



Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
JUNTA ADMINISTRATIVA

## CERTIFICACIÓN NÚMERO 05-06-302

La que suscribe, Secretaria de la Junta Administrativa del Recinto Universitario de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICA** que en reunión ordinaria celebrada el jueves, 27 de abril de 2006, este organismo **APROBÓ** el siguiente:

### PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DECANOS ACADÉMICOS Y LOS DECANOS DE ADMINISTRACIÓN, DE ESTUDIANTES Y DE ASUNTOS ACADÉMICOS

El procedimiento forma parte de esta certificación.

**Se deroga la Certificación Número 05-06-232.**

Y para que así conste, expido y remito la presente certificación a las autoridades universitarias correspondientes, bajo el Sello de la Universidad de Puerto Rico.

En Mayagüez, Puerto Rico, a los nueve días del mes de mayo del año dos mil seis.

  
Joanne R. Savino  
Secretaria

nep



## BASE LEGAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN GERENCIAL

La Sección 66.5 - Evaluación de la función gerencial, del Reglamento General de la Universidad de Puerto Rico, establece que:



*“Los superiores jerárquicos evaluarán la función gerencial, según establece la Sección 66.2, mediante criterios e instrumentos análogos a aquellos que se utilizan para evaluar la tarea docente. Si el superior jerárquico termina su incumbencia, este dejará un informe evaluativo escrito del miembro del personal docente que desempeña la labor gerencial y le hará llegar copia de éste. Esta evaluación formará parte del expediente de la persona y la tomarán en cuenta los comités de personal correspondientes. Las unidades institucionales diseñarán un instrumento de evaluación para uso de los comités de personal que incorpore la evaluación del personal docente en tareas gerenciales. Los comités de personal correspondientes, al momento de actuar en los casos cubiertos por esta Sección, tendrán ante su consideración su evaluación y la de su superior jerárquico.”*

Por lo tanto, es claro que la evaluación de los decanos corresponde al Rector con el insumo de los comités de personal de las facultades correspondientes. Sin embargo, el Reglamento no es claro sobre cómo proceder con los decanatos en los que no hay comités de personal (Decanatos de Administración, Estudiantes y Asuntos Académicos).

Además la Sección 66.2 del Reglamento de la UPR esboza en forma amplia los criterios de evaluación al definir la función gerencial como:

*“aquellas tareas de planificación, organización y dirección de la institución”* y las divide en dos tipos: (1) Las funciones docente-administrativas que incluyen *“supervisión, evaluación, coordinación o dirección de programas de enseñanza; participación en forma directa y no incidental en la formulación de política académica a nivel de facultad, unidad institucional y sistema.”* (2) Las funciones administrativas que incluyen *“aquellas tareas que proveen y desarrollan las condiciones, mecanismos e instrumentos necesarios para la ejecución de los objetivos de la institución.”*

## PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación de los gerentes académicos **se llevará a cabo cada dos años**. Una función primordial de este proceso de avalúo es que al terminar un período de evaluación (dos años en este caso) pase juicio sobre qué tan efectivas, adecuadas, y apropiadas han sido las actividades propuestas y realizadas por los evaluados. Este tipo de evaluación y retrocomunicación es fundamental para que los decanos hagan los ajustes necesarios en aquellas actividades aún en progreso que así lo ameriten. En general, estas evaluaciones sumativas son defendibles, ayudan a asegurar la racionalidad del proceso y promueven la excelencia institucional. Sin embargo, para que sean efectivas, deben ser conducidas con la participación y cooperación amplia y abierta de las personas evaluadas.

Por otro lado, tanto los evaluadores como los evaluados deben estar claros que las evaluaciones de personal están enfocadas fundamentalmente en el interés institucional de promover el mejoramiento continuo y la excelencia. Por lo tanto, los comités evaluadores no deben sacrificar la objetividad y la efectividad en las evaluaciones sumativas.

Para asegurar un proceso abierto y positivo, se recomienda que el decano discuta el informe de su evaluación con todo su personal.

## DECANATOS ACADÉMICOS

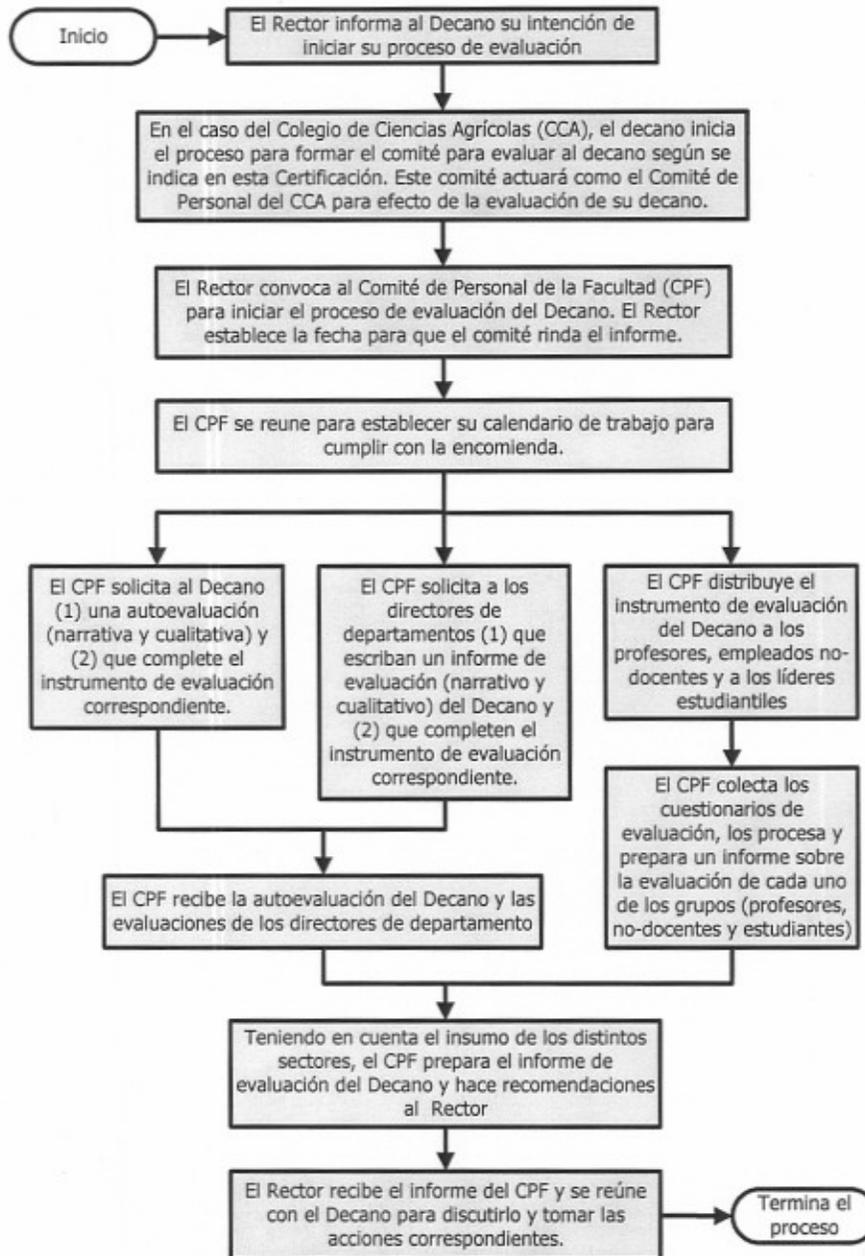
La evaluación de los decanos de Administración de Empresas, Artes y Ciencias, Ciencias Agrícolas e Ingeniería, será coordinada por los comités de personal de las respectivas facultades. En el caso particular del Colegio de Ciencias Agrícolas en el que existen comités de personal en el Servicio de Extensión Agrícola (SEA), las Estaciones Experimentales Agrícolas (EEA) y la Facultad de Ciencias Agrícolas (FCA), para mantener el tamaño del comité evaluador razonable y la representatividad de estos tres sectores, se formará un comité para la evaluación del decano compuesto por nueve miembros, tres de cada uno de estos tres sectores. Ellos serán electos de entre los miembros electos de los comités de personal respectivos por todos los miembros del comité de personal correspondiente. Este comité de nueve miembros elegirá su propio presidente y actuará como el Comité de Personal del Colegio de Ciencias Agrícolas para efecto de la evaluación de su Decano.

Los comités de personal prepararán para el Rector un informe sobre el desempeño del decano teniendo en cuenta:

1. La auto-evaluación del decano de la facultad
2. La evaluación de los directores de departamentos
3. La evaluación de los profesores
4. La evaluación de los empleados no docentes, y
5. Las evaluaciones de los presidentes de las organizaciones estudiantiles y de los senadores estudiantiles.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DECANOS ACADÉMICOS Y LOS DECANOS DE ADMINISTRACIÓN, DE ESTUDIANTES Y DE ASUNTOS ACADÉMICOS

Figura 1. Proceso de evaluación de los decanos académicos.



Las evaluaciones anónimas de los directores de departamento y la auto-evaluación del decano deberán contener un componente narrativo y cualitativo que explique y tome en consideración: a) las contribuciones del decano en la implementación del Plan Estratégico del RUM; b) el cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Estratégico de la Facultad correspondiente; c) el cumplimiento con el Plan de Trabajo del Decano.

Todos los participantes en el proceso de evaluación del decano usarán el instrumento de evaluación adjunto (véase las páginas 11 - 13). El Comité incluirá en su informe al Rector los "Comentarios y Sugerencias" textuales incorporadas por los que completaron el instrumento de avalúo. Este informe deberá señalar tanto los logros como las áreas de oportunidad para mejorar. Aquellos miembros del comité de personal que no estén de acuerdo con el informe de la mayoría podrán incluir un informe disidente.

## **DECANATOS DE ASUNTOS ACADÉMICOS, DE ADMINISTRACIÓN Y DE ESTUDIANTES**

En estos decanatos se conformará un Comité para la Evaluación del Decano con participación del personal del decanato:

- Cada unidad o departamento del decanato con 10 o más empleados a tiempo completo, elegirá un representante al Comité. El Director o Jefe de la unidad o departamento podrá participar en la votación, pero no será elegible para ser representante al Comité.
- De entre todos los empleados de los departamentos o unidades del decanato con menos de 10 empleados se elegirán dos representantes al Comité. Los directores o jefes de esas unidades o departamentos podrán participar en la votación, pero no serán elegibles para ser representantes al Comité.
- Además, el Comité contará con la participación de un miembro estudiantil designado por el Consejo General de Estudiantes.

El Comité para la Evaluación del Decano preparará para el Rector un informe sobre el desempeño del decano teniendo en cuenta:

1. La auto-evaluación del decano
2. La evaluación de los directores o jefes de departamentos o unidades
3. La evaluación de los empleados docentes y no docentes de su unidad
4. La evaluación del Senado Académico, y
5. Las evaluaciones del Consejo General de Estudiantes y los presidentes de las organizaciones estudiantiles.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DECANOS ACADÉMICOS Y LOS DECANOS DE ADMINISTRACIÓN, DE ESTUDIANTES Y DE ASUNTOS ACADÉMICOS

En el caso del Decanato de Administración que tiene departamentos o unidades con un gran número de empleados, para recopilar su insumo se procederá de la siguiente manera:

1. Si el departamento o unidad tiene menos de 10 empleados, su jefe o director fomentará, en el proceso de evaluación del Decano, la participación del 100% de los empleados del departamento o unidad. Los empleados harán llegar sus cuestionarios de evaluación directamente al Comité de Evaluación del Decano.
2. Si el departamento o unidad tiene 10 empleados o más, su jefe o director formará un comité de representantes para la evaluación del decano; los miembros de este comité serán nominados y electos por los empleados del departamento en votación secreta. El número de miembros en este comité deberá estar entre cinco y diez. Este comité de representantes de la unidad hará llegar su cuestionario de evaluación directamente al Comité de Evaluación del Decano e indicarán en el mismo el número de empleados del departamento o unidad que representan. El Comité de Evaluación del Decano tendrá en cuenta esta información al momento de hacer los análisis estadísticos correspondientes.

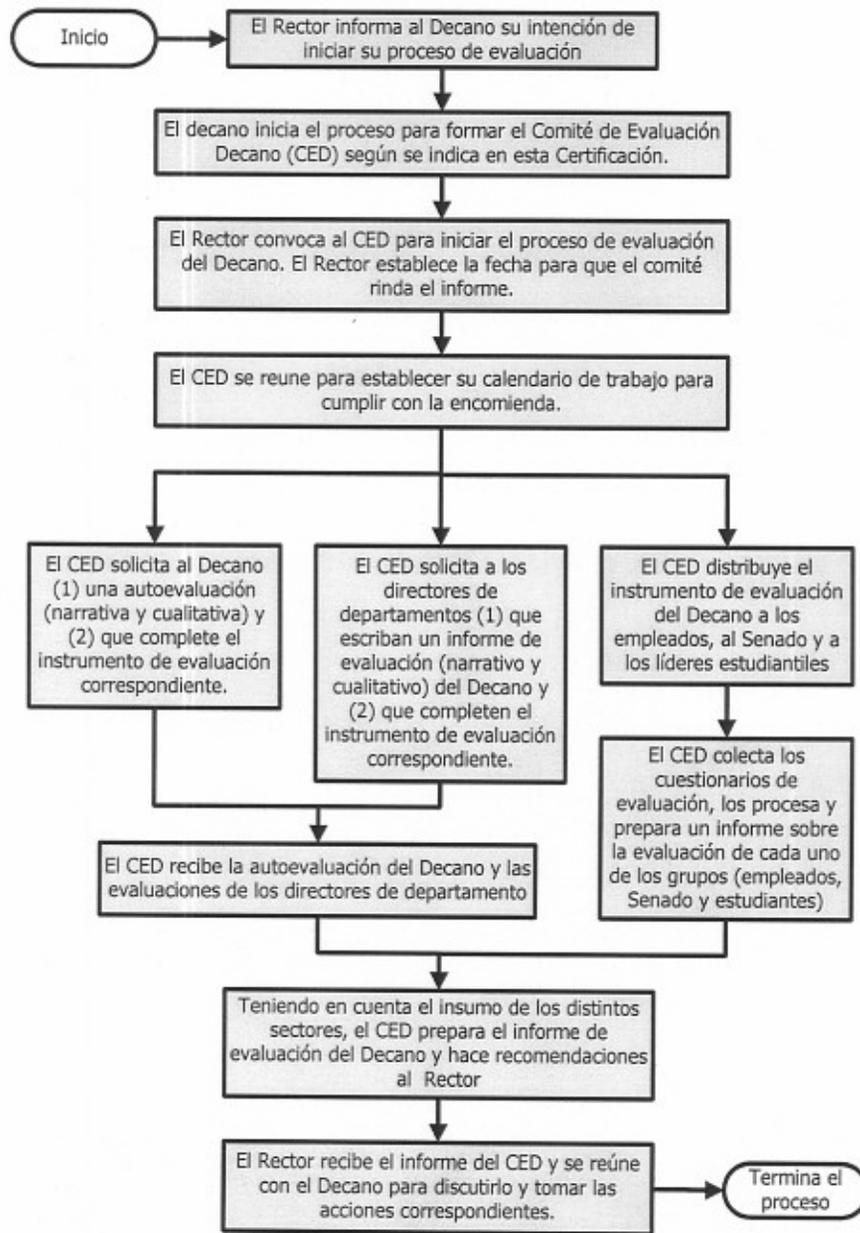
Las evaluaciones anónimas de los directores o jefes de departamento o unidades y la auto-evaluación del decano deberán contener un componente narrativo y cualitativo que explique y tome en consideración lo siguiente:

- a) las contribuciones del decano en la implementación del Plan Estratégico del Recinto Universitario de Mayagüez;
- b) el cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Estratégico del decanato correspondiente;
- c) el cumplimiento con el Plan de Trabajo del Decano.

Todos los participantes en el proceso de evaluación del decano usarán el instrumento de evaluación adjunto (véase las páginas 14-16). El Comité incluirá en su informe al Rector los "Comentarios y Sugerencias" textuales incorporadas por los que completaron el instrumento de avalúo. Este informe deberá señalar tanto los logros como las áreas de oportunidad para mejorar. Aquellos miembros del comité de personal que no estén de acuerdo con el informe de la mayoría podrán incluir un informe disidente.

El proceso de evaluación del Decano se ilustra en el diagrama mostrado en la Figura 2, a continuación.

Figura 2. Proceso de evaluación de los decanos de Asuntos Académicos, Estudiantes y Administración.



## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Esta sección provee unas guías para el análisis y resumen de los resultados del instrumento para la evaluación del decano. El cuestionario está dividido en ocho áreas:

1. Planificación
2. Gestión Administrativa
3. Gestión Académica
4. Liderazgo
5. Toma de decisiones y solución de problemas
6. Relaciones externas
7. Desarrollo profesional, y
8. Estudiantado

Cada área contiene varias preguntas orientadas a auscultar cómo el evaluador percibe la ejecutoria del decano en un área en particular; también se le pide al evaluador que asigne a cada pregunta un peso que representa la importancia que tiene la pregunta (criterio o cualidad) como medida del desempeño del decano. Este carácter dual (ejecutoria, importancia) de las respuestas se puede prestar para muchos tipos de análisis y resúmenes. Para dar uniformidad al informe final, se recomienda que el comité resuma los resultados de la siguiente manera.

### Cálculo de los índices ponderados de ejecución

Una forma de resumir los resultados de los cuestionarios es calcular un índice que refleje la ejecución en cada criterio (en una escala de uno (1) [totalmente en desacuerdo] a cuatro (4) [totalmente de acuerdo]) ponderado con la importancia promedio asignada a ese criterio. Veamos un ejemplo. Presuma que se han recibido 48 cuestionarios debidamente contestados y que en el área de "Planificación" los resultados son:

Peso	Cualidades y Criterios	1	2	3	4
	<b>I. Planificación</b>				
1.89	1 Articuló una visión para el decanato ...	4	12	19	13
3.00	2 Tiene un plan de trabajo operacional para ...	4	12	25	7
2.40	3 Su plan de trabajo es del conocimiento de ...	5	7	24	12
1.76	4 Su plan de trabajo responde a la Misión ...	4	11	22	11
2.89	5 Da seguimiento al progreso del Plan de ...	5	9	28	6
2.47	6 Identifica las necesidades futuras y ...	4	9	20	15
1.83	7 Establece políticas y procedimientos ...	6	12	17	13
2.95	8 Ofrece apoyo administrativo a las ...	6	11	16	15
2.50	9 Establece las prioridades a seguirse en ...	5	10	20	13
2.58	10 Cumple con las fechas establecidas en ...	4	7	22	15

Estos resultados indican que, al criterio o pregunta No. 4, los participantes le asignaron una importancia o peso promedio de 1.76 y que cuatro están en total desacuerdo con la aseveración No. 4; 11 están en desacuerdo con la aseveración No. 4; 22 están de acuerdo; y 11 están muy de acuerdo. Por lo tanto, un **índice de ejecutoria** para el criterio o pregunta No. 4 es el promedio de las 48 respuestas:

$$(4 \times 1 + 11 \times 2 + 22 \times 3 + 11 \times 4) / 48 = 136 / 48 = 2.833$$

Los promedios para las otras preguntas pueden calcularse de la misma manera y, entonces, la tabla anterior puede resumirse así:

### I. Planificación

Criterio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Peso	1.89	3.00	2.40	1.76	2.89	2.47	1.83	2.95	2.50	2.58
Ejecutoria	2.854	2.729	2.896	2.833	2.729	2.958	2.771	2.833	2.854	3.000

La importancia o peso promedio asignado al área de Planificación sería el promedio de los pesos de las 10 preguntas correspondientes al área:

$$(1.89 + 3.00 + \dots + 2.58) / 10 = 24.27 / 10 = 2.43$$

y su **índice de ejecución ponderado** es el promedio ponderado (por la importancia) de los índices de ejecución de cada pregunta:

$$\text{Índice de ejecución ponderado} = \frac{\sum (\text{Peso})(\text{Ejecutoria})}{\sum \text{Peso}}$$

O sea, **Índice de ejecución ponderado** del área de Planificación =

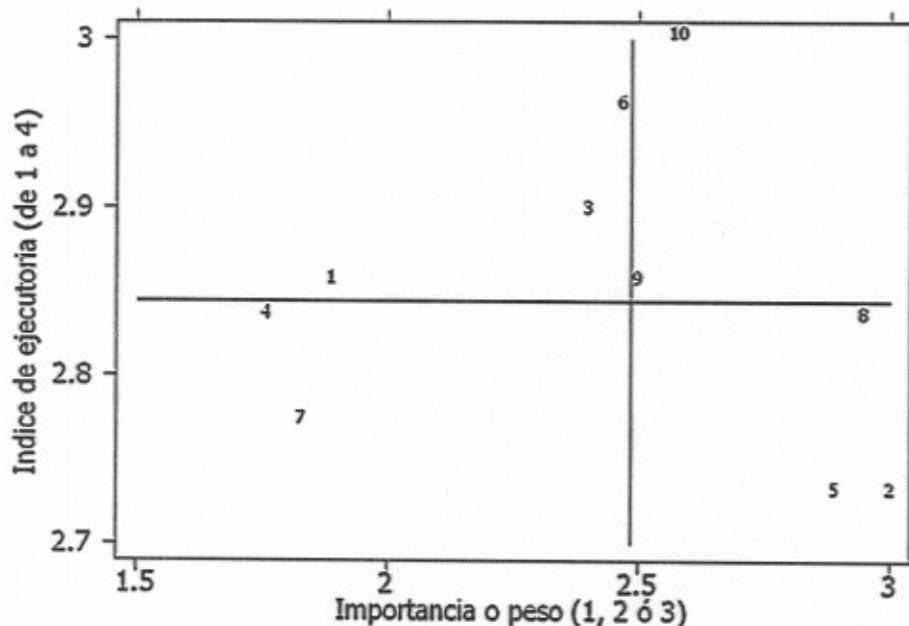
$$[(2.854)(1.89) + (2.729)(3.00) + \dots + (3.00)(2.58)] / (1.89 + 3.00 + \dots + 2.58) = 69.0 / 24.27 = 2.84$$

De una manera similar se calculan los índices ponderados de ejecución para las otras siete (7) áreas. La evaluación "numérica" del decano entonces podría resumirse, por ejemplo, así:

Área	Peso	Índice
1. Planificación	2.43	2.84
2. Gestión Administrativa	1.84	2.79
3. Gestión Académica	3.00	2.71
4. Liderazgo	2.39	2.81
5. Toma de decisiones y solución de problemas	1.82	2.88
6. Relaciones externas	3.00	2.75
7. Desarrollo profesional, y	2.33	2.90
8. Estudiantado	1.88	2.96

Si el comité desea hacerlo, podrá ir un paso más allá y hacer una gráfica en la que se muestran los pares ordenados (importancia, ejecutoria) para cada una de las preguntas del área. Vea Figura 3. Esta gráfica, combinada con líneas verticales y horizontales correspondientes a las medianas de los pesos y las ejecutorias, respectivamente, permite identificar áreas de oportunidad. Por ejemplo, en la Figura 3, los puntos (preguntas) que están en la parte inferior derecha corresponden a criterios o preguntas (en este caso, 2 y 5) que los evaluadores han juzgado bien importante pero que le han asignado un índice de ejecutoria relativamente bajo. Gráficas similares podrían hacerse para cada una de las ocho áreas de evaluación.

Figura 3. Ejemplo de gráfica Ejecutoria vs. Importancia para el área de Planificación.





Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Instrumento para la Evaluación del Desempeño  
de los Decanos de Administración de Empresas,  
Artes y Ciencias, Ciencias Agrícolas e Ingeniería



Nombre: \_\_\_\_\_ Posición: Decano de \_\_\_\_\_  
 Período evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Evaluado por:  Auto-evaluación  Líder estudiantil  
 Director de departamento  Docente  No docente

**Instrucciones:** Para las siguientes aseveraciones relacionadas con los criterios de evaluación y con cualidades del evaluado, indique cuan de acuerdo (o desacuerdo) está. Use la escala siguiente y haga una marca de cotejo (✓) en la columna correspondiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Si por alguna razón entiende que una aseveración no aplica, o que no tiene suficiente información para emitir una opinión, seleccione la última columna: "No tengo elementos de juicio o no aplica". Además para cada pregunta, indique el peso que le asignará a la misma de acuerdo a la siguiente escala: 3. Muy importante; 2. Importante; 1. Poco importante.

Peso	Cualidades y Criterios	1	2	3	4	No aplica
<b>I. Planificación</b>						
1	Articuló una visión para el decanato y la facultad en armonía con la agenda del Recinto					
2	Tiene un plan de trabajo operacional para el decanato y la facultad.					
3	Su plan de trabajo es del conocimiento de la facultad, estudiantes y personal no docente del decanato.					
4	Su plan de trabajo responde a la Misión Institucional y al Plan Estratégico del decanato.					
5	Da seguimiento al progreso del Plan de Trabajo y el Plan Estratégico.					
6	Identifica las necesidades futuras y desarrolla planes a corto y largo plazo.					
7	Establece políticas y procedimientos presupuestarios conforme a las prioridades.					
8	Ofrece apoyo administrativo a las gestiones de planificación.					
9	Establece las prioridades a seguirse en el programa de trabajo.					
10	Cumple con las fechas establecidas en su plan de trabajo.					
<b>II. Gestión Administrativa</b>						
11	Promueve la revisión y actualización de las normas y reglamentos institucionales.					
12	Promueve la simplificación de los procesos.					
13	Promueve el que se reconozcan las responsabilidades gerenciales y académicas de los departamentos.					
14	Se asegura que su equipo administrativo cumpla con sus responsabilidades gerenciales y académicas.					
15	Promueve el reclutamiento y la retención de facultad de excelencia					
16	Recluta y retiene un equipo administrativo efectivo.					
17	Contribuye el mejoramiento del servicio a través de reuniones y trato con el personal.					
18	Promueve la descentralización delegando responsabilidades en sus subalternos.					
19	Atiende y canaliza adecuadamente las consultas personales, telefónicas o escritas referentes al trabajo del decanato.					
20	Discute y explica los objetivos, metas y políticas de la unidad.					
21	Hace uso efectivo y eficiente de los recursos financieros.					
22	Distribuye en forma equitativa entre el personal la labor a ser realizada por el decanato.					

Peso	Cualidades y Criterios	1	2	3	4	No aplica
23	Aplica correctamente las normas y reglas administrativas de la institución.					
24	Diseña un plan de aumento o reducción del número de empleados y la transferencia o reasignación del personal.					
25	Promueve la recaudación de fondos externos.					
26	Es efectivo en la recaudación de fondos externos.					
27	Promueve diversas prácticas de mantenimiento, cuidado y estética de los espacios (abiertos y construidos) del decanato.					
28	Promueve el uso efectivo de la tecnología en los procesos administrativos.					
<b>III. Gestión Académica</b>						
29	Demuestra conocimiento de los programas y las normas académicas.					
30	Propicia el uso adecuado de los datos institucionales para mejorar los programas, los procesos y los servicios.					
31	Promueve la creación y revisión de los programas académicos de acuerdo a las tendencias modernas e innovadoras.					
32	Estimula la calidad y la excelencia en los procesos de enseñanza.					
33	Estimula la calidad y la excelencia en los procesos de investigación, divulgación y labor creativa.					
34	Apoya una infraestructura competitiva para la enseñanza, la investigación, la divulgación, y labor creativa.					
35	Desarrolla y mantiene procesos sistemáticos para mantener las acreditaciones existentes					
36	Promueve procesos sistemáticos para lograr nuevas acreditaciones de beneficio institucional.					
37	Promueve las oportunidades académicas internacionales.					
<b>IV. Liderazgo</b>						
38	Promueve un ambiente de trabajo donde se fomentan las relaciones humanas efectivas y armoniosas.					
39	Promueve el trabajo en equipo.					
40	Es efectivo en su comunicación con el personal del decanato y la comunidad universitaria.					
41	Atiende efectivamente las dudas y reclamos de los empleados.					
42	Promueve la defensa de la autonomía del decanato.					
43	Formula objetivos y metas junto con sus colegas.					
44	Es una fuente de motivación e inspiración en el decanato.					
<b>V. Toma de Decisiones y Solución de Problemas</b>						
45	Identifica y analiza los asuntos críticos del decanato					
46	Establece prioridades de forma efectiva.					
47	Comunica efectivamente las prioridades.					
48	Estimula la participación en la toma de decisiones					
49	Considera las opiniones de las personas o grupos concernidos o afectados al tomar una decisión.					
50	Toma decisiones ponderadas.					
51	Fundamenta sus decisiones en resultados de avalúo.					
52	Fomenta un clima de respeto en el decanato.					
53	Supera los obstáculos con creatividad.					
<b>VI. Relaciones Externas</b>						
54	Representa de forma excelente al decanato en actividades oficiales.					
55	Representa efectivamente al decanato ante los organismos universitarios.					
56	Promueve iniciativas con otros decanatos y unidades del Sistema.					
57	Promueve iniciativas con el sector público y privado.					
58	Fortalece las relaciones con entidades y agencias acreditadoras.					
59	Reconoce la responsabilidad de servicio con la comunidad.					
60	Promueve la celebración de actividades para el beneficio de la comunidad.					
61	Fomenta el servicio público y la responsabilidad social mediante iniciativas académicas, tales como: internados y prácticas en la comunidad, entre otras.					





Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Instrumento para la Evaluación del Desempeño  
de los Decanos de Administración, Estudiantes y  
Asuntos Académicos



Nombre: \_\_\_\_\_ Posición: Decano de \_\_\_\_\_  
 Período evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Evaluado por:  Auto-evaluación  Líder estudiantil  
 Director de departamento  Docente  No docente

**Instrucciones:** Para las siguientes aseveraciones relacionadas con los criterios de evaluación y con cualidades del evaluado, indique cuan de acuerdo (o desacuerdo) está. Use la escala siguiente y haga una marca de cotejo (✓) en la columna correspondiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Si por alguna razón entiende que una aseveración no aplica, o que no tiene suficiente información para emitir una opinión, seleccione la última columna: "No tengo elementos de juicio o no aplica". Además para cada pregunta, indique el peso que le asignará a la misma de acuerdo a la siguiente escala: 3. Muy importante; 2. Importante; 1. Poco importante.

Peso	Cualidades y Criterios	1	2	3	4	No aplica
<b>I. Planificación</b>						
1	Articuló una visión para el decanato en armonía con la agenda del Recinto					
2	Tiene un plan de trabajo operacional para el decanato.					
3	Su plan de trabajo es del conocimiento del personal del decanato.					
4	Su plan de trabajo responde a la Misión Institucional y al Plan Estratégico del decanato.					
5	Da seguimiento al progreso del Plan de Trabajo y el Plan Estratégico.					
6	Identifica las necesidades futuras y desarrolla planes a corto y largo plazo.					
7	Establece políticas y procedimientos presupuestarios conforme a las prioridades.					
8	Ofrece apoyo administrativo a las gestiones de planificación.					
9	Establece las prioridades a seguirse en el programa de trabajo.					
10	Cumple con las fechas establecidas en su plan de trabajo.					
<b>II. Gestión Administrativa</b>						
11	Promueve la revisión y actualización de las normas y reglamentos institucionales.					
12	Promueve la simplificación de los procesos.					
13	Promueve el que se reconozcan las responsabilidades de los departamentos.					
14	Se asegura que su equipo administrativo cumpla con sus responsabilidades.					
15	Promueve el reclutamiento y la retención de personal de excelencia					
16	Recluta y retiene un equipo administrativo efectivo.					
17	Contribuye el mejoramiento del servicio a través de reuniones y trato con el personal.					
18	Promueve la descentralización delegando responsabilidades en sus subalternos.					
19	Atiende y canaliza adecuadamente las consultas personales, telefónicas o escritas referentes al trabajo del decanato.					
20	Discute y explica los objetivos, metas y políticas de la unidad.					
21	Hace uso efectivo y eficiente de los recursos financieros.					
22	Distribuye en forma equitativa entre el personal la labor a ser realizada por el decanato.					
23	Aplica correctamente las normas y reglas administrativas de la institución.					

Peso	Cualidades y Criterios	1	2	3	4	No aplica
24	Diseña un plan de aumento o reducción del número de empleados y la transferencia o reasignación del personal.					
25	Promueve la recaudación de fondos externos.					
26	Es efectivo en la recaudación de fondos externos.					
27	Promueve diversas prácticas de mantenimiento, cuidado y estética de los espacios (abiertos y construidos) del decanato.					
28	Promueve el uso efectivo de la tecnología en los procesos administrativos.					
<b>III. Gestión Académica</b>						
29	Demuestra conocimiento de los programas y las normas académicas y administrativas.					
30	Propicia el uso adecuado de los datos institucionales para mejorar los programas, los procesos y los servicios.					
31	Promueve la creación y revisión de los programas académicos de acuerdo a las tendencias modernas e innovadoras.					
32	Estimula la calidad y la excelencia en los procesos de enseñanza.					
33	Estimula la calidad y la excelencia en los procesos de investigación, divulgación y labor creativa.					
34	Apoya una infraestructura competitiva para la enseñanza, la investigación, la divulgación, y labor creativa.					
35	Desarrolla y mantiene procesos sistemáticos para mantener las acreditaciones existentes					
36	Promueve procesos sistemáticos para lograr nuevas acreditaciones de beneficio institucional.					
37	Promueve las oportunidades académicas internacionales.					
<b>IV. Liderazgo</b>						
38	Promueve un ambiente de trabajo donde se fomentan las relaciones humanas efectivas y armoniosas.					
39	Promueve el trabajo en equipo.					
40	Es efectivo en su comunicación con el personal del decanato y la comunidad universitaria.					
41	Atiende efectivamente las dudas y reclamos de los empleados.					
42	Promueve la defensa de la autonomía del decanato.					
43	Formula objetivos y metas junto con sus colegas.					
44	Es una fuente de motivación e inspiración en el decanato.					
<b>V. Toma de Decisiones y Solución de Problemas</b>						
45	Identifica y analiza los asuntos críticos del decanato					
46	Establece prioridades de forma efectiva.					
47	Comunica efectivamente las prioridades.					
48	Estimula la participación en la toma de decisiones					
49	Considera las opiniones de las personas o grupos concernidos o afectados al tomar una decisión.					
50	Toma decisiones ponderadas.					
51	Fundamenta sus decisiones en resultados de avalúo.					
52	Fomenta un clima de respeto en el decanato.					
53	Supera los obstáculos con creatividad.					
<b>VI. Relaciones Externas</b>						
54	Representa de forma excelente al decanato en actividades oficiales.					
55	Representa efectivamente al decanato ante los organismos universitarios.					
56	Promueve iniciativas con otros decanatos y unidades del Sistema.					
57	Fortalece las relaciones con entidades y agencias acreditadoras.					
58	Reconoce la responsabilidad de servicio con la comunidad.					
59	Promueve o colabora en la celebración de actividades para el beneficio de la comunidad.					
60	Mantiene líneas abiertas de comunicación con ex-alumnos y amigos del decanato.					
61	Divulga los logros del decanato.					
62	Proyecta con excelencia la imagen del decanato.					

