](#) | [Work Context](#) | [Job Zone](#) | [Education](#) | [Interests](#) | [Work Styles](#) | [Work Values](#) | [Related Occupations](#) | [Wages & Employment](#) | [Additional Information](#)

### Tasks

- Advise students on issues such as course selection, progress toward graduation, and career decisions.
- Direct, coordinate, and evaluate the activities of personnel, including support staff, engaged in administering academic institutions, departments or alumni organizations.
- Recruit, hire, train, and terminate departmental personnel.
- Participate in student recruitment, selection, and admission, making admissions recommendations when required to do so.
- Formulate strategic plans for the institution.
- Plan, administer, and control budgets, maintain financial records, and produce financial reports.
- Establish operational policies and procedures and make any necessary modifications, based on analysis of operations, demographics, and other research information.
- Participate in faculty and college committee activities.
- Represent institutions at community and campus events, in meetings with other institution personnel, and during accreditation processes.
- Promote the university by participating in community, state, and national events or meetings, and by developing partnerships with industry and secondary education institutions.

[back to top](#)

### Tools & Technology

Tools used in this occupation:

- Desktop computers**
- High capacity removable media drives** — Universal serial bus USB flash drives
- Liquid crystal display projector** — Liquid crystal display LCD video projectors
- Notebook computers** — Laptop computers
- Personal computers**

Technology used in this occupation:

- Data base user interface and query software** — Nolij Corporation Nolij Transfer; Student and Exchange Visitor Information System SEVIS ; Student information systems SIS
- Electronic mail software** — Microsoft Outlook

**Enterprise resource planning ERP software** — Enterprise resource planning ERP system software; Jenzabar EX; Oracle PeopleSoft; SunGard Higher Education Banner Unified Digital Campus

**Project management software** — Microsoft Project; SunGard Higher Education DegreeWorks

**Spreadsheet software** — Microsoft Excel

\* Software developed by a government agency and/or distributed as freeware or shareware.

[back to top](#)

## Knowledge

**Customer and Personal Service** — Knowledge of principles and processes for providing customer and personal services. This includes customer needs assessment, meeting quality standards for services, and evaluation of customer satisfaction.

**Administration and Management** — Knowledge of business and management principles involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling, leadership technique, production methods, and coordination of people and resources.

**English Language** — Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar.

**Education and Training** — Knowledge of principles and methods for curriculum and training design, teaching and instruction for individuals and groups, and the measurement of training effects.

**Personnel and Human Resources** — Knowledge of principles and procedures for personnel recruitment, selection, training, compensation and benefits, labor relations and negotiation, and personnel information systems.

**Psychology** — Knowledge of human behavior and performance; individual differences in ability, personality, and interests; learning and motivation; psychological research methods; and the assessment and treatment of behavioral and affective disorders.

**Therapy and Counseling** — Knowledge of principles, methods, and procedures for diagnosis, treatment, and rehabilitation of physical and mental dysfunctions, and for career counseling and guidance.

**Sociology and Anthropology** — Knowledge of group behavior and dynamics, societal trends and influences, human migrations, ethnicity, cultures and their history and origins.

**Communications and Media** — Knowledge of media production, communication, and dissemination techniques and methods. This includes alternative ways to inform and entertain via written, oral, and visual media.

**Computers and Electronics** — Knowledge of circuit boards, processors, chips, electronic equipment, and computer hardware and software, including applications and programming.

[back to top](#)

## Skills

**Active Listening** — Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times.

**Critical Thinking** — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.

**Reading Comprehension** — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.

**Speaking** — Talking to others to convey information effectively.

**Judgment and Decision Making** — Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.

**Monitoring** — Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action.

**Writing** — Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience.

**Complex Problem Solving** — Identifying complex problems and reviewing related information to develop and evaluate options and implement solutions.

**Coordination** — Adjusting actions in relation to others' actions.

**Instructing** — Teaching others how to do something.

[back to top](#)

## Abilities

**Oral Comprehension** — The ability to listen to and understand information and ideas presented through spoken words and sentences.

**Oral Expression** — The ability to communicate information and ideas in speaking so others will understand.

**Written Comprehension** — The ability to read and understand information and ideas presented in writing.

**Written Expression** — The ability to communicate information and ideas in writing so others will understand.

**Problem Sensitivity** — The ability to tell when something is wrong or is likely to go wrong. It does not involve solving the problem, only recognizing there is a problem.

**Speech Clarity** — The ability to speak clearly so others can understand you.

**Inductive Reasoning** — The ability to combine pieces of information to form general rules or conclusions (includes finding a relationship among seemingly unrelated events).

**Speech Recognition** — The ability to identify and understand the speech of another person.

**Deductive Reasoning** — The ability to apply general rules to specific problems to produce answers that make sense.

**Fluency of Ideas** — The ability to come up with a number of ideas about a topic (the number of ideas is important, not their quality, correctness, or creativity).

[back to top](#)

## Work Activities

**Communicating with Supervisors, Peers, or Subordinates** — Providing information to supervisors, co-workers, and subordinates by telephone, in written form, e-mail, or in person.

**Establishing and Maintaining Interpersonal Relationships** — Developing constructive and cooperative working relationships with others, and maintaining them over time.

**Making Decisions and Solving Problems** — Analyzing information and evaluating results to choose the best solution and solve problems.

**Getting Information** — Observing, receiving, and otherwise obtaining information from all relevant sources.

**Organizing, Planning, and Prioritizing Work** — Developing specific goals and plans to prioritize, organize, and accomplish your work.

**Interacting With Computers** — Using computers and computer systems (including hardware and software) to program, write software, set up functions, enter data, or process information.

**Communicating with Persons Outside Organization** — Communicating with people outside the organization, representing the organization to customers, the public, government, and other external sources. This information can be exchanged in person, in writing, or by telephone or e-mail.

**Coordinating the Work and Activities of Others** — Getting members of a group to work together to accomplish tasks.

**Judging the Qualities of Things, Services, or People** — Assessing the value, importance, or quality of things or people.

**Developing and Building Teams** — Encouraging and building mutual trust, respect, and cooperation among team members.

[back to top](#)

## Work Context

**Electronic Mail** — How often do you use electronic mail in this job?

**Telephone** — How often do you have telephone conversations in this job?

**Face-to-Face Discussions** — How often do you have to have face-to-face discussions with individuals or teams in this job?

**Indoors, Environmentally Controlled** — How often does this job require working indoors in environmentally controlled conditions?

**Contact With Others** — How much does this job require the worker to be in contact with others (face-to-face, by telephone, or otherwise) in order to perform it?

**Freedom to Make Decisions** — How much decision making freedom, without supervision, does the job offer?

**Structured versus Unstructured Work** — To what extent is this job structured for the worker, rather than allowing the worker to determine tasks, priorities, and goals?

**Work With Work Group or Team** — How important is it to work with others in a group or team in this job?

**Duration of Typical Work Week** — Number of hours typically worked in one week.

**Responsibility for Outcomes and Results** — How responsible is the worker for work outcomes and results of other workers?

[back to top](#)

## Job Zone

**Title** Job Zone Five: Extensive Preparation Needed

**Education** Most of these occupations require graduate school. For example, they may require a master's degree, and some require a Ph.D., M.D., or J.D. (law degree).

**Related Experience** Extensive skill, knowledge, and experience are needed for these occupations. Many require more than five years of experience. For example, surgeons must complete four years of college and an additional five to seven years of specialized medical training to be able to do their job.

**Job Training** Employees may need some on-the-job training, but most of these occupations assume that the person will already have the required skills, knowledge, work-related experience, and/or training.

**Job Zone Examples** These occupations often involve coordinating, training, supervising, or managing the activities of others to accomplish goals. Very advanced communication and organizational skills are required. Examples include librarians, lawyers, aerospace engineers, wildlife biologists, school psychologists, surgeons, treasurers, and controllers.

**SVP Range** (8.0 and above)

[back to top](#)

## Education

Percentage of Respondents	Education Level Required
55	Master's degree
23	Bachelor's degree
22	Doctoral or professional degree

[back to top](#)

## Interests

Interest code: **ECS**

**Enterprising** — Enterprising occupations frequently involve starting up and carrying out projects. These occupations can involve leading people and making many decisions. Sometimes they require risk taking and often deal with business.

**Conventional** — Conventional occupations frequently involve following set procedures and routines. These occupations can include working with data and details more than with ideas. Usually there is a clear line of authority to follow.

**Social** — Social occupations frequently involve working with, communicating with, and teaching people. These occupations often involve helping or providing service to others.

[back to top](#)

## Work Styles

**Dependability** — Job requires being reliable, responsible, and dependable, and fulfilling obligations.

**Leadership** — Job requires a willingness to lead, take charge, and offer opinions and direction.

**Cooperation** — Job requires being pleasant with others on the job and displaying a good-natured, cooperative attitude.

**Initiative** — Job requires a willingness to take on responsibilities and challenges.

**Integrity** — Job requires being honest and ethical.

**Self Control** — Job requires maintaining composure, keeping emotions in check, controlling anger, and avoiding aggressive behavior, even in very difficult situations.

**Concern for Others** — Job requires being sensitive to others' needs and feelings and being understanding and helpful on the job.

**Persistence** — Job requires persistence in the face of obstacles.

**Attention to Detail** — Job requires being careful about detail and thorough in completing work tasks.

**Adaptability/Flexibility** — Job requires being open to change (positive or negative) and to considerable variety in the workplace.

[back to top](#)

## Work Values

**Independence** — Occupations that satisfy this work value allow employees to work on their own and make decisions. Corresponding needs are Creativity, Responsibility and Autonomy.

**Achievement** — Occupations that satisfy this work value are results oriented and allow employees to use their strongest abilities, giving them a feeling of accomplishment. Corresponding needs are Ability Utilization and Achievement.

**Relationships** — Occupations that satisfy this work value allow employees to provide service to others and work with co-workers in a friendly non-competitive environment. Corresponding needs are Co-workers, Moral Values and Social Service.

## Wages & Employment Trends

### National

**Median wages (2011)** \$40.52 hourly, \$84,280 annual

**Employment (2010)** 146,000 employees

**Projected growth (2010-2020)** ■■■ Average (10% to 19%)

**Projected job openings (2010-2020)** 69,100

**1.-Autor: Martha Alles:**

**1.1 COMPETENCIAS CARDINALES**

**1.1. Compromiso**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**1.2. Ética**

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

**1.3. Prudencia**

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

**1.4. Justicia**

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

**1.5. Fortaleza**

Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

**1.6. Orientación al cliente**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.

## **Anexo 15: Recopilación de definiciones sobre Tecnología**

(Fuente: Mandras Institute of Technology-India)

### **a) Dictionaries and Encyclopedias**

1. The branch of knowledge that deals with the industrial arts and sciences; utilization of such knowledge; the knowledge and means used to *produce the material necessities of a society*; the terminology of an art or science; technical nomenclature. *New Webster's Dictionary of the English Language, College Edition, Surjeet Publications, Delhi, India (2000).*
2. The practice of any or all of the applied sciences that have practical value and / or industrial use: technical method(s) in a particular field of industry or art: technical nomenclature: technical means and skills characteristic of a particular civilization, group, or period. *Chamer's English Dictionary.*
3. The study, development, and application of devices, machines, and techniques for manufacturing and productive processes. 2. A method or methodology that applies technical knowledge or tools. 3. The sum of a society's or culture's practical knowledge, especially with reference to its material culture. *Encarta World English Dictionary, Macmillan India Ltd., Chennai (1999).*
4. The practice, description and terminology of any or all of the applied sciences *which have practical value* and/or industrial use. *Larousse Dictionary of Science and Technology, Allied Chambers (India) Ltd., New Delhi (1996); Chambers Science and Technology Dictionary, W&R Chambers Ltd. and Cambridge University Press (1988).*
5. (The study and knowledge of) the practical, esp. industrial, use of scientific discoveries. *Cambridge International Dictionary of English, Cambridge University Press (1997).*
6. Scientific study and use of mechanical arts and applied sciences, e.g. engineering.
  - b. Application of this to practical tasks in industry, etc. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, Fourth Edition, Oxford University Press, Oxford (1994).*
7. The application of science, esp. in industry or commerce.
  - b. The methods and materials thus used. *Webster's New Reference Library, Thomas Nelson Publishers (1984).*
8. Body of knowledge relating to arts and crafts. It includes the history of the development of productive arts, the scientific principles underlying them, and descriptive accounts of processes employed in them. *Everyman's Encyclopedia Vol. 11, J. M. Dent & Sons Ltd., London (1967).*

9. Systematic knowledge and action, usually of industrial processes but applicable to any recurrent activity. Technology is closely related to science and to engineering. Science deals with humans understanding of the real world about them the inherent properties of space, matter, energy, and their interactions. Engineering is the application of objective knowledge to the creation of plans, designs and means for achieving desired objectives. Technology deals with the tools and techniques for carrying out the plans. *McGraw-Hill Concise Encyclopedia of Science and Technology, Second Edition, McGraw-Hill Publishing Company (1989).*
  10. *Technology refers to ways of making or doing things.* The term “technology” is derived from the Greek techne, meaning “art” or “craft”; but it is generally used in either of two more restricted senses. In the narrower sense, “technology” refers only to the industrial processes that succeeded craft operations. In the broader sense, “technology” refers to all processes dealing with materials. Technology always has to be learned, whether in the form of manual dexterity or as an applied science. *Enciclopedia Americana Vol. 26, Grolier Incorporated (1986).*
  11. The use of tools, power, and materials, generally for the purposes of production. *The Hutchinson Encyclopedia 1998 Edition, Helicon (1997).*
  12. The fundamental application of scientific knowledge to the practical arts, resulting in improved industrial and commercial products of greater value to people. *The New College Encyclopedia, Galahad Books, New York (1978).*
  13. The use of tools, machines, materials, techniques, and sources of power to make work easier and more productive. *The Cambridge Encyclopedia, David Crystal (Ed.), Cambridge University Press (1990).*
- 

#### b) Books

1. Technology is the scientific study of the practical or industrial arts. The Oxford English Dictionary; *The Management of Technology: Perception and opportunities*, Paul Lowe, Chapman & Hall, UK (1995).
2. *A set of pieces of knowledge, both practical and theoretical, know-how, methods, procedures and physical devices which incorporate such knowledge.* (Dosi (1984)) *The Management of Technology: Perception and opportunities*, Paul Lowe, Chapman & Hall, UK (1995).
3. A sufficient body of knowledge or industrial practice to provide a lecture course at a final year university degree course or at

- master's level. (Langridge et al. (1972)). *The Management of Technology: Perception and opportunities*, Paul Lowe, Chapman & Hall, UK (1995).
4. The collection of plant, machines, tools and methods available at a given time for the execution of the production task. Woodward (1965); *The Management of Technology: Perception and opportunities*, Paul Lowe, Chapman & Hall, UK (1995).
  6. A technology is the structured application of scientific principles and practical knowledge to physical entities and systems. *The Management of Technology: Perception and opportunities*, Paul Lowe, Chapman & Hall, UK (1995).
  7. *The knowledge of how to produce something is called technology.* An Introduction to Management, Joseph A. Litterer, John Wiley & Sons (1978).
  8. Technology denotes the broad area of purposeful application of the contents of the physical, life, and behavioral sciences. It comprises the entire notion of technics as well as the medical, agricultural, management and other fields with their total hardware and software contents. *Technological Forecasting in Perspective*, Erich Jantsch, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
  9. Technology is defined as the knowledge of the manipulation of nature for human purposes. *Strategic Technology Management*, Frederick Betz, McGraw's Hill Inc., Singapore (1994).
  10. *Technology is the systematic application of organized knowledge to practical activities especially, productive ones.* *Technological Forecasting and Long-Range Planning*, Robert U. Ayres, McGraw's Hill Book Company (1969).
  11. Technology is "the system by which a society satisfies its needs and desires." *Managing Technology: The Strategic View*, Lowell W. Steele, McGraw Hill Inc., U. S. A. (1989).
  12. Technology can be defined as all the knowledge, products, processes, tools, methods, and systems employed in the creation of goods or in providing services. In simple terms, technology is the way we do things. It is the means by which we accomplish objectives. Technology is the practical implementation of knowledge, a means of aiding human endeavor. *Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation*, Tarek M. Khalil, McGraw Hill Book Co., Singapore (2000).
  13. Technology is defined as the application of knowledge over the complete spectrum of the production process from research to market. *The Management of Technology*, Edward P. Hawthorne, McGraw Hill Book Company (UK) Limited (1978).
  14. Technology is the "learned means by which man utilizes the environment to satisfy his animal wants and cultural desires". Man's

way: A preface to the understanding of human society, Walter Goldschmidt, Holt, Rinehart & Winston, New York (1967).

15. Technology is that form of human activity which is devoted to the production of technics [material products of human making or fabrication] and whose root function is to expand the realm of practical human possibility. From Followers to Leaders: Managing technology and innovation, Naushad Forbes and David Wield, Routledge (2002).
16. The term technology refers to all the knowledge, skill, tools, machines, materials and conditions required to perform works this includes human abilities as well as machine capacity. Management Today: Managing Work in Organizations, Thomas J. Atchison & Winston W. Hill, Harcourt Brace Jovanovich Inc. (1978).
17. "Technology is the outcome of a socially constructed process of knowledge development, including three levels; tacit, codified & verified and physically embodied in products, services or procedures for purposeful application" Adapted from Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage. V.K. Nayaranan. Prentice Hall Inc.(2001).

---

#### c) Internet

1. Technology is any process based on observable and measurable results that produces or assists in the production of an end product with a demonstrable usefulness. *A Definition of Technology and Educational Technology*, Bruce Jones, EDT 5510, February 20, 1999,  
<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Campus/7941/techh.html>
2. The application of practical or mechanical sciences to industry or commerce. <http://cimru.nuigalway.ie/david/pdf/le/history.pdf>
3. Technology:
  - A. the application of practical sciences to industry or commerce
  - B. the methods, theory, and practices governing such application  
example: a *highly developed* technology
  - C. the total knowledge and skills available to any human society for industry, art, science, etc.  
<http://www.wordreference.com/English/definition.asp?en=technology>
4. An object or sequence of operations created by man to assist in achieving some goal. A technology is a body of human knowledge that can be passed along from one place to another and from one generation to the next. Examples of technologies are: a bow and arrow; a birth control pill; a nuclear reactor; a legislature; and a

planning, programming, budgeting system of accounting.  
<http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/TECHNOLOGY.html>

5. The body of knowledge about, and the systematic study of, methods, techniques and hardware applied in the adaptation of the physical environment to man's needs and wants. The application of scientific knowledge to build or improve the infrastructure of agriculture, industry government and daily life. (Technology must not be confused with the very infrastructure it generates). Technology has autocatalytic properties. It favors the use of technical devices and processes even in solving social problems, e.g., by using fertilizers to enhance agricultural production rather than a different form of work organization, by using computers for national planning rather than decentralized decision making processes. (Krippendorff).  
<http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/TECHNOLOGY.html>
6. The systematic knowledge and the methods and procedures which can be used in a specific area in order to resolve practical problems. In some languages, e.g. French, Spanish, and German, this is clearly distinguished from "technic" ("technique", "tecnica", "Technik") which is the practical skill to use knowledge, methods, and procedures in a particular case in order to resolve a specific practical problem. (Hornung).  
<http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/TECHNOLOGY.html>
7. Technology is the knowledge base whose outputs are the hardware, software, processes and know-how that are integrated into engineered systems for the betterment of the world.  
<http://www.acc.ntu.edu.tw/~workshop/Reading%20List/Dundar%20Kocaoglu/Taiwan-1a%20Technology%20Management%20Definition%20%2006-21-02.ppt>
8. Technology is any tool or technique, any product or process, any physical equipment or method of doing or making, by which human capability is extended. Definition of Technology.  
<http://www.ebs.hw.ac.uk/s4c/defn.htm>
9. Technology is "the application of accumulated human knowledge to the transformation of resources, through the use of tools, for the purposes of meeting human needs or solving problems". What is Technology?  
<http://www.auburnschl.edu/users/pbuffington/techdefin.html>
10. Technology has:
  - a hardware component, i.e., the tool embodying the technology as a physical or material object, and
  - a software aspect, consisting of the information base for the tool. Definition of Technology.  
<http://www.ebs.hw.ac.uk/s4c/defn.htm>

11. Technology is the “know how” and creative process that may utilize tools, resources and systems to solve problems to enhance control over the natural and man-made environment with an endeavor to improve the human condition. What is Technology?  
<http://www.auburnschl.edu/users/pbuffington/techdefin.html>
- 

d) Other sources

1. Technology is the technical means people use to improve their surroundings. It is also knowledge of using tools and machines to do tasks efficiently.
2. Technology is people using knowledge, tools, and systems to make their lives easier and better.
3. Technology is “that which man uses to control his environment” or “the ways that man brings nature under his control”.
4. Technology is the use of knowledge, skill and resources to meet human needs and wants and to recognize and solve problems by investigating, designing, developing and evaluating products, processes and systems.
5. Technology is defined as the application of scientific discoveries to the production of goods and services that improve the human environment. It includes the development of new materials, machinery, and processes that improve production and solve technical problems.
6. Technology is the means by which a tangible or intangible product or service is produced or offered in the market.
7. Technology is means for accomplishing a task and includes whatever is required to convert resources into products or services.
8. Technology includes the knowledge and resources that are required to achieve an objective.
9. Technology is defined as the transformation of materials, energy and information.
10. Technology refers to more than just the physical processes that transform inputs to outputs and the specifications for those inputs and outputs. It also refers to the procedural and organizational arrangements for carrying out the transformations.
11. Technology is the study of practical arts or (by analogy with biology or anthropology) the science of the industrial arts.
12. The sum of ways in which social groups provide themselves with the material objects of their civilization.
13. Things people create to alter their lifestyle or their surroundings.

14. Applying a systematic technique, method or approach to solve a problem.
14. A capability given by practical application of knowledge.
16. Technology is the discipline by which humans utilize their scientific knowledge to change or manipulate the physical world or create tools to enable them to do so.
17. The application of science, especially to industrial or commercial objectives or the entire body of methods and materials used to achieve such objectives.
18. Technology refers to all the ways people use their inventions and discoveries to satisfy their needs and desires.
19. The application of discoveries to the production of goods and services that improve the human environment.
20. Technology is applied human knowledge.
21. Technology is the use of tools and processes to make our lives better by extending our human capabilities.
22. A technology consists of the physical and informational resources by which people can systematically bring about some desired result.
23. Technology can be defined as the use of knowledge and resources to solve problems and extend human abilities.
24. Technology is generally a combination of hardware and software with relative proportions varying from one extreme to the other. Hardware is any physical product, component or means, while software is the know-how, technique or procedure. Hardware technology again can be of two types, namely the end use product type such as automobiles, computers, televisions, and the production tool type such as instruments, equipment's and machinery. Software technology can also be considered as being of two types, namely the "know-how" type technology such as processes, techniques, methods and the "know-why" type technology such as knowledge, skills and experience.
25. Technology is an application of knowledge that leads to production and marketing of goods and services.
26. Technology may be defined as the specialized aspects of a particular field of endeavor.
27. Technology: a manner of accomplishing a task especially using technical processes, methods or knowledge.
28. Technology can be informally described as any tool invented after a person is born.
29. Technology is the systematic application of knowledge, materials, tools and skills to extend human capabilities.

30. Technology may be defined as practical knowledge, know-how, skills and artifacts that can be used to develop and market a new product or service.
31. Technology is the systematic application of scientific or other organized knowledge to practical tasks.
32. Technology : thing that a civilization creates to increase productivity and make life easier.
33. Technology is defined as the practical application of knowledge especially in a particular area.
34. The practice, description and terminology of any or all of the applied sciences which have practical value and/or industrial use.
35. Technology is a dialectical and cumulative process at the center of human experience.
36. The word “technology” comes from Greek words, “echne” meaning “industrial arts”, and “logos” meaning “study of”. Hence, technology implies a systematic study of industrial arts.
37. Technology refers to the tools people use in doing goal-directed work. It includes,
  - Physical tools : implements and machines
  - Human tools : knowledge and skills.

Physical tools, the implements and machines developed to do work more efficiently are the most obvious elements in technology. Human tools include knowledge, abilities, attitudes and organization.
38. Technology is an effort to convert some of the advances in scientific knowledge into products in the market place for the consumer (individual or institutional) or into infrastructure that can enable services.
39. Technology is man-made; it is a means to enhance the physical and mental capability of human beings; it is also an instrument to transform natural resources into useful goods; a tool for conditioning the environment; it is a resource for creating more employment opportunities and development; it is a commodity which is bought and sold.
40. Technology : application of the intelligence of man towards making his life more comfortable.
41. Technology: a social pool of knowledge of industrial arts.
42. Technology serves as an index or measure of scientific progress.
43. Technology: application of knowledge that leads to production and marketing of goods and services.
44. Technology: an activity of applying organized knowledge to the development of tools, products and processes for human purposes.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo Nacional (2002). "31 Políticas del Estado del acuerdo nacional".
2. Alles, M. (2004). "Gestión por competencias: El Diccionario, Buenos Aires - Argentina, Editorial Granica.
3. Chiavenato, I. (2000). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. España, Ed. Mc. Graw Hill: Primera Edición.
4. Contraloría General de la República (2007). Directiva 04/2007 "Rendición de Cuenta de los titulares".
5. Díaz Pinilla, M. (2005). Diccionario de Competencias Laborales. Colombia: PSICOM Editores.
6. Figueroa, E. (2003). Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela I.U.T.V. (Tesis de Especialización). Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Venezuela.
7. **Fondo** Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, Resolución Nro. 207-2006/DE-FONAFE. (2006).
8. Freire, L. (2008). Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa PROVEMOVIL S.A. (Título Licenciatura). Escuela Politécnica Nacional. Ecuador
9. Gonzci, A. y Athanasou, J. (2003). Definiciones de competencias. En: VALLE, I. Sobre competencias laborales, La Habana, (s.e.), Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
10. Handley, D. (1996). El desarrollo del sistema de calificación profesional nacional en el Reino Unido. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, México, Limusa editores.
11. Hernadez, R.; Fernandez, C. Baptista, L. ( 2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw.Hill.
12. ISO "Norma ISO 9001:2008 Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad" Internacional Organization for Standarization 2008.
13. La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, su MOF fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 062-2008-PCM, y modificado por el Decreto Supremo N° 014-2010-PCM. (2008).
14. La nueva ley 28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE.
15. Ley General de Educación N° 28044. (2003).
16. Mansfield, B. y Mitchell, L. (1996), Towards a Competent Workforce, Hampshire, Gower.
17. Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT, Recuperado de: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>.
18. Ministerio de Salud, (R.M. ° 371-2003 / 04 abril 2003)
19. **Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería - OSINERGMIN. Resolución de Gerencia General N° 2187 – 2008 – OS/GG. .(2008).**
20. Ramón, P. y Sulca, A. (2006). Estadística Aplicada a la investigación educativa. Universidad de Educación Enrique Guzmán Valle. Perú, Primera Edición.
21. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración, Pearson, Octava Edición, Págs. 7 y 9.

22. Sánchez, C. H. & Reyes, M.C. (2006). Metodología y diseños en la Investigación Científica. Lima: Editorial Visión Universitaria.
23. Saracho, J. (2005). Un modelo general de Gestión por competencias. Chile: RIL Editores.
24. SENA.(2003). Dirección de Empleo, Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral, Bogotá.
25. Spencer L. y Spencer, S. (1993). Competence at work, models for superior performance. Jhon Wiley and Sons, Inc. Estados Unidos.
26. Vargas, F. (2002). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: Convergencias y desafíos. CINTERFOR/OIT.
27. Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/OIT, Recuperado de: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>.
28. Lefcovich, M. (2005). Recursos Humanos y Organización.
29. Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva, Cecsa, México, Segunda Edición.
30. VALLE, I. (2003) Sobre competencias laborales. La Habana, (s.e.), Extraído de: <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 26 agosto 2005]
31. MERTENS, L. (1997). Competencias clave y tipologías. Extraído de: , Q+M Consultores Asociados, Lima <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005].
32. BUNK, G. (2003). Competencias clave y tipologías. Extraído de: Q+M Consultores Asociados, Lima. <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]