

## Índice

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN .....   | 3  |
| ABSTRACT .....  | 4  |
| Índice.....   | 5  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....   | 8  |
| 2. MARCO TEÓRICO.....   | 10 |
| 1.1 Organizaciones y Competencias.....                        | 10 |
| 1.2 Gestión estratégica basada en competencias .....          | 13 |
| 1.3 Evaluación de Desempeño .....                             | 16 |
| 1.4 Evaluación de Desempeño y Organizaciones Saludables ..... | 22 |
| 1.5 Universidades: un tipo de organización .....              | 26 |
| 2. METODOLOGÍA .....  | 30 |
| 2.1 Objetivo General .....                                    | 30 |
| 2.2 Objetivos Específicos.....                                | 30 |
| 2.3 Caracterización de la organización .....                  | 30 |
| 2.4 Población y muestra.....                                  | 33 |
| 2.5 Tipo, diseño y procedimiento de la intervención .....     | 35 |
| 2.6 Instrumento .....   | 35 |
| 2.7 Procedimiento .....                                       | 37 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.8 | Plan de Análisis.....   | 42 |
| 3.  | RESULTADOS.....   | 43 |
| 3.1 | Análisis de competencias institucionales por nivel de cargo.....                                    | 43 |
| 3.2 | Análisis de competencias específicas en los niveles de cargo .....                                  | 47 |
| 3.3 | Retroalimentación a la evaluación de desempeño a través de focus group de discusión.....            | 54 |
| 4.  | DISCUSIÓN .....   | 58 |
| 4.1 | Contexto.....   | 58 |
| 4.2 | Método .....  | 58 |
| 4.3 | Entrenamiento.....  | 60 |
| 4.4 | Jefaturas, evaluación de desempeño y retroalimentación .....  | 61 |
| 4.5 | Colaboración .....  | 63 |
| 4.6 | Líneas de acción .....  | 64 |
| 5.  | PLAN DE INTERVENCIÓN.....   | 65 |
| 5.1 | Objetivos de la intervención .....  | 67 |
| 5.2 | Actividad n° 1. Ajuste al proceso de evaluación .....   | 68 |
| 5.3 | Actividad n° 2. Fortalecimiento del rol de líderes en Directivos y Jefaturas.....                   | 70 |
| 5.4 | Actividad n° 3. Fortalecimiento de socialización de la Gestión del Desempeño en Colaboradores. .... | 75 |

|  |    |
|--|----|
| 5.5 Actividad n° 4. Desarrollo de un artefacto cultural que permita promover la colaboración entre unidades..... | 77 |
| 5.6 Valorización de la Intervención.....   | 81 |
| 5.7 Equipo de Trabajo .....  | 83 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA.....   | 84 |