

# **COMPETENCIAS ESPERADAS MASTER EN ASESORIA FISCAL**

*Randall Fernández Ortega, Universidad Latinoamérica de Ciencia y Tecnología  
2010*

## Tabla de Contenido

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA Y PROPOSITOS DEL ESTUDIO.....	2
A.    PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	2
1.    Definición del problema.....	2
2.    Justificación.....	2
B.    PROPOSITOS DEL ESTUDIO.....	3
1.    Objetivo general.....	3
2.    Objetivos específicos.....	3
CAPITULO II: TEORIA .....	4
A.    CONCEPTO COMPETENCIA.....	4
B.    EJEMPLO DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS CENTRADO EN ATRIBUTOS.....	6
C.    TIPOS DE COMPETENCIAS .....	7
D.    DEFINICIONES.....	7
CAPITULO III: PROCEDIMIENTO METODOLOGICO .....	8
A.    CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION.....	8
B.    FUENTES DE INFORMACIÓN.....	9
1.    Características de los sujetos .....	9
2.    Población y muestra.....	9
3.    Documentación y archivos.....	9
C.    DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS .....	10
D.    VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....	11
E.    ALCANCE Y LIMITACION DEL ESTUDIO.....	11
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	12
A.    ITEM NIVEL DE IMPORTANCIA ASIGNADO POR COMPETENCIA.....	12
B.    ITEM SI EFECTIVAMENTE SON SATISFECHAS LAS COMPETENCIAS ESPERADAS.....	15
C.    ITEM ASIGNACION DE PRIORIDAD ATRIBUTOS POR COMPETENCIA.....	17
CAPITULO V: RESULTADOS.....	20
A.    CONCLUSIONES.....	20
B.    RECOMENDACION.....	21

C. DISCUSION.....	21
REFERENCIAS.....	24
ANEXO 1: CUESTIONARIO .....	25
ANEXO 2: TABULACION DE LOS DATOS .....	27

## **INTRODUCCION**

Las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal de Empresas mediante el enfoque de competencia laboral se somete a prueba, la siguiente investigación se ha creado con el fin de responder la pregunta que establece si son efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata, desde la perspectiva de empleadores y expertos.

Para tal fin, se realizó la investigación dividida en cinco capítulos, a saber:

El primer capítulo, se formula el problema, importancia y el propósito de la investigación, y se establece la justificación.

Por otra parte, el segundo capítulo establece las bases teóricas de la investigación que respaldan los objetivos.

El tercer capítulo expone el procedimiento metodológico, método de investigación empleado, fuentes de información, descripción y validación del instrumento de recolección de datos, pasos, alcances y limitaciones.

El capítulo cuarto desarrolla los resultados de acuerdo con la interpretación y análisis de los instrumentos aplicados a los sujetos.

Se concluye con el quinto capítulo, se presentan las conclusiones, recomendaciones y discusión.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA Y PROPOSITOS DEL ESTUDIO**

### **A. PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

#### **1. Definición del problema**

En un mundo que convulsiona y se transforma constantemente, propicia escenarios empresariales que exigen mayor competitividad y sostenibilidad para la supervivencia, asimismo, las actividades económicas deben ser congruentes no solamente con el medio ambiente y la sociedad, sino, deben estar alineadas con las obligaciones tributarias, que lejos de disminuir la carga impositiva en nuestro país y avanzar a modelos simples, la tendencia es contraria. Así las cosas, las empresas requieren atender la normativa tributaria y su evolución constante para cumplir con las obligaciones con el Estado. Por lo tanto se plantea ¿Cuáles son las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal de Empresas que desempeña sus servicios en el sector privado; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata desde la perspectiva de los empleadores y expertos?

#### **2. Justificación**

El Master en Asesoría Fiscal de Empresas si bien es cierto que requiere de los aspectos del Derecho Tributario para desplegar los servicios para los cuales es contratado, también en el ejercicio de la profesión debe converger diferentes tipos de competencias laborales para garantizar servicios de calidad, y que satisfaga a los empleadores.

Por lo que se pretende con el estudio conocer desde la perspectiva de los empleadores y expertos las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal de Empresas, asimismo, el nivel de importancia que otorgan a los diferentes tipos de competencias y si son efectivamente satisfechas en el país.

## **B. PROPOSITOS DEL ESTUDIO**

### **1. Objetivo general**

Analizar las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal de Empresas que desempeña sus servicios en el sector privado considerando diferentes tipos de competencias; con el fin de determinar si son efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata desde la perspectiva de los empleadores y expertos.

### **2. Objetivos específicos**

- a) Definir las competencias del Master en Asesoría Fiscal de Empresas respecto a los tipos de competencias requeridas por los empleadores y expertos en el sector privado valorando competencias básicas, genéricas y específicas
- b) Diseñar un instrumento de recolección de datos que contemple tipos de competencias del asesor fiscal, atributos, nivel de importancia y nivel de satisfacción
- c) Aplicar la encuesta a empleadores y expertos seleccionados del sector privado a fin de conocer las principales competencias esperadas y los atributos de las mismas
- d) Evaluar los resultados de la encuesta para derivar las conclusiones y recomendaciones en congruencia con la perspectiva de los empleadores y expertos del estudio a fin de contribuir en la determinación de las competencias esperadas para un Master en Asesoría Fiscal de Empresas

## **CAPITULO II: TEORIA**

### **A. CONCEPTO COMPETENCIA**

El Instituto Nacional de Aprendizaje define competencia como “Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezaspsicomotoras y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente de untrabajo productivo, de acuerdo con los estándares definidos por el mercadolaboral y consistentes con las características de calidad de los productos que segeneran de los procesos de la actividad productiva de manera que se satisfaganlas necesidades del cliente.”

La anterior definición plantea la competencia como un conjunto de elementos, pero relacionados con los estándares establecidos en el mercado laboral y en consonancia con la calidad de los productos o servicios que se deriven de los procesos productivos, sin embargo, que sucede al no contar en el entorno con la estandarización.

En ese sentido el concepto de competencias ha sido polémico, por las condiciones propias del mercado laboral, pero, conforme las investigaciones y los avances en la materia se ha llegado a un concepto o principios generalmente aceptados, por ejemplo competencia se “...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 ejecuciónde un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.” (Gómez, M 2000)

Confrontando las definiciones anteriores se logra determinar que en la primera se refiere a los estándares definidos por los mercados laborales y congruentes la calidad de los bienes producidos, sin embargo, la segunda definición es más precisa y menciona una actividad plenamente identificada. Asimismo, establece que no se trata de una simple expectativa se refiere a una capacidad real y demostrada.

Otro aporte importante de la segunda definición la distinción de competencias por tres enfoques y clasificación, y los expresa claramente la capacidad de ejecutar las tareas y los tributos personales, dado que el tercero es una mezcla de los dos primeros.

Por su parte, Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. en “El enfoque de competencia laboral: Manual de formación” definen la “Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.”

Del mismo modo, los autores dan ejemplos de las competencias laborales como atributos:

- Liderazgo: Motiva guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Trabajo en equipo: Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
- Análisis y toma de decisiones: Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos.
- Orientación al cliente: Se asegura de que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y provisión del servicio

Finalmente, OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación: El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. Y el enfoque de competencia laboral incluye las fases: identificación de competencias, normalización de competencias, formación basada en competencias y certificación de competencias.

## B. EJEMPLO DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS CENTRADO EN ATRIBUTOS

El siguiente ejemplo se encuentra basado en el denominado informe Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills del año 1992 Estados Unidos, conocido como Informe SCANS.

**El informe de la  
"Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills" (SCANS)**

**Competencias básicas:**

**Habilidades básicas:** lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.

**Aptitudes analíticas:** pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.

**Cualidades personales:** responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

**Competencias transversales:**

**Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

**Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

**Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.

**Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.

**Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Fuente: Informe SCANS. 1992.

Este esquema identifica dos categorías de competencias, las competencias básicas y las competencias transversales, se transcribe en lo literal debido que formará la base para el diseño del instrumento de recolección de datos.

### C. TIPOS DE COMPETENCIAS

En general en la literatura de competencias se distingue la siguiente clasificación de competencias: Competencias Básicas, Competencias Genéricas o Transversales o Intermedias o Generativas o Generales y Competencias Específicas o Técnicas o Especializadas.

Las competencias básicas, son aquellas relacionadas con conocimientos elementales que por lo general se adquieren en la formación general, o bien, en el proceso de socialización y permiten el ingreso al trabajo. Ejemplo: Aptitudes analíticas, cualidades personales y habilidades básicas.

Por su parte, las competencias genéricas se vinculan con los comportamientos y actitudes de labores propias de diferentes ámbitos de producción. Ejemplo: relaciones interpersonales, gestión de la información y comprensión sistémica.

Y por último, las competencias específicas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Ejemplo: Conocimiento técnico de materia tributaria y de contabilidad, así de auditoría. (Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S.; Sladogna, M. 2004)

### D. DEFINICIONES

- ACTITUDES – características y atributos afectivos y valóricos – Compromiso socio-emocional con saberes y conocimientos.
- CONOCIMIENTOS – Saberes – Capacidad, habilidades y atributos cognitivos. (en inglés, concepto de “ability”)
- ENCUESTA: Es un instrumento cuantitativo de investigación QUE mediante la consulta a un grupo de empleadores y expertos elegidas de forma estadística, se realizada con ayuda de un cuestionario, este se diseñó con preguntas cerradas y escalas de calificación.
- HABILIDADES – Destrezas prácticas, psicomotoras y kinestésicas. Ejecuciones y desempeños. (en inglés, skill).

## **CAPITULO III: PROCEDIMIENTO METODOLOGICO**

### **A. CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION**

Para el presente estudio se utilizó una metodología de investigación que comprende la observación, descripción y análisis de las variables estudiadas, donde la objetividad y control durante la indagación fue fundamental para obtener resultados confiables.

Etapa inicial, se procedió con investigación exploratoria pretendiendo realizar un aproximación mediante un análisis introspectivo en búsqueda de las condiciones que darían el primer resultado, la perspectiva personal de las propias competencias existentes y que de algún modo han sido determinantes en la vida profesional. Del mismo modo, mediante la exploración se realiza revisión bibliografía y consultas verbales en entrevistas con personas conocedoras de la temática.

Lo anterior permite confrontar las propias realidades con otros criterios, dando un segundo resultado, además, sirvió de base para reformular el problema de forma precisa y establecer prioridades que marcarían las pautas de la investigación.

Por su parte la investigación descriptiva, permite describir los datos y características del estudio, responde las preguntas básicas: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo.

En el proceso de la investigación descriptiva es conveniente establecer una serie de etapas o fases ordenadas en forma secuencial y lógica, para efectos pragmáticos se consideraron las siguientes (Gómez, 2000):

- Definición y delimitación del problema
- Establecimiento de los objetivos específicos del estudio en cuestión
- Preparación de un plan de trabajo basado en 10 semanas
- Diseño y validación del cuestionario
- Diseño y selección de la muestra
- Preparación y ejecución del trabajo de campo

- Procesamiento de los datos
- Análisis e interpretación de los datos
- Preparación del informe

## **B. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **1. Características de los sujetos**

En el estudio en cuestión, la unidad de análisis se consideró a un grupo de empleadores y expertos en el área investigada, con el fin de establecer una correlación de acuerdo con los objetivos del estudio, los cuales se describen a continuación:

- a) Empleadores: Es la persona que se desempeña en el área de recursos humanos, o bien, que participa en la toma de decisión en la contratación de personal o servicios en materia tributaria.
- b) Experto: Es especialista en el área de impuestos o en el área de recursos humanos.

### **2. Población y muestra**

Las características de la población en este estudio son de singular comportamiento debido a su propia naturaleza, es decir, se trata de una población representativa de un grupo de personas, por lo tanto, al seleccionar la muestra sería de un número representativo de la población, por el método no aleatorio selectivo de conveniencia.

### **3. Documentación y archivos**

Para el estudio en cuestión, la documentación recolectada fue a base de referencias bibliográficas y entrevistas a las unidades de análisis, a saber:

- a) Bibliografía: Esta fue una de las fuentes de mayor uso de la cual se obtuvieron conceptos generales en el campo de las competencias, cabe recalcar que en lo posible se utilizó lo más actualizado, utilizando las ventajas ilimitadas de Internet.
- b) Consultas verbales: Fue utilizado para la obtención de información práctica relacionada con el tema, conocimiento en el campo médico y con el fin de enriquecer los conocimientos.

### **C. DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

En el estudio se optó por diseñar y construir un cuestionario para recolectar los datos, considerando elementos necesarios que puedan dar respuesta a la pregunta planteada (Anexo 1: Cuestionario). El cuestionario fue construido utilizando la hoja electrónica Microsoft Excel versión 2010 para aprovechar los recursos de validación de entrada de datos y los métodos automáticos de extracción de datos, dado que se aplicaría por correo electrónico y se recibiría de retorno un archivo.

En el cuestionario se utiliza el tipo de ítem cerrado con escalas de calificación de 1 a 10. El formulario se encuentra clasificado por competencias y atributos. En el lado izquierdo del formulario se ubica la columna de los atributos de cada competencia, se debe digitar la prioridad de 1 a 10, donde 1 es la mayor prioridad. Además, los atributos son 10 previstos por cada competencia, pero, en algunos campos indican “Sobrescribir aquí para Agregar”, así que el encuestado puede utilizar con libertad para agregar atributos que considere pertinentes y digitar asignarle la prioridad que considere.

En el lado derecho del formulario, encontrará dos ítems relacionados con el nivel de importancia y nivel de satisfacción de la competencia, que se debe digitar una “X” en la escala de 1 a 10, siendo 10 el máximo nivel, el encuestado puede tratar como una situación que maneje con certeza, o bien, por mera percepción.

Nótese que aunque se corre el riesgo que el encuestado confunda las escalas, dado que mientras para la primera columna se solicita de 1 a 10, donde el 1 es la mayor prioridad, en la segunda columna se cambia donde 10 es el mayor nivel. Esto fue importante, porque para completar el cuestionario el encuestado tenía que leer tanto instrucciones contenidas en el correo como del formulario, y estar atento para no tener que invalidar la muestra.

Finalmente, el espacio para digitar “Observaciones o comentarios” que el encuestado considere oportunos y pueda contribuir con el estudio.

#### **D. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

El instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación fue sometido a la validación de contenido, en la cual se midió el grado de representación de lo que se intenta medir y el nivel de confiabilidad como parámetro de consistencia, además, en los resultados de la investigación se logró resolver las necesidades y obteniendo los beneficios esperados. De ahí, que se puede precisar que la validez del instrumento fue satisfactoria, facilitando los resultados de la investigación.

#### **E. ALCANCE Y LIMITACION DEL ESTUDIO**

El alcance del estudio se encuentra delimitado en los objetivos planteados, se analiza las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal de Empresas en el sector privado, visto desde la óptica de los empleadores y expertos. Asimismo, considera el nivel de importancia y la percepción de si efectivamente son satisfechas por parte del personal que se contrata.

Ahora bien, no es parte del estudio determinar las causas por las cuales se satisfacen o no las competencias esperadas.

La limitación de mayor relevancia la representa el tamaño, naturaleza y selección de la muestra, ya que se trata de una muestra pequeña y sesgada, así que se trató de garantizar que los encuestados participaran de una forma objetiva, además, que el cuestionario fue diseñado para no ser contestado a la ligera.

Otra limitación importante se refiere a la época que coincide con la preparación y cierre fiscal, dificultando la obtención de datos, dado que muestra seleccionada pertenece a una actividad relacionada dichos eventos.

## CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada, siguiendo la estructura del cuestionario, es decir, por cada competencia, considerando el nivel de importancia asignado, si efectivamente es satisfecha en el país la competencia en cuestión y por último la prioridad asignada a cada atributo.

Para simplificar los cuadros se utilizará la siguiente clasificación con la respectiva sigla:

Grupo de competencia	Sigla	Competencia	Sigla
<b>Básica</b>	<b>CB</b>	Aptitudes analíticas	CAA
		Cualidades personales	CCP
		Habilidades básicas	CHB
<b>Genérica</b>	<b>CG</b>	Comprensión sistémica	CCS
		Gestión de información	CGI
		Relaciones interpersonales	CRI
<b>Específica</b>	<b>CE</b>	Conocimiento técnico	CCT
		Otro conocimiento técnico	COCT

### A. ITEM NIVEL DE IMPORTANCIA ASIGNADO POR COMPETENCIA

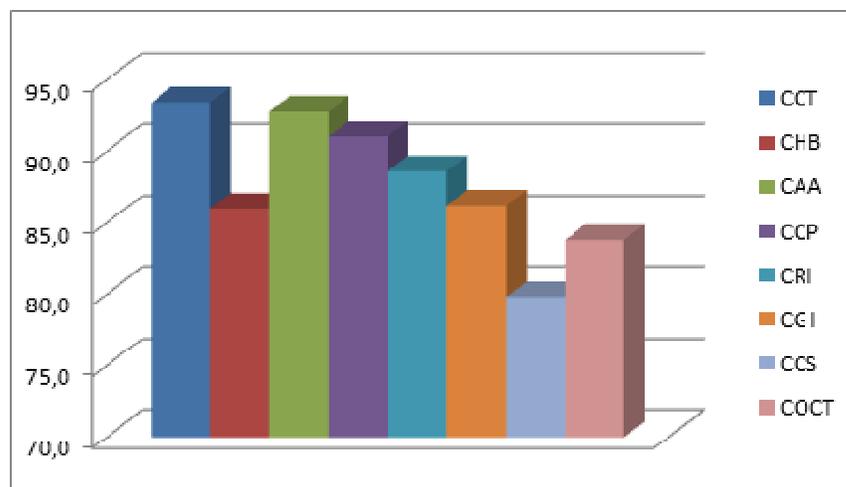
Este ítem tiene relación directa con el problema planteado, que establece que si las competencias esperadas son efectivamente satisfechas en el país por parte del personal que se contrata, es decir, criterio de partida para comprobar si la expectativa mediante la asignación del nivel de importancia que se le asigna a las diferentes competencias, luego de ser contratado el Master en Asesoría Fiscal de Empresas logra llenarlas a través de la satisfacción de los contratantes.

Tabla 4.1: Nivel de importancia asignada por competencia

Descripción Escala	Distribución de Frecuencia							
	CCT	CHB	CAA	CCP	CRI	CGI	CCS	COCT
1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	1	2	0
4	0	2	0	0	0	0	1	0
5	0	0	0	0	0	0	1	2
6	0	1	2	0	1	0	1	3
7	1	6	0	0	1	4	6	3
8	6	11	6	10	12	10	21	16
9	10	14	16	25	26	20	12	18
10	32	16	26	15	10	14	6	8
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
Max	32	16	26	25	26	20	21	18
Valor	467	430	464	455	443	431	399	419
%	93,4	86,0	92,8	91,0	88,6	86,2	79,8	83,8

En el cuadro se puede observar que los valores asignados se concentran en los niveles mayores (8, 9 y 10), lo cual demuestra que el tema de las competencias es valorado y tomado en cuenta por los empleadores y expertos. Asimismo, se puede notar que tres de las competencias son las que presentan mayor relevancia, en orden: Competencia de Conocimiento Técnico (93.4%), Competencia de Aptitudes Analíticas (92.8%) y Competencia de Cualidades Personales (91.0%).

Gráfico 4.1: Nivel de importancia asignada por competencia



Ahora bien, utilizando el mismo orden de relevancia determinado se mostrará en el siguiente cuadro la prioridad asignada por atributo para cada competencia.

Tabla 4.2: Prioridad asignada por atributo de cada competencia

Competencia	Abs	%	Atributo por prioridad	Abs	%
Conocimiento Técnico	467	93,4	Legislación Tributaria	46	92,0
			Contabilidad	43	86,0
			Política Fiscal	40	80,0
			Auditoria	38	76,0
			Finanzas	36	72,0
			Gestión de Riesgo	35	70,0
			Economía	33	66,0
	373	74,6	Otros	4	8,0
Aptitudes Analíticas	464	92,8	Identificar problemas	46	92,0
			Pensar estratégicamente	43	86,0
			Solucionar problemas	42	84,0
			Saber aprender y razonar	40	80,0
			Tomar decisiones	40	80,0
			Pensar creativamente	38	76,0
			Procesar y organizar tipos de información	38	76,0
	371	74,2	Otros	6	12,0
Cualidades Personales	455	91,0	Responsabilidad	47	94,0
			Honestidad	46	92,0
			Integridad	46	92,0
			Transparente	41	82,0
			Sociabilidad	36	72,0
			Autoestima	35	70,0
			Gestión Personal	35	70,0
	362	72,4	Otros	6	12,0

Nótese que para el caso de la competencia de conocimiento técnico se asigna la prioridad a la legislación tributaria y seguido de contabilidad, esto demuestra que el Master de Asesoría Fiscal de Empresas debe mezclar ambos componentes para desplegar el servicio contratado. En cuanto a las competencias de aptitudes analíticas es importante destacar los primeros atributos: identificar problemas, pensamiento estratégico y capacidad para solucionar problemas, todos tienen relación con las funciones esperadas de un asesor fiscal, importante la detección de posibles problemas tributarios y sobre todo lograr realizar planes para mitigar los

riesgos a los que se expone la empresa, en caso de actuaciones por parte de la Administración Tributaria. Ni que decir de la capacidad de resolver problemas que se presenten en la vida empresarial, entorno al materia tributaria. El ingrediente que faltaba en la competencias de cualidades personales, son claras las cifras de lo que se espera de un asesor fiscal responsable, honesto e íntegro. Correlacionando los atributos de las competencias relevantes, llama la atención que si se tomará los tres principales atributos de las competencias relevantes, es deducible que se asigna mayor prioridad a las competencias de cualidades personales y las competencias de aptitudes analíticas por encima de las competencias de conocimiento técnico.

## **B. ITEM SI EFECTIVAMENTE SON SATISFECHAS LAS COMPETENCIAS ESPERADAS**

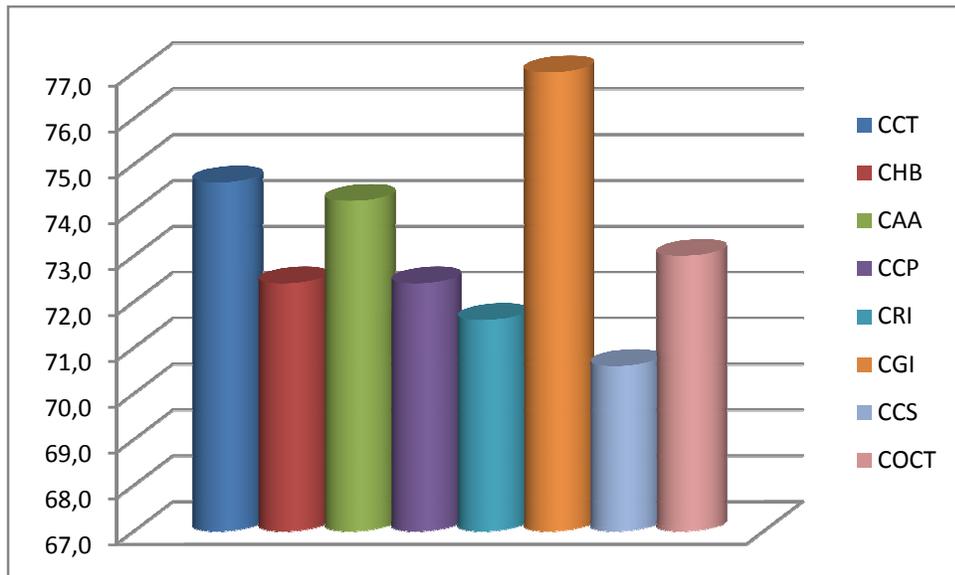
Este ítem corresponde a la respuesta directa del problema planteado, la siguiente tabla representa los valores asignados, de acuerdo al criterio de los encuestados a nivel de percepción de si efectivamente son satisfechas las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal de Empresas:

Tabla 4.3: Valor asignado de satisfacción por competencia

Muestra	SI EFECTIVAMENTE ES SATISFECHA							
	CCT	CHB	CAA	CCP	CRI	CGI	CCS	COCT
1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	0	1	0	0	1	0
4	1	1	1	1	2	0	3	1
5	3	4	4	6	4	3	2	5
6	6	8	3	4	7	2	7	8
7	12	12	18	15	18	15	17	12
8	16	17	16	12	13	19	14	14
9	7	3	5	10	2	9	5	8
10	4	4	3	1	4	2	1	2
Totales Ctrl	50	50	50	50	50	50	50	50
Max	16	17	18	15	18	19	17	14
Valor	373	362	371	362	358	385	353	365
%	74,6	72,4	74,2	72,4	71,6	77,0	70,6	73,0

En la tabla se puede observar que los niveles de satisfacción se encuentran por debajo del 80%, de tal forma que el mayor valor asignado llega corresponde a la competencia de gestión de información 77%, seguido de las competencias conocimiento técnico. Llama la atención que las competencias de cualidades personales presentan valores bajos con respecto al nivel de importancia, que se le otorga en el nivel de importancia, 17 puntos menos en términos relativos.

Gráfico 4.2: Satisfacción de las competencias esperadas



Gráficamente los datos son reveladores de los bajos niveles de satisfacción, el mayor pico lo representa las competencias de gestión de la información, veamos la siguiente tabla que muestra los atributos por prioridades:

Tabla 4.4: Atributos de la competencia de gestión de información

Competencias	%	Atributo por prioridad asignada
Gestión de Información	86	Interpretar y comunicar Buscar y evaluar datos Dominio Tecnológico Organizar y mantener Sistemas de Información
	77	Usar computadoras

La variación entre el nivel de importancia y la satisfacción en términos relativos representa 9 puntos porcentuales, los atributos se encuentran priorizados de los primeros son los de mayor importancia, nótese que en primer lugar se encuentra interpretar y comunicar la información, seguido de la búsqueda y evaluación de los datos. Llama la atención que en la actualidad tiene mayor peso el dominio tecnológico en general, sobre propiamente el uso de las computadoras.

### C. ITEM ASIGNACION DE PRIORIDAD ATRIBUTOS POR COMPETENCIA

La siguiente tabla muestra valores altos de acuerdo con la prioridad establecida por los encuestados, siendo los de mayor relevancia identificar problemas, responsabilidad, honestidad, integridad y capacidad de escuchar.

**Tabla 4.5: Atributos por prioridad asignada grupo de competencias básicas**

<b>Atributo por prioridad asignada</b>	<b>Abs</b>	<b>%</b>
<b>Identificar problemas</b>	<b>46</b>	<b>92</b>
<b>Pensar estratégicamente</b>	<b>43</b>	<b>86</b>
<b>Solucionar problemas</b>	<b>42</b>	<b>84</b>
<b>Saber aprender y razonar</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
<b>Tomar decisiones</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
<b>Pensar creativamente</b>	<b>38</b>	<b>76</b>
<b>Procesar y organizar tipos de información</b>	<b>38</b>	<b>76</b>
<b>Responsabilidad</b>	<b>47</b>	<b>94</b>
<b>Honestidad</b>	<b>46</b>	<b>92</b>
<b>Integridad</b>	<b>46</b>	<b>92</b>
<b>Transparente</b>	<b>41</b>	<b>82</b>
<b>Sociabilidad</b>	<b>36</b>	<b>72</b>
<b>Autoestima</b>	<b>35</b>	<b>70</b>
<b>Gestión Personal</b>	<b>35</b>	<b>70</b>
<b>Capacidad de escuchar</b>	<b>44</b>	<b>88</b>
<b>Expresión</b>	<b>43</b>	<b>86</b>
<b>Redacción</b>	<b>43</b>	<b>86</b>
<b>Autocontrol</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
<b>Lenguaje corporal</b>	<b>37</b>	<b>74</b>
<b>Segunda lengua</b>	<b>37</b>	<b>74</b>
<b>Cultural y Artística</b>	<b>27</b>	<b>54</b>

La siguiente tabla muestra los resultados de las prioridades otorgadas por los encuestados para el grupo de competencias específicas, se puede notar claramente que el componente de legislación tributaria seguido de contabilidad y conocimiento de las NIIF son los de mayor peso, esto demuestra que los asesores fiscales deben tener dominio, tanto de la legislación en congruencia con la contabilidad y las Normas Internacionales de Contabilidad.

**Tabla 4.6: Atributos por prioridad asignada grupo de competencias específicas**

<b>Atributo por prioridad asignada</b>	<b>Abs</b>	<b>%</b>
<b>Legislación Tributaria</b>	<b>46</b>	<b>92</b>
<b>Contabilidad</b>	<b>43</b>	<b>86</b>
<b>Política Fiscal</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
<b>Auditoria</b>	<b>38</b>	<b>76</b>
<b>Finanzas</b>	<b>36</b>	<b>72</b>
<b>Gestión de Riesgo</b>	<b>35</b>	<b>70</b>
<b>Economía</b>	<b>33</b>	<b>66</b>
<b>NIIF</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
<b>Buenas Practicas</b>	<b>38</b>	<b>76</b>
<b>Proceso Administrativo</b>	<b>38</b>	<b>76</b>
<b>Estándares de Calidad</b>	<b>37</b>	<b>74</b>
<b>Modelos de Control</b>	<b>37</b>	<b>74</b>
<b>NIA</b>	<b>37</b>	<b>74</b>
<b>Continuidad Negocio</b>	<b>35</b>	<b>70</b>
<b>Seguridad de información</b>	<b>33</b>	<b>66</b>
<b>Auditoria Forense</b>	<b>29</b>	<b>58</b>

**Tabla 4.7: Competencias por orden de nivel de importancia asignado**

<b>Nivel de importancia asignado</b>	<b>Competencia</b>
<b>93</b>	Conocimiento Técnico
<b>93</b>	Aptitudes Analíticas
<b>91</b>	Cualidades Personales
<b>89</b>	Relaciones Interpersonales
<b>86</b>	Gestión de Información
<b>86</b>	Compresión Sistémica
<b>86</b>	Habilidades Básicas
<b>84</b>	Otro conocimiento técnico

La tabla 4.7 muestra las competencias observadas según el orden del nivel de importancia asignado y la tabla 4.8 muestra las competencias por orden de si es efectivamente satisfecha la competencia.

**Tabla 4.8: Competencias por orden de satisfacción efectiva**

<b>Satisfacción efectiva</b>	<b>Competencia</b>
<b>77</b>	Gestión de Información
<b>77</b>	Compresión Sistémica
<b>75</b>	Conocimiento Técnico
<b>74</b>	Aptitudes Analíticas
<b>73</b>	Otro conocimiento técnico
<b>72</b>	Cualidades Personales
<b>72</b>	Habilidades Básicas
<b>72</b>	Relaciones Interpersonales

## **CAPITULO V: RESULTADOS**

### **A. CONCLUSIONES**

- i. El nivel importancia general de las competencias esperadas del Master en asesoría Fiscal de Empresas es del 88%, dado que los encuestados asignaron el nivel de importancia a las ocho competencias del estudio, en la siguiente distribución al grupo de competencias básicas el nivel de importancia asignado es de 90%, al grupo de competencias específicas el 89% y para el grupo de las competencias genéricas 85%.
- ii. El nivel de importancia asignado corresponde a la competencias de aptitudes analíticas y conocimiento técnico para un 93% cada una, además, los encuestados al asignar la prioridad a los atributos de las mismas, en la primera competencia priorizaron en el siguiente orden identificar problemas, pensar estratégicamente y solución de problemas, mientras que para la segunda las de mayor prioridad asignaron en primer lugar el conocimiento de la legislación tributaria seguida de los conocimientos en contabilidad.
- iii. Los encuestados asignaron para el mayor nivel de importancia las competencias de aptitudes analíticas (93%), mientras que a la de menor importancia asignaron la competencia de comprensión sistémica (80%).
- iv. Otro dato relevante obtenido se refiere a que las cualidades personales obtuvieron un nivel de importancia del 91%, por encima del otros conocimientos técnicos, además, llama la atención que los atributos se presentan en el siguiente orden responsabilidad, honestidad e integridad.
- v. Los encuestados al calificar si las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal son efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata, respondieron que tanto el grupo de competencias básicas como las específicas son satisfechas en un

73%, y que el grupo de competencias genéricas en un 74%., para un valor general del 73%.

- vi. En el mismo orden, los encuestados contestaron que ni en forma individual las ocho competencias evaluadas son efectivamente satisfecha, ni la de mayor valor de satisfacción 77% competencia de gestión de información no alcanza a la asignada con menor nivel de importancia, comprensión sistémica (80%)
- vii. Finalmente, los empleadores y expertos tienen claro las competencias esperadas del asesor fiscal de empresas, sin embargo, al contestar sobre si los contratados satisfacen esas competencias los resultados son menores.

## **B. RECOMENDACION**

- i. En razón que no es parte del estudio determinar las causas por las cuales las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal no satisfacen efectivamente, se lanza la inquietud de plantear este tipo de investigaciones, desde otras perspectivas, o bien, investigación basado en las fases del enfoque de competencia laboral

## **C. DISCUSION**

En el estudio en cuestión se lograron determinar a través de los métodos de investigación empleados y el uso de las herramientas tecnológicas, una serie de requerimientos de información, para planteala fase de aproximación como definición y establecimientos de los objetivos. Además, la exploración del tema investigado facilito la obtención de información relevante, y fundamental para la elaboración del instrumento de recolección de datos (cuestionario), en la etapa de validación del mismo se enfrentaron problemas con el primer sondeo, debido a que los encuestados seleccionados no estaban familiarizados con la herramienta de productividad seleccionada para realizar la recolección de datos. Además, de los

problemas en el diseño del instrumento, aun así se subsanaron las eventualidades y se logra cumplir con los objetivos propuestos.

Ahora bien, los resultados del estudio pueden afinarse y correlacionarse de diversas maneras, ya que la forma de recolectar los datos permitió captar datos no utilizados dentro del estudio.

Es claro, que de las mayores limitaciones del presente estudio lo representa la naturaleza de la muestra seleccionada, y que por razones obvias el estudio es con fines académicos. No obstante, durante la ejecución del estudio en forma transversal se determinaron otros factores que de algún modo influyen en los resultados.

En la segunda fase, obteniendo la segunda respuesta, se dificulto el ejercicio puesto que para sorpresa la mayoría de las personas consultadas, no conocían siquiera que existen los Master en Asesoría Fiscal, por lo tanto, desconocen cuales son las servicios que prestan.

En fin, los resultados obtenidos ciertamente de algún modo revelan un a realidad, puesto dentro de las competencias de mayor importancia se concuerda que por ejemplo en las competencias específicas el componente o atributo de mayor es representado por el conocimiento de la legislación tributaria y conocimientos de contabilidad, ambos campos convergen en el punto del deber de cumplimiento de las obligaciones con el Estado.

Asimismo, se coincide con la determinación también de que una de las competencias de mayor importancia se encuentra representada por las competencias de aptitudes analíticas, el asesor fiscal debe atender, tanto situaciones correctivas como preventivas, así que la capacidad de identificar y solucionar problemas es de importancia relativa. También, no es de extrañarse que las competencias de cualidades personales obtuvieran de los mayores niveles de importancia, se espera de un asesor fiscal la responsabilidad, la honestidad e integridad, y eso debe proyectar para que sea percibido por los empleadores o clientes, y que estos asuman una actitud de cultura tributaria, sin importar las

excusas de la corrupción como un mecanismo de justificación de la evasión o elusión fiscal.

Así la cosas, el estudio en cuestión indistintamente de los resultados cuantitativos, creo firmemente que contribuye a la formación de los profesionales, únicamente a falta de fortalecer otras áreas transversales, que son requeridas para realizar este tipo de estudio, indisponen los avances.

## REFERENCIAS

Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S.; Sladogna, M. (2004) Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR.

Gómez, M (2000). Elementos de Estadística Descriptiva. Costa Rica: Editorial EUNED.

Irigoin, M.; Vargas, F. (2001) Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTEFOR.

Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR

Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2001) El enfoque de competencia laboral: Manual de formación. Montevideo: CINTERFOR.

# ANEXO 1: CUESTIONARIO

**ULACIT**

**ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS DEL MASTER EN ASESORIA FISCAL DE EMPRESAS**

**Importancia de participar en la encuesta:** Responder la pregunta de investigación mediante la obtención de datos cuantitativos y cualitativos de calidad, a fin de derivar conclusiones debidamente sustentadas que permitan publicar y contribuir con la sociedad. Declaración fines académicos.

**Objetivo:** Conocer la opinión de empleadores y expertos del sector privado respecto a las competencias esperadas del Master en Asesoría Fiscal de Empresas

**Competencia:** "Es la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas y de reflexionar sobre la acción. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos o no prescriptos."  
Ana M. Catalano

Tiempo estimado 15 minutos    Cantidad de Item 9    Remitir [ricsa@ice.co.cr](mailto:ricsa@ice.co.cr)    Símbolos ! NR    Válida    Inválida

---

**CONOCIMIENTO TECNICO**

Atributos

1

a Auditoria

b Contabilidad

c Economía

d Finanzas

e Gestión de Riesgo

f Legislación Tributaria

g Política Fiscal

h *Sobrescribir Aquí para Agregar*

i *Sobrescribir Aquí para Agregar*

j *Sobrescribir Aquí para Agregar*

← Digite en la columna de la izquierda la prioridad entre 1 y 10, que asignaría a cada uno de los atributos, donde 1 es la mayor prioridad

El nivel de importancia que usted asigna: CONOCIMIENTO TECNICO

Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10 →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									
menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: CONOCIMIENTO TECNICO

Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10 →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									
menor									mayor

---

**HABILIDADES BASICAS**

Atributos

2

a Autocontrol

b Capacidad de escuchar

c Cultural y Artística

d Expresión

e Lenguaje corporal

f Redacción

g Segunda lengua

h *Sobrescribir Aquí para Agregar*

i *Sobrescribir Aquí para Agregar*

j *Sobrescribir Aquí para Agregar*

← Digite en la columna de la izquierda la prioridad entre 1 y 10, que asignaría a cada uno de los atributos, donde 1 es la mayor prioridad

El nivel de importancia que usted asigna: HABILIDADES BASICAS

Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10 →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									
menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: HABILIDADES BASICAS

Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10 →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									
menor									mayor

---

**APTITUDES ANALITICAS**

Atributos

3

a Identificar problemas

b Pensar creativamente

c Pensar estratégicamente

d Procesar y organizar tipos de información

e Saber aprender y razonar

f Solucionar problemas

g Tomar decisiones

h *Sobrescribir Aquí para Agregar*

i *Sobrescribir Aquí para Agregar*

j *Sobrescribir Aquí para Agregar*

← Digite en la columna de la izquierda la prioridad entre 1 y 10, que asignaría a cada uno de los atributos, donde 1 es la mayor prioridad

El nivel de importancia que usted asigna: APTITUDES ANALITICAS

Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10 →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									
menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: APTITUDES ANALITICAS

Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10 →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									
menor									mayor

---

**CUALIDADES PERSONALES**

Atributos

4

a Autoestima

b Gestión Personal

c Honestidad

d Integridad

f Responsabilidad

g Sociabilidad

h Transparente

i *Sobrescribir Aquí para Agregar*

j *Sobrescribir Aquí para Agregar*

k *Sobrescribir Aquí para Agregar*

← Digite en la columna de la izquierda la prioridad entre 1 y 10, que asignaría a cada uno de los atributos, donde 1 es la mayor prioridad

El nivel de importancia que usted asigna: CUALIDADES PERSONALES

Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10 →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									
menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: CUALIDADES PERSONALES

Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10 →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									
menor									mayor

**RELACIONES INTERPERSONALES**

**Atributos**

5

- a Desplegar liderazgo
- b Empatía
- c Enseñar a otros
- d Inteligencia Emocional
- e Negociar y trabajar con personas diversas
- f Servicio a clientes
- g Trabajo en equipo
- h *Sobrescribir Aquí para Agregar*
- i *Sobrescribir Aquí para Agregar*
- j *Sobrescribir Aquí para Agregar*

◀ Digite en la columna de la izquierda la prioridad entre 1 y 10, que asignaría a cada uno de los atributos, donde 1 es la mayor prioridad

	El nivel de importancia que usted asigna: RELACIONES INTERPERSONALE									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: RELACIONES INTERPERSONALE:

	El nivel de importancia que usted asigna: GESTION DE INFORMACION									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: GESTION DE INFORMACION:

	El nivel de importancia que usted asigna: COMPRESION SISTEMICA									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: COMPRESION SISTEMICA:

	El nivel de importancia que usted asigna: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS:

	El nivel de importancia que usted asigna: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

**GESTION DE INFORMACION**

**Atributos**

6

- a Buscar y evaluar datos
- b Dominio Tecnológico
- c Interpretar y comunicar
- d Organizar y mantener Sistemas de Información
- e Usar computadoras
- f Suite Ofimática
- g *Sobrescribir Aquí para Agregar*
- h *Sobrescribir Aquí para Agregar*
- i *Sobrescribir Aquí para Agregar*
- j *Sobrescribir Aquí para Agregar*

◀ Digite en la columna de la izquierda la prioridad entre 1 y 10, que asignaría a cada uno de los atributos, donde 1 es la mayor prioridad

	El nivel de importancia que usted asigna: COMPRESION SISTEMICA									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: COMPRESION SISTEMICA:

	El nivel de importancia que usted asigna: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

**COMPRESION SISTEMICA**

**Atributos**

7

- a Comprender interrelaciones
- b Entender sistemas
- c Mejorar y Diseñar Sistema de desempeño
- d Monitorear y corregir
- e Sistemas de Información
- f Teoría General Sistemas
- g *Sobrescribir Aquí para Agregar*
- h *Sobrescribir Aquí para Agregar*
- i *Sobrescribir Aquí para Agregar*
- j *Sobrescribir Aquí para Agregar*

◀ Digite en la columna de la izquierda la prioridad entre 1 y 10, que asignaría a cada uno de los atributos, donde 1 es la mayor prioridad

	El nivel de importancia que usted asigna: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS:

	El nivel de importancia que usted asigna: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

**OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS**

**Atributos**

8

- a Auditoria Forense
- b Continuidad Negocio
- c Estándares de Calidad
- d Las Buenas Prácticas
- e Modelos de Control
- f NIA
- g NIIF
- h Proceso Administrativo
- i Seguridad de información
- j *Sobrescribir Aquí para Agregar*

◀ Digite en la columna de la izquierda la prioridad entre 1 y 10, que asignaría a cada uno de los atributos, donde 1 es la mayor prioridad

	El nivel de importancia que usted asigna: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

Si efectivamente es satisfecha en el país: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS:

	El nivel de importancia que usted asigna: OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS									
Digite X solo en un valor en la escala de 1 a 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	menor									mayor

**Indique si desea recibir los resultados del presente estudio**

Si
No

**9 Observaciones o comentarios**

Indique su correo electrónico para recibir los resultados del presente estudio

e-mail

El agradecimiento de antemano por la colaboración y fina atención, suscribo cordialmente.

## ANEXO 2: TABULACION DE LOS DATOS

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE										2010							
Muestra	NIVEL DE IMPORTANCIA								SI EFECTIVAMENTE ES SATISFECHA								
	CCT	CHB	CAA	CCP	CRI	CGI	CCS	COCT	CCT	CHB	CAA	CCP	CRI	CGI	CCS	COCT	
E01.xlsx	10	9	10	9	10	9	8	8	8	9	9	9	10	9	8	8	
E02.xlsx	10	4	8	9	8	7	3	6	8	6	7	8	7	7	6	6	
E03.xlsx	10	10	10	10	9	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	
E05.xlsx	10	8	9	9	8	8	8	8	7	8	7	7	7	8	7	6	
E07.xlsx	9	8	9	9	9	9	7	7	7	7	8	8	7	8	7	7	
E08.xlsx	9	7	8	10	9	10	8	8	7	5	6	5	5	7	7	8	
E09.xlsx	10	9	10	9	8	10	8	8	7	7	7	7	7	9	9	9	
E10.xlsx	10	10	10	10	9	10	10	10	8	10	8	7	8	9	9	9	
E11.xlsx	10	6	9	10	9	9	9	10	9	5	8	9	8	8	8	9	
E16.xlsx	10	9	9	9	9	9	8	9	8	7	7	7	8	8	7	8	
E20.xlsx	9	8	9	8	7	7	7	7	8	8	7	7	6	7	7	6	
E21.xlsx	10	10	9	8	10	10	10	9	8	10	9	8	9	9	8	7	
E23.xlsx	10	10	10	10	10	11	9	10	8	8	7	8	9	9	6	8	
E26.xlsx	10	10	10	10	9	9	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	
E28.xlsx	10	10	10	9	9	9	8	9	10	6	8	9	8	8	6	5	
E31.xlsx	8	9	9	9	9	9	8	9	6	8	7	7	8	8	7	8	
E32.xlsx	10	9	9	9	9	8	7	9	9	8	8	8	7	8	7	9	
E36.xlsx	9	8	9	8	8	9	7	6	8	8	8	5	7	7	7	6	
E37.xlsx	9	8	9	8	8	9	8	8	7	8	8	8	8	8	7	7	
E43.xlsx	8	9	6	9	8	9	8	8	7	5	8	4	7	8	8	8	
E44.xlsx	8	7	9	8	8	8	9	10	6	7	8	7	6	8	9	8	
E45.xlsx	8	8	9	9	9	10	8	9	3	6	4	3	4	6	4	4	
E47.xlsx	10	9	10	8	9	8	8	9	8	8	9	9	8	8	8	9	
E58.xlsx	2	9	10	8	10	10	9	5	6	7	5	7	7	5	4	5	
E60.xlsx	9	7	9	9	8	8	6	8	7	7	7	7	6	8	7	7	
E65.xlsx	9	8	9	9	8	9	9	8	8	7	7	8	7	7	8	7	
E66.xlsx	10	7	10	10	8	9	9	9	6	6	10	7	5	7	4	7	
E67.xlsx	7	10	6	10	9	7	7	8	8	6	8	5	4	8	3	5	
E68.xlsx	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	
E69.xlsx	10	10	10	10	9	9	10	10	6	8	7	9	6	7	7	5	
E70.xlsx	8	8	9	9	9	9	9	9	6	7	5	6	6	6	6	6	
E71.xlsx	9	9	10	10	9	8	9	9	7	7	6	8	7	7	7	8	
E72.xlsx	10	10	10	9	10	10	8	10	7	9	6	5	8	9	8	9	
E73.xlsx	10	10	10	9	9	10	8	8	9	8	7	7	7	7	8	8	
E74.xlsx	8	9	8	9	9	8	8	8	8	7	7	9	7	8	7	8	
E75.xlsx	9	9	10	9	10	10	9	9	5	6	7	6	6	5	6	6	
E76.xlsx	10	8	10	10	9	10	9	7	9	8	8	7	8	9	9	7	
E77.xlsx	10	7	8	9	6	3	4	5	7	8	8	6	7	9	8	7	
E78.xlsx	10	7	10	10	10	8	5	9	5	6	8	8	8	8	5	7	
E79.xlsx	9	8	8	8	9	9	8	8	4	4	5	5	5	7	7	6	
E80.xlsx	10	8	10	8	8	10	9	9	5	3	5	5	5	5	5	5	
E81.xlsx	10	10	10	10	10	10	9	10	7	7	8	6	6	7	7	7	
E91.xlsx	10	9	10	9	10	9	8	8	8	9	9	9	10	9	8	8	
E92.xlsx	10	4	8	9	8	7	3	6	8	6	7	8	7	7	6	6	
E93.xlsx	10	10	10	10	9	9	10	9	10	10	10	9	10	10	9	10	
E94.xlsx	10	10	10	9	9	9	8	9	10	5	7	9	8	8	6	7	
E95.xlsx	10	9	9	9	9	8	7	9	9	8	8	8	7	8	7	9	
E96.xlsx	10	9	10	8	9	8	8	9	8	8	9	9	8	8	8	9	
E97.xlsx	10	10	10	9	9	10	8	8	9	8	7	7	7	7	8	8	
E98.xlsx	10	10	10	9	9	9	8	8	9	8	7	7	7	7	8	8	
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	0	0	0	0	0	1	2	0	1	1	0	1	0	0	1	0	
4	0	2	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	2	0	3	1	
5	0	0	0	0	0	0	1	2	3	4	4	6	4	3	2	5	
6	0	1	2	0	1	0	1	3	6	8	3	4	7	2	7	8	
7	1	6	0	0	1	4	6	3	12	12	18	15	18	15	17	12	
8	6	11	6	10	12	10	21	16	16	17	16	12	13	19	14	14	
9	10	14	16	25	26	20	12	18	7	3	5	10	2	9	5	8	
10	32	16	26	15	10	14	6	8	4	4	3	1	4	2	1	2	
Totales Ctrl	50	50	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Max	32	16	26	25	26	20	21	18	16	17	18	15	18	19	17	14	
Promedio	467	430	464	455	443	431	399	419	373	362	371	362	358	385	353	365	
%	93,4	86,0	92,8	91,0	88,6	86,2	79,8	83,8	74,6	72,4	74,2	72,4	71,6	77,0	70,6	73,0	

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE										2010	
COMPETENCIA	CONOCIMIENTO TECNICO							ATRIBUTOS			
Libro	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	
E01.xlsx	5	1	3	3	2	1	1	0	0	0	
E02.xlsx	3	2	6	4	7	1	5	0	0	0	
E03.xlsx	2	1	3	2	1	1	2	0	0	0	
E05.xlsx	1	1	3	2	2	1	1	0	0	0	
E07.xlsx	4	3	4	4	3	2	4	0	0	0	
E08.xlsx	3	1	7	3	10	1	1	0	0	0	
E09.xlsx	4	7	5	6	3	2	1	0	0	0	
E10.xlsx	1	1	2	2	2	2	3	0	0	0	
E11.xlsx	2	1	8	6	5	1	1	3	0	0	
E16.xlsx	3	2	2	2	3	1	1	2	0	0	
E20.xlsx	2	2	4	4	1	5	5	0	0	0	
E21.xlsx	5	4	6	3	2	1	7	0	0	0	
E23.xlsx	1	3	2	2	1	2	1	0	0	0	
E26.xlsx	3	1	5	5	4	1	2	0	0	0	
E28.xlsx	5	1	5	5	1	1	1	0	0	0	
E31.xlsx	5	3	3	3	2	1	1	0	0	0	
E32.xlsx	3	2	4	5	6	1	7	0	0	0	
E36.xlsx	2	1	4	3	4	1	2	0	0	0	
E37.xlsx	5	7	6	3	4	1	2	0	0	0	
E43.xlsx	7	3	4	2	8	6	9	1	10	5	
E44.xlsx	8	8	9	9	7	7	6	0	0	0	
E45.xlsx	4	2	3	1	6	7	5	0	0	0	
E47.xlsx	3	2	7	5	6	1	4	0	0	0	
E58.xlsx	4	5	6	3	7	2	1	0	0	0	
E60.xlsx	1	2	4	4	2	1	1	0	0	0	
E65.xlsx	3	4	5	6	7	2	1	8	0	0	
E66.xlsx	5	5	5	1	2	1	2	0	0	0	
E67.xlsx	4	3	3	7	8	10	10	0	0	0	
E68.xlsx	2	2	2	2	2	1	2	0	0	0	
E69.xlsx	3	5	6	4	7	2	1	0	0	0	
E70.xlsx	2	2	2	2	3	4	4	0	0	0	
E71.xlsx	1	2	3	3	3	1	1	0	0	0	
E72.xlsx	6	1	5	4	3	2	7	0	0	0	
E73.xlsx	5	2	1	5	5	1	1	0	0	0	
E74.xlsx	2	1	7	5	4	3	6	0	0	0	
E75.xlsx	4	5	6	7	3	1	2	0	0	0	
E76.xlsx	5	3	6	4	7	1	2	8	0	0	
E77.xlsx	5	3	7	6	4	1	2	0	0	0	
E78.xlsx	5	1	5	5	7	1	0	0	0	0	
E79.xlsx	2	1	1	1	2	3	3	0	0	0	
E80.xlsx	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	
E81.xlsx	1	1	2	2	2	1	1	0	0	0	
E91.xlsx	5	1	3	3	2	1	1	0	0	0	
E92.xlsx	3	2	6	4	7	1	5	0	0	0	
E93.xlsx	2	1	3	2	1	1	2	0	0	0	
E94.xlsx	5	1	5	5	1	1	1	0	0	0	
E95.xlsx	3	2	4	5	6	1	7	0	0	0	
E96.xlsx	3	2	7	5	6	1	4	0	0	0	
E97.xlsx	5	2	1	5	5	1	1	0	0	0	
E98.xlsx	5	3	6	4	7	1	2	0	0	0	
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
1	7	18	4	4	7	34	20	1	0	0	
2	9	15	6	10	11	8	11	1	0	0	
3	11	8	9	9	7	2	2	1	0	0	
4	6	2	7	9	5	1	4	0	0	0	
5	14	4	8	11	3	1	4	0	0	1	
6	1	0	9	4	5	1	2	0	0	0	
7	1	2	5	2	9	2	4	0	0	0	
8	1	1	1	0	2	0	0	2	0	0	
9	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	
10	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	
Totales Ctrl	50	50	50	50	50	50	49	5	1	1	
Max	14	18	9	11	11	34	20	2	1	1	
Prioridad	38	43	33	36	35	46	40	3	0	1	

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE								2010		
COMPETENCIA	HABILIDADES BASICAS							ATRIBUTOS		
Libro	L24	L25	L26	L27	L28	L29	L30	L31	L32	L33
E01.xlsx	4	1	10	1	1	2	2	0	0	0
E02.xlsx	6	3	7	4	5	2	1	0	0	0
E03.xlsx	1	1	4	1	2	1	3	0	0	0
E05.xlsx	2	1	7	3	3	2	5	0	0	0
E07.xlsx	3	3	4	3	3	2	3	0	0	0
E08.xlsx	3	3	6	3	3	4	5	0	0	0
E09.xlsx	1	3	6	5	7	2	4	0	0	0
E10.xlsx	1	1	3	3	3	2	2	0	0	0
E11.xlsx	5	2	9	5	5	3	3	0	0	0
E16.xlsx	2	1	3	1	1	1	1	0	0	0
E20.xlsx	2	1	5	5	6	3	3	0	0	0
E21.xlsx	4	1	0	5	6	2	3	0	0	0
E23.xlsx	1	1	4	2	2	1	2	0	0	0
E26.xlsx	6	3	5	3	5	2	5	1	0	0
E28.xlsx	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0
E31.xlsx	1	1	3	2	4	3	5	0	0	0
E32.xlsx	3	4	7	1	5	2	6	0	0	0
E36.xlsx	1	2	5	3	3	3	1	0	0	0
E37.xlsx	3	2	6	1	5	4	0	0	0	0
E43.xlsx	1	2	9	6	5	8	10	3	7	4
E44.xlsx	6	6	5	7	6	6	8	0	0	0
E45.xlsx	7	4	5	2	3	6	1	0	0	0
E47.xlsx	5	1	7	2	3	4	6	7	0	0
E58.xlsx	5	1	6	2	3	4	7	0	0	0
E60.xlsx	3	3	5	1	2	2	4	0	0	0
E65.xlsx	2	1	7	3	5	4	6	0	0	0
E66.xlsx	1	2	2	1	3	1	2	0	0	0
E67.xlsx	1	1	8	2	9	2	10	1	0	0
E68.xlsx	1	1	1	1	1	1	4	0	0	0
E69.xlsx	2	4	7	1	5	6	3	0	0	0
E70.xlsx	2	3	3	3	3	3	3	0	0	0
E71.xlsx	2	1	2	2	2	1	1	0	0	0
E72.xlsx	4	1	7	3	6	2	5	0	0	0
E73.xlsx	3	2	3	1	1	1	2	0	0	0
E74.xlsx	3	2	7	1	4	6	5	0	0	0
E75.xlsx	4	3	8	5	7	1	2	6	0	0
E76.xlsx	6	5	7	4	3	1	2	8	0	0
E77.xlsx	2	4	7	5	6	3	1	0	0	0
E78.xlsx	8	2	10	1	3	2	1	0	0	0
E79.xlsx	4	1	3	2	6	2	2	0	0	0
E80.xlsx	1	1	8	1	5	1	5	0	0	0
E81.xlsx	2	2	4	2	2	2	1	0	0	0
E91.xlsx	4	1	10	1	1	2	2	0	0	0
E92.xlsx	6	3	7	4	5	2	1	0	0	0
E93.xlsx	1	1	4	1	2	1	3	0	0	0
E94.xlsx	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0
E95.xlsx	3	4	7	1	5	2	6	0	0	0
E96.xlsx	5	1	7	2	3	4	6	7	0	0
E97.xlsx	3	2	3	1	1	1	2	0	0	0
E98.xlsx	6	5	7	4	3	1	2	0	0	0
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
1	14	23	1	19	8	15	11	2	0	0
2	9	10	4	10	6	18	11	0	0	0
3	9	9	7	9	14	6	8	1	0	0
4	6	5	5	4	2	6	3	0	0	1
5	4	2	6	6	11	0	7	0	0	0
6	6	1	4	1	6	4	5	1	0	0
7	1	0	14	1	2	0	1	2	1	0
8	1	0	3	0	0	1	1	1	0	0
9	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
10	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0
Totales Ctrl	50	50	49	50	50	50	49	7	1	1
Max	14	23	14	19	14	18	11	2	1	1
Prioridad	40	44	27	43	37	43	37	4	0	1

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE									2010	
COMPETENCIA	APTITUDES ANALITICAS							ATRIBUTOS		
Libro	L37	L38	L39	L40	L42	L43	L44	L45	L46	L47
E01.xlsx	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
E02.xlsx	4	8	3	6	7	2	5	0	0	0
E03.xlsx	1	1	2	2	1	1	1	0	0	0
E05.xlsx	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0
E07.xlsx	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
E08.xlsx	1	1	1	2	2	1	2	0	0	0
E09.xlsx	2	7	1	4	6	4	5	0	0	0
E10.xlsx	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
E11.xlsx	2	3	1	3	1	2	1	0	0	0
E16.xlsx	2	2	1	1	1	2	2	0	0	0
E20.xlsx	1	3	2	3	1	1	1	0	0	0
E21.xlsx	1	3	5	3	0	2	0	0	0	0
E23.xlsx	1	2	1	3	2	3	1	0	0	0
E26.xlsx	1	1	1	2	3	1	2	0	0	0
E28.xlsx	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
E31.xlsx	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0
E32.xlsx	2	7	3	5	1	4	6	0	0	0
E36.xlsx	1	1	1	2	2	1	1	0	0	0
E37.xlsx	1	5	3	4	6	2	7	0	0	0
E43.xlsx	6	2	7	8	9	10	3	1	5	4
E44.xlsx	9	7	8	6	7	9	9	0	0	0
E45.xlsx	3	4	5	1	2	6	7	0	0	0
E47.xlsx	1	7	4	3	2	6	5	0	0	0
E58.xlsx	1	7	2	5	6	3	4	0	0	0
E60.xlsx	1	3	3	2	3	1	2	0	0	0
E65.xlsx	3	2	1	4	7	5	6	0	0	0
E66.xlsx	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0
E67.xlsx	1	2	2	8	2	1	9	1	0	0
E68.xlsx	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0
E69.xlsx	1	4	3	2	5	6	7	0	0	0
E70.xlsx	3	3	2	2	2	2	1	0	0	0
E71.xlsx	1	2	2	2	1	2	1	0	0	0
E72.xlsx	1	5	3	0	6	2	4	0	0	0
E73.xlsx	1	1	1	2	2	3	1	0	0	0
E74.xlsx	4	5	3	6	1	7	2	0	0	0
E75.xlsx	1	6	2	4	7	3	5	0	0	0
E76.xlsx	5	7	6	8	3	2	1	4	0	0
E77.xlsx	1	5	2	7	6	3	4	0	0	0
E78.xlsx	2	1	1	3	3	2	1	0	0	0
E79.xlsx	1	4	4	3	3	3	2	1	0	0
E80.xlsx	1	5	1	1	1	1	1	0	0	0
E81.xlsx	1	2	1	2	1	2	1	0	0	0
E91.xlsx	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
E92.xlsx	4	8	3	6	7	2	5	0	0	0
E93.xlsx	1	1	2	2	1	1	1	0	0	0
E94.xlsx	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
E95.xlsx	2	7	3	5	1	4	6	0	0	0
E96.xlsx	1	7	4	3	2	6	5	0	0	0
E97.xlsx	1	1	1	2	2	3	1	0	0	0
E98.xlsx	5	7	6	8	3	2	1	0	0	0
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
1	31	15	21	11	18	18	23	3	0	0
2	9	10	11	14	13	14	8	0	0	0
3	3	5	9	8	6	7	1	0	0	0
4	3	3	3	4	0	3	3	1	0	1
5	2	5	2	3	1	1	6	0	1	0
6	1	1	2	4	5	4	3	0	0	0
7	0	9	1	1	5	1	3	0	0	0
8	0	2	1	4	0	0	0	0	0	0
9	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0
10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Totales Ctrl	50	50	50	49	49	50	49	4	1	1
Max	31	15	21	14	18	18	23	3	1	1
Prioridad	46	38	43	38	40	42	40	4	1	1

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE								2010		
COMPETENCIA	CUALIDADES PERSONALES							ATRIBUTOS		
Libro	L51	L52	L53	L54	L55	L56	L57	L58	L59	L60
E01.xlsx	5	3	1	1	1	1	1	0	0	0
E02.xlsx	7	5	1	1	1	6	1	0	0	0
E03.xlsx	1	3	1	1	1	2	1	0	0	0
E05.xlsx	3	2	1	1	1	3	2	0	0	0
E07.xlsx	2	2	2	2	2	2	3	0	0	0
E08.xlsx	4	4	3	3	3	1	1	0	0	0
E09.xlsx	4	7	3	2	1	6	5	0	0	0
E10.xlsx	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0
E11.xlsx	5	10	2	1	2	5	2	1	0	0
E16.xlsx	1	2	1	1	1	2	2	0	0	0
E20.xlsx	2	2	1	1	1	2	1	0	0	0
E21.xlsx	0	0	2	1	3	0	4	0	0	0
E23.xlsx	1	2	1	1	1	3	1	0	0	0
E26.xlsx	5	3	1	4	1	4	2	0	0	0
E28.xlsx	2	1	1	1	1	2	1	0	0	0
E31.xlsx	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0
E32.xlsx	4	6	2	4	1	5	3	0	0	0
E36.xlsx	2	1	2	1	1	3	3	0	0	0
E37.xlsx	6	7	3	2	1	4	5	0	0	0
E43.xlsx	2	8	7	3	4	10	9	1	6	5
E44.xlsx	9	8	9	8	9	8	8	0	0	0
E45.xlsx	6	7	2	1	3	4	5	0	0	0
E47.xlsx	7	3	4	2	1	5	6	0	0	0
E58.xlsx	5	4	1	3	2	6	7	0	0	0
E60.xlsx	4	3	1	1	1	3	1	0	0	0
E65.xlsx	5	4	2	3	1	6	7	0	0	0
E66.xlsx	1	2	1	1	1	1	2	0	0	0
E67.xlsx	1	1	1	1	1	4	1	1	0	0
E68.xlsx	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
E69.xlsx	7	6	2	1	3	5	4	0	0	0
E70.xlsx	1	2	1	1	2	2	1	0	0	0
E71.xlsx	2	2	1	1	1	2	1	0	0	0
E72.xlsx	6	7	1	2	3	5	4	0	0	0
E73.xlsx	3	3	1	1	1	3	2	0	0	0
E74.xlsx	2	5	1	4	3	6	7	0	0	0
E75.xlsx	5	6	2	3	1	7	4	0	0	0
E76.xlsx	8	7	2	5	3	6	4	1	0	0
E77.xlsx	7	5	3	1	2	6	4	0	0	0
E78.xlsx	4	2	1	1	1	3	2	0	0	0
E79.xlsx	4	3	1	1	1	2	2	0	0	0
E80.xlsx	3	1	1	1	1	4	1	0	0	0
E81.xlsx	1	2	1	2	1	1	1	0	0	0
E91.xlsx	5	3	1	1	1	1	1	0	0	0
E92.xlsx	7	5	1	1	1	6	1	0	0	0
E93.xlsx	1	3	1	1	1	2	1	0	0	0
E94.xlsx	2	1	1	1	1	2	1	0	0	0
E95.xlsx	4	6	2	4	1	5	3	0	0	0
E96.xlsx	7	3	4	2	1	5	6	0	0	0
E97.xlsx	3	3	1	1	1	3	2	0	0	0
E98.xlsx	8	7	2	5	3	6	4	0	0	0
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
1	10	7	30	31	35	7	19	4	0	0
2	9	11	12	7	5	11	10	0	0	0
3	4	11	4	5	8	7	4	0	0	0
4	7	3	2	4	1	5	7	0	0	0
5	7	4	0	2	0	7	3	0	0	1
6	3	4	0	0	0	9	2	0	1	0
7	6	6	1	0	0	1	3	0	0	0
8	2	2	0	1	0	1	1	0	0	0
9	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
10	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Totales Ctrl	49	49	50	50	50	49	50	4	1	1
Max	10	11	30	31	35	11	19	4	1	1
Prioridad	35	35	46	46	47	36	41	4	1	1

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE										2010
COMPETENCIA	RELACIONES INTERPERSONALES								ATRIBUTOS	
Libro	L64	L65	L66	L67	L68	L70	L71	L72	L73	L74
E01.xlsx	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0
E02.xlsx	7	7	7	4	5	5	5	0	0	0
E03.xlsx	2	1	3	1	2	1	2	0	0	0
E05.xlsx	2	1	3	2	1	3	2	0	0	0
E07.xlsx	3	3	3	3	5	2	4	0	0	0
E08.xlsx	1	6	0	4	1	1	1	0	0	0
E09.xlsx	2	3	5	1	4	6	7	0	0	0
E10.xlsx	2	1	2	2	1	1	1	0	0	0
E11.xlsx	4	4	6	1	1	3	2	0	0	0
E16.xlsx	1	1	2	1	1	1	2	0	0	0
E20.xlsx	2	1	2	2	1	1	1	0	0	0
E21.xlsx	4	0	0	1	2	3	0	0	0	0
E23.xlsx	1	1	2	1	2	2	1	0	0	0
E26.xlsx	5	5	4	5	4	1	3	0	0	0
E28.xlsx	3	2	2	1	1	1	2	0	0	0
E31.xlsx	2	2	1	1	1	2	2	0	0	0
E32.xlsx	7	6	5	3	2	1	4	0	0	0
E36.xlsx	2	3	2	2	1	2	2	0	0	0
E37.xlsx	7	4	6	5	1	2	3	0	0	0
E43.xlsx	1	8	10	2	3	9	4	5	7	6
E44.xlsx	9	7	8	7	7	9	0	0	0	0
E45.xlsx	7	1	2	3	4	5	6	0	0	0
E47.xlsx	2	4	5	6	1	7	3	0	0	0
E58.xlsx	1	2	6	5	3	4	7	0	0	0
E60.xlsx	2	1	1	3	2	2	2	0	0	0
E65.xlsx	1	2	6	5	6	3	4	0	0	0
E66.xlsx	2	3	2	2	1	1	1	0	0	0
E67.xlsx	2	1	3	1	1	2	2	0	0	0
E68.xlsx	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0
E69.xlsx	1	2	7	3	4	6	5	0	0	0
E70.xlsx	1	2	2	2	2	2	1	0	0	0
E71.xlsx	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
E72.xlsx	5	6	7	1	4	2	3	0	0	0
E73.xlsx	1	2	3	3	1	1	1	0	0	0
E74.xlsx	7	3	4	1	5	6	2	0	0	0
E75.xlsx	3	7	6	1	4	5	2	0	0	0
E76.xlsx	5	2	4	6	3	7	1	0	0	0
E77.xlsx	3	4	6	5	7	1	2	0	0	0
E78.xlsx	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0
E79.xlsx	4	4	4	3	2	2	1	0	0	0
E80.xlsx	2	3	4	3	1	1	1	2	0	0
E81.xlsx	1	2	3	2	1	2	1	0	0	0
E91.xlsx	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0
E92.xlsx	7	7	7	4	5	5	5	0	0	0
E93.xlsx	2	1	3	1	2	1	2	0	0	0
E94.xlsx	3	2	2	1	1	1	2	0	0	0
E95.xlsx	7	6	5	3	2	1	4	0	0	0
E96.xlsx	2	4	5	6	1	7	3	0	0	0
E97.xlsx	1	2	3	3	1	1	1	0	0	0
E98.xlsx	5	2	4	6	3	7	1	0	0	0
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
1	12	12	3	16	23	20	16	0	0	0
2	18	15	14	11	10	12	16	1	0	0
3	5	6	8	10	4	4	5	0	0	0
4	3	6	6	3	6	1	5	0	0	0
5	4	1	5	5	4	4	3	1	0	0
6	0	4	6	4	1	3	1	0	0	1
7	7	4	4	1	2	4	2	0	1	0
8	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
9	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0
10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Totales Ctrl	50	49	48	50	50	50	48	2	1	1
Max	18	15	14	16	23	20	16	1	1	1
Prioridad	40	39	34	41	43	41	41	2	0	1

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE									2010	
COMPETENCIA GESTION DE INFORMACION								ATRIBUTOS		
Libro	L78	L79	L80	L81	L83	L84	L85	L86	L87	L88
E01.xlsx	2	3	1	2	2	2	0	0	0	0
E02.xlsx	5	4	4	5	4	8	0	0	0	0
E03.xlsx	1	2	1	3	1	2	0	0	0	0
E05.xlsx	1	2	1	1	2	2	0	0	0	0
E07.xlsx	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0
E08.xlsx	1	1	1	0	1	3	0	0	0	0
E09.xlsx	1	4	2	3	5	6	0	0	0	0
E10.xlsx	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0
E11.xlsx	2	3	1	2	1	3	0	0	0	0
E16.xlsx	2	1	1	2	1	2	0	0	0	0
E20.xlsx	1	2	1	1	2	3	0	0	0	0
E21.xlsx	1	3	4	2	0	0	0	0	0	0
E23.xlsx	2	1	1	2	1	2	0	0	0	0
E26.xlsx	3	1	3	2	1	0	0	0	0	0
E28.xlsx	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0
E31.xlsx	2	2	1	2	3	3	0	0	0	0
E32.xlsx	5	4	1	2	3	6	0	0	0	0
E36.xlsx	2	2	2	2	2	3	0	0	0	0
E37.xlsx	4	2	1	3	5	6	0	0	0	0
E43.xlsx	8	7	3	2	9	10	1	4	6	5
E44.xlsx	9	8	8	6	9	7	0	0	0	0
E45.xlsx	1	2	3	5	4	6	0	0	0	0
E47.xlsx	3	6	1	5	2	4	0	0	0	0
E58.xlsx	1	3	2	4	5	6	0	0	0	0
E60.xlsx	1	2	1	3	3	3	0	0	0	0
E65.xlsx	1	3	4	2	6	5	0	0	0	0
E66.xlsx	2	1	2	1	2	3	0	0	0	0
E67.xlsx	1	5	2	5	1	5	0	0	0	0
E68.xlsx	2	4	2	2	4	8	0	0	0	0
E69.xlsx	2	1	3	6	4	5	0	0	0	0
E70.xlsx	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0
E71.xlsx	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0
E72.xlsx	4	3	5	6	1	2	0	0	0	0
E73.xlsx	2	1	2	2	1	1	0	0	0	0
E74.xlsx	2	3	1	5	4	6	0	0	0	0
E75.xlsx	5	1	4	6	3	2	0	0	0	0
E76.xlsx	2	3	4	1	6	5	0	0	0	0
E77.xlsx	2	1	3	4	6	5	0	0	0	0
E78.xlsx	2	3	2	3	2	3	0	0	0	0
E79.xlsx	1	2	3	4	5	6	0	0	0	0
E80.xlsx	1	3	1	1	2	2	0	0	0	0
E81.xlsx	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0
E91.xlsx	2	3	1	2	2	2	0	0	0	0
E92.xlsx	5	4	4	5	4	8	0	0	0	0
E93.xlsx	1	2	1	3	1	2	0	0	0	0
E94.xlsx	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0
E95.xlsx	5	4	1	2	3	6	0	0	0	0
E96.xlsx	3	6	1	5	2	4	0	0	0	0
E97.xlsx	2	1	2	2	1	1	0	0	0	0
E98.xlsx	2	3	4	1	6	5	0	0	0	0
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
1	15	14	23	10	16	3	1	0	0	0
2	22	12	11	18	11	15	0	0	0	0
3	4	13	7	7	6	9	0	0	0	0
4	2	6	7	3	6	2	0	1	0	0
5	5	1	1	7	4	6	0	0	0	1
6	0	2	0	4	4	8	0	0	1	0
7	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
8	1	1	1	0	0	3	0	0	0	0
9	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Totales Ctrl	50	50	50	49	49	48	1	1	1	1
Max	22	14	23	18	16	15	1	1	1	1
Prioridad	43	42	44	40	40	34	1	1	1	1

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE										2010	
COMPETENCIA	COMPRESION SISTEMICA								ATRIBUTOS		
Libro	L92	L93	L94	L95	L97	L98	L99	L100	L101	L102	
E01.xlsx	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	
E02.xlsx	8	8	8	8	8	8	8	0	0	0	
E03.xlsx	1	1	3	2	2	1	0	0	0	0	
E05.xlsx	1	1	2	2	4	4	0	0	0	0	
E07.xlsx	3	3	3	3	5	4	0	0	0	0	
E08.xlsx	5	5	5	5	1	5	0	0	0	0	
E09.xlsx	1	2	7	3	5	6	0	0	0	0	
E10.xlsx	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	
E11.xlsx	4	1	3	2	6	5	0	0	0	0	
E16.xlsx	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	
E20.xlsx	1	3	3	2	2	2	0	0	0	0	
E21.xlsx	0	1	3	2	4	0	0	0	0	0	
E23.xlsx	2	2	1	1	2	4	0	0	0	0	
E26.xlsx	3	2	1	2	2	2	0	0	0	0	
E28.xlsx	1	2	2	2	1	4	0	0	0	0	
E31.xlsx	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	
E32.xlsx	3	1	4	2	5	6	0	0	0	0	
E36.xlsx	3	2	2	2	2	3	0	0	0	0	
E37.xlsx	1	2	4	3	5	6	0	0	0	0	
E43.xlsx	8	3	10	9	5	6	1	7	2	4	
E44.xlsx	6	8	6	8	9	8	0	0	0	0	
E45.xlsx	2	1	5	3	6	4	0	0	0	0	
E47.xlsx	1	2	5	4	6	3	0	0	0	0	
E58.xlsx	2	1	4	3	5	6	0	0	0	0	
E60.xlsx	2	2	3	2	3	4	0	0	0	0	
E65.xlsx	3	1	5	4	6	2	0	0	0	0	
E66.xlsx	1	1	4	3	2	3	0	0	0	0	
E67.xlsx	1	1	8	8	9	2	0	0	0	0	
E68.xlsx	3	3	3	3	3	2	0	0	0	0	
E69.xlsx	3	1	6	5	2	4	0	0	0	0	
E70.xlsx	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	
E71.xlsx	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	
E72.xlsx	3	4	5	1	2	6	0	0	0	0	
E73.xlsx	3	1	3	1	3	3	0	0	0	0	
E74.xlsx	4	3	1	2	5	6	0	0	0	0	
E75.xlsx	5	3	4	6	1	2	0	0	0	0	
E76.xlsx	2	3	4	5	6	1	0	0	0	0	
E77.xlsx	4	3	5	6	1	2	0	0	0	0	
E78.xlsx	4	4	8	5	6	10	0	0	0	0	
E79.xlsx	3	2	1	3	4	5	0	0	0	0	
E80.xlsx	3	3	3	3	2	3	0	0	0	0	
E81.xlsx	2	1	1	2	3	2	0	0	0	0	
E91.xlsx	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	
E92.xlsx	8	8	8	8	8	8	0	0	0	0	
E93.xlsx	1	1	3	2	2	1	0	0	0	0	
E94.xlsx	1	2	2	2	1	4	0	0	0	0	
E95.xlsx	3	1	4	2	5	6	0	0	0	0	
E96.xlsx	1	2	5	4	6	3	0	0	0	0	
E97.xlsx	3	1	3	1	3	3	0	0	0	0	
E98.xlsx	2	3	4	5	6	1	0	0	0	0	
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
1	12	17	6	5	6	5	1	0	0	0	
2	12	15	8	19	14	12	0	0	1	0	
3	15	12	13	11	7	9	0	0	0	0	
4	4	2	8	3	3	8	0	0	0	1	
5	2	1	7	5	8	3	0	0	0	0	
6	1	0	2	2	8	8	0	0	0	0	
7	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
8	3	3	4	4	2	3	0	0	0	0	
9	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	
10	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
Totales Ctrl	49	50	50	50	50	49	1	1	1	1	
Max	15	17	13	19	14	12	1	1	1	1	
Prioridad	40	43	36	38	36	35	1	0	1	1	

ENCUESTA COMPETENCIAS ESPERADAS MAFE								2010		
COMPETENCIA	OTRO CONOCIMIENTO TECNICO							ATRIBUTOS		
Libro	L106	L107	L108	L109	L110	L111	L112	L113	L114	L115
E01.xlsx	2	3	3	3	3	3	2	3	2	0
E02.xlsx	10	10	10	8	8	2	2	2	2	0
E03.xlsx	3	2	2	1	2	3	1	1	3	0
E05.xlsx	8	2	2	1	1	1	1	2	2	0
E07.xlsx	7	4	3	2	4	4	4	3	3	0
E08.xlsx	10	9	6	2	3	3	3	3	3	0
E09.xlsx	9	8	7	2	3	6	5	1	4	0
E10.xlsx	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0
E11.xlsx	10	3	2	2	2	1	1	2	3	0
E16.xlsx	3	2	1	2	1	1	1	1	2	0
E20.xlsx	3	3	2	1	2	1	1	1	2	0
E21.xlsx	1	0	3	0	0	0	0	0	2	0
E23.xlsx	5	3	2	2	1	2	3	2	2	0
E26.xlsx	4	1	2	2	2	0	0	2	1	0
E28.xlsx	2	2	1	1	3	2	1	3	2	0
E31.xlsx	4	3	2	2	2	2	2	2	1	0
E32.xlsx	9	2	1	3	4	5	6	7	8	0
E36.xlsx	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0
E37.xlsx	9	1	2	3	5	8	7	4	6	0
E43.xlsx	10	9	4	3	2	8	7	6	5	1
E44.xlsx	5	5	8	8	8	7	7	8	8	0
E45.xlsx	8	7	5	4	9	2	3	1	6	0
E47.xlsx	5	7	4	6	3	2	1	0	0	0
E58.xlsx	9	6	1	2	5	8	4	7	3	0
E60.xlsx	1	3	3	2	2	1	1	4	4	0
E65.xlsx	1	7	6	8	2	3	4	5	9	0
E66.xlsx	3	2	1	1	1	1	1	1	1	0
E67.xlsx	10	1	1	1	1	1	1	1	8	0
E68.xlsx	2	2	2	2	2	8	8	1	1	0
E69.xlsx	8	7	5	6	3	1	2	4	0	0
E70.xlsx	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0
E71.xlsx	1	2	2	2	2	1	1	2	1	0
E72.xlsx	3	4	5	6	7	2	1	9	8	0
E73.xlsx	3	2	0	1	3	4	1	2	0	0
E74.xlsx	6	1	2	5	8	9	7	3	4	0
E75.xlsx	6	5	9	7	8	1	2	3	4	0
E76.xlsx	9	5	6	7	8	2	3	1	4	9
E77.xlsx	8	7	6	9	3	2	1	4	5	0
E78.xlsx	3	4	2	2	4	7	1	2	5	0
E79.xlsx	5	4	4	3	3	2	2	1	1	0
E80.xlsx	3	3	1	1	2	1	1	1	1	0
E81.xlsx	4	2	1	2	1	2	3	1	1	0
E91.xlsx	2	3	3	3	3	3	2	3	2	0
E92.xlsx	10	10	10	8	8	2	2	2	2	0
E93.xlsx	3	2	2	1	2	3	1	1	3	0
E94.xlsx	2	2	1	1	3	2	1	3	2	0
E95.xlsx	9	2	1	3	4	5	6	7	8	0
E96.xlsx	5	7	4	6	3	2	1	0	0	0
E97.xlsx	3	2	0	1	3	4	1	2	0	0
E98.xlsx	9	5	6	7	8	2	3	1	4	0
Totales	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
1	4	5	11	12	7	12	21	15	9	1
2	7	15	15	16	14	16	9	12	11	0
3	11	9	5	7	13	6	6	8	7	0
4	3	4	4	1	4	3	3	4	6	0
5	5	4	3	1	2	2	1	1	3	0
6	2	1	5	4	0	1	2	1	2	0
7	1	6	1	3	1	2	4	3	0	0
8	4	1	1	4	7	4	1	1	5	0
9	7	2	1	1	1	1	0	1	1	1
10	6	2	2	0	0	0	0	0	0	0
Totales Ctrl	50	49	48	49	49	47	47	46	44	2
Max	11	15	15	16	14	16	21	15	11	1
Prioridad	29	35	37	38	37	37	40	38	33	1