

**INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL, UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
CREAD SAN JOSE DE CÚCUTA
DISEÑO MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL EQUIPO DE
TRABAJO DEL PROYECTO “CONVOCATORIA PROCURADURIA GENERAL DE LA
NACION PARA EL NOMBRAMIENTO DE PROCURADORES JUDICIALES I Y II”,
LLEVADO A CABO POR LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.**

**Informe presentado como requisito final para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ALVARO PARADA CARVAJAL.
Director Centro de Prácticas y Asesoría Empresarial**

**LUDY AMIRA FLOREZ MONTAÑEZ
Tutora de práctica**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PAMPLONA
2015**

**INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL, UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
CREAD SAN JOSE DE CÚCUTA**

**FRANCY SIRLEY DIAZ GALVIS 1094271109
ROSA LORENA LOPEZ PORTILLA 1005062021**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PAMPLONA
2015**

GLOSARIO

BIOMETRIA FACIAL:Es un sistema que autentica la identidad de las personas por medio de rasgos fisiológicos.

COORDINADOR DACTILOSCOPISTA:Persona especializada en el estudio, reconocimiento, clasificación de huellas e impresiones dactilares y es de gran importancia para el reconocimiento de muchas personas por la policía y las autoridades competentes, a menudo funciona como piedra angular en sus registros. Una detección rápida y fiable de los intentos de engaño con falsas identidades es útil para la integridad de los archivos y para la investigación policial o judicial.

COORDINADOR PSICOMETRICO: Persona especializada en la realización del método psicométrico y hacer uso intensivo sobre todo de cálculos y análisis estadísticos para extraer información útil a partir de la administración repetida de un mismo test a un grupo amplio de personas.

LICITACION:La licitación es un procedimiento jurídico-administrativo, por virtud del cual la Administración Pública elige a la persona/empresa con la cual habrá de celebrar un convenio el cual puede tener diferentes objetos.

MANUAL DE PROCESOS:Un manual es una recopilación en forma de texto, a través de una secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

RESUMEN

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Se puede decir entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. El propósito del presente Manual es apoyar al trabajador y jefe para facilitar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador, por lo cual este manual ha sido elaborado mediante una metodología que permita la flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la empresa. Este Manual debe ser dado a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la empresa deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.

“La evaluación debería ser considerada como un PROCESO y no como un suceso y constituirse en un MEDIO y nunca en un fin”.

El Autor.

ABSTRACT

Today the performance evaluation is the most used way to estimate or appreciate the development of the individual in the office and their potential for development. Then, we can say that the performance evaluation can be defined as the process by which described the performance of the employee taking into account knowledge and performance in office. The purpose of the present Manual is to the worker and Chief support to facilitate its applicability in the tasks and functions of the worker, by which this manual has been produced using a methodology that allows flexibility for modification and/or update using loose leaf, in accordance with the policies issued by the company. This Manual must be given to all officials related to the process, to its ownership, use and operation. The premises of the company must have mechanisms that ensure adequate dissemination.

"The evaluation should be considered as a process, not an event and become a medium and never an end."

TheAuthor.

INTRODUCCIÓN

La práctica profesional permite asimilar el saber instrumental indispensable para desplegar los aprendizajes teóricos y científicos que requiere y demanda una profesión. Además de ser una herramienta para enriquecer nuestros conocimientos es un medio para adquirir experiencia ya sea en una empresa pública o privada, así demostrar y dar a conocer todo lo aprendido a lo largo de nuestra carrera, esta opción nos da la oportunidad de ingresar al ámbito laboral y enfrentarnos a la realidad vivida en estas empresas, donde nosotros entramos a hacer parte de ellas.

Cada disciplina exige un tiempo de maduración emocional, individual, social, ética y cultural según los campos en que se inserta o puede situarse el profesionista, es decir, un hábito que lo moldea. Es por eso que, a través de ella, se tiene la posibilidad de incursionar en el campo profesional con la autoridad suficiente para sugerir, analizar, criticar, transformar y proyectar nuevas formas de realización y respuestas a las necesidades sociales.

En esta etapa se prepara al estudiante para el mundo del trabajo, tan distinto al mundo académico-estudiantil. Le permite conocer ambos lados de su profesión: el del conocimiento y el de su aplicación. La Universidad de Pamplona a través del área de gestión de proyectos ha logrado ejecutar diversas licitaciones públicas a nivel nacional, desarrolladas en el CREAD sede Cúcuta. Actualmente ejecuta el proyecto de concurso abierto de méritos para proveer los empleos de procuradores judiciales I (3PJ-EG) y II (3PJ-EC) de la Procuraduría General de la Nación, basados en la normatividad dada en el resolución 040 del 20 de enero 2015.

La práctica profesional realizada en el CREAD (Centro Regional de Educación a Distancia) sede Cúcuta, proyecto de concurso abierto de méritos para proveer los empleos de procuradores judiciales I y II, nos ha permitido plasmar los conocimientos, habilidades y destrezas que hemos adquirido a lo largo de nuestra formación profesional, por consiguiente se pretende dar a conocer la manera en que se llevará a cabo este proceso en cada una de sus etapas, sus aportes tanto para el joven practicante como para proyecto en el que labora, abriendo paso a la vida laboral.

TABLA DE CONTENIDO

I INFORME

INTRODUCCION	Pag.
1. INFORME DE PRACTICA EMPRESARIAL.....	1
1.1 RESEÑA HISTORICA.....	1
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA.....	2
1.2.1 Misión.....	2
1.2.2 Visión.....	2
1.2.3 Objetivos de calidad.....	2
1.2.4 Principios	3
1.2.5 Valores.....	4
1.3 DIAGNOSTICO.....	5
1.3.1 Soporte Técnico.....	6
1.3.2 Talento humano del proyecto licitación pública n° 08 de 2014.....	7
1.3.3 Organigrama.....	9
1.3.4 Descripción del área de trabajo.....	10
1.4 FUNCIONES ASIGNADAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA.....	12
1.4.1 DOFA.....	14
1.5 ESTRUCTURACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	15
1.5.1 Título.....	15
1.5.2 Objetivos.....	15
1.5.3 Justificación.....	16
1.5.4 Cronograma laboral.....	17
1.5.5 Cronograma de la propuesta.....	18

II INFORME

2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	19
2.1 TITULO.....	19
2.2 OBJETIVOS.....	19
2.3 METODOLOGIA.....	20
2.4 MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO “CONVOCATORIA PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION PARA	

EL NOMBRAMIENTO DE PROCURADORES JUDICIALES I Y II", LLEVADO A CABO POR LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.

2.5 CONCLUSIONES

2.6 RECOMENDACIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE TABLAS

	Pag.
TABLA 1 DOFA.....	14
TABLA 2 Cronograma laboral.....	17
TABLA 3 Cronograma de la propuesta.....	18
TABLA 4 Indicadores de gestión.....	22
TABLA 5 Formato instructivo de evaluación de desempeño.....	25
TABLA 6 Formato instructivo entrevista de retroalimentación.....	27
TABLA 7 Formato instructivo plan de mejora.....	30

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1 Organigrama.....	9
Figura 2 Evaluación 180°.....	21
Figura 3 Flujograma de evaluación de desempeño.....	22
Figura 4 Esquema de fases del proceso de evaluación de desempeño.....	23

ANEXOS

CARTA ENTREGADA POR EL CENTRO DE PRACTICAS PARA INGRESAR A LA EMPRESA

CARTA DE ACEPTACION ENTREGADA POR LA EMPRESA

CERTIFICACION DE LA EMPRESA DE TERMINACION DE PRÁCTICA

CERTIFICACION DE SOCIALIZACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA.

FORMATO DE EVALUACION

FORMATO DE AUTOEVALUACION

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION.....	24
OBJETIVOS.....	25
IMPORTANCIA.....	26
METODOLOGIA.....	27
Flujograma de la evaluación de Desempeño.....	29
RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR DEL PROYECTO, CUARTOCOORDINADOR Y SUPERVISADOS.....	30
POLITICAS DEL MANUAL.....	31
LISTADO DE ERRORES QUE DEBEN EVITARSE AL MOMENTO DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	33
FASE I. Planeación del proceso de evaluación de desempeño.....	34
FASE II. Diseño de la evaluación de desempeño.....	35
FASE III. Implementación de la evaluación de desempeño.....	39
FASE IV. Diseño del formato de retroalimentación.....	40
FASE V. Diseño del formato de plan de mejora.....	41
INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	43
INSTRUCTIVO ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN.....	46
INSTRUCTIVO PLAN DE MEJORA.....	49
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primero que nada a Dios por permitirnos llegar a esta etapa de nuestra vida, por cuidarnos, guiarnos y darnos la fortaleza de seguir adelante.

Gracias a nuestros padres, por darnos la vida y comprensión infinita en todo momento, por estar siempre juntos en los momentos de alegría y sin duda en los más difíciles apoyándonos siempre a seguir adelante, a nuestros hermanos por su cariño y apoyo incondicional pero sobre todo por su fuerza y virtud que nos ayuda a estar juntos para superar las adversidades.

Gracias a nuestros compañeros de grupo por compartir parte de su tiempo con nosotras, así también a nuestras parejas, por impulsarnos a ser mejor cada día, darnos lo mejor de sí y estar a nuestro lado en este y muchos procesos más. A todos los profesores que compartieron sus conocimientos y parte de su tiempo con nosotras.

A todas aquellas personas importantes, familiares y amigos que no se mencionan pero que de una forma u otra saben quiénes son, con afecto y sinceridad muchas gracias por todo esto y más.

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA CALIFICADOR

San José de Cúcuta

1. INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La Universidad de Pamplona nació en 1960, como institución privada, bajo el liderazgo de Presbítero José Faría Bermúdez. En 1970 fue convertida en Universidad Pública del orden departamental, mediante el decreto No 0553 del 5 de Agosto de 1970 y en 1971 el Ministerio de Educación Nacional la facultó para otorgar títulos profesionales según Decreto No. 1550 del 13 de Agosto.

Durante los años sesenta y setenta, la Universidad creció en la línea de formación de licenciados y licenciadas, en la mayoría de las áreas que debían ser atendidas en el sistema educativo: Matemáticas, Química, Biología, Ciencias Sociales, Pedagogía, Administración Educativa, Idiomas Extranjeros, Español – Literatura y Educación Física.

En los años ochenta la Institución dio el salto hacia la formación profesional en otros campos del saber, etapa que inició a finales de esa década con el Programa de Tecnología de Alimentos.

Posteriormente en los años noventa fueron creados en los campos de las Ciencias Naturales y Tecnológicas, los Programas de Microbiología con énfasis en Alimentos, las Ingenierías de Alimentos y Electrónica y la Tecnología en Saneamiento Ambiental. En el campo de la Ciencias Socioeconómicas, el programa de Administración de Sistemas, inicialmente como tecnología y luego a nivel profesional. Hoy, la Universidad ha ampliado significativamente su oferta educativa logrando atender nuevas demandas de formación profesional, generadas en la región o en la misma evolución de la ciencia, el arte, la técnica y las humanidades. Cumple esta tarea desde todos los niveles de la Educación Superior: pregrado, posgrado y educación continuada, y en todas las modalidades educativas: presencial, a distancia y con apoyo virtual; lo cual, le ha permitido proyectarse tanto en su territorio como en varias regiones de Colombia y del Occidente de nuestro país vecino y hermano Venezuela.

Esta labor es desarrollada gracias a un equipo de profesionales altamente formados en las mejores universidades del país y del exterior, a nivel de especializaciones, maestrías y doctorados, y a una gestión administrativa eficiente. A su vez el proceso de crecimiento y cualificación de la Universidad ha estado acompañado por la construcción de una planta física moderna, con amplios y confortables espacios para la labor académica, organizados en un ambiente de convivencia con la naturaleza; lo mismo

con la dotación de laboratorios y modernos sistemas de comunicación y de información, que hoy le dan ventajas comparativas en el cumplimiento de su Misión. El Proyecto Institucional de la Universidad, su carta de navegación, expresa el espíritu abierto y democrático que la caracteriza, y su compromiso con el desarrollo regional y nacional; lo mismo, en sus estrategias se proyecta la dinámica organizacional, administrativa y operativa mediante la cual logra la eficiencia en el cumplimiento de sus propósitos académicos, sociales y productivos.

1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

1.2.1 Misión

La Universidad de Pamplona, en su carácter público y autónomo, suscribe y asume la formación integral e innovadora de sus estudiantes, derivada de la investigación como práctica central, articulada a la generación de conocimientos, en los campos de las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades, con responsabilidad social y ambiental.

1.2.2 Visión

Ser una Universidad de Excelencia, con una cultura de la internacionalización, liderazgo académico, investigativo y tecnológico con impacto binacional, nacional e internacional, mediante una gestión transparente, eficiente y eficaz.

1.2.3 Objetivos de calidad

1. Asegurar la excelencia e innovación en lo Académico y en la Gestión.
2. Lograr la excelencia en servicios y en las tecnologías de la información y las comunicaciones.
3. Garantizar la sustentabilidad y crecimiento institucional.

1.2.4 Principios

Principios generales

La Universidad se reconoce como espacio de controversia nacional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria.

Principio de autonomía.

La Universidad de Pamplona tiene derecho a darse y modificar sus estatutos, reglamentos y demás normas internas, designar a sus autoridades, crear, ordenar, desarrollar y reestructurar sus programas académicos; definir, estructurar, organizar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados y trabajadores; seleccionar y admitir a sus estudiantes; arbitrar, organizar y disponer sus recursos para el cumplimiento de su misión y de su normal funcionamiento. 5.1.2 Principio de Libertad de Cátedra y Aprendizaje. Discrecionalidad y responsabilidad ética, científica y pedagógica de los docentes para presentar el conocimiento a través de paradigmas, métodos, innovaciones y herramientas tecnológicas modernas; con procesos educativos centrados en la autonomía, la creatividad, el espíritu crítico, y reflexivo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la pro actividad y demás potencialidades y talentos de los estudiantes.

Principio de integración académica- científica investigativa.

La Universidad de Pamplona, es un ente jurídico autónomo que tiene por objeto la formación, la capacitación y el perfeccionamiento profesional: el fomento de la cultura; el desarrollo y priorización de la investigación como una tarea inherente a la condición de todo docente universitario; la prestación de servicios sociales orientados a elevar el nivel moral, intelectual, cultural, económico, de calidad, de bienestar de Pamplona, del Departamento Norte de Santander, de la región fronteriza Colombo – Venezolana y de otras regiones de Colombia. 5.1.4 Principio de Excelencia Académica y Administrativa. Diseño, adopción y ejecución de planes y programas, metas y proyectos de mejoramiento continuo de todos los procesos, actividades y servicios de las diferentes

dependencias académicas y administrativas, con el propósito de acondicionar la Universidad a las exigencias de la postmodernidad, la competitividad, la calidad, la acreditación y el reconocimiento de la comunidad. “Nuestra única constante será el cambio cualificado y permanente”.

Principio de la práctica de valores. Fomentar, motivar y estimular en los diferentes estamentos universitarios: el trabajo en equipos interdisciplinarios como criterio de integración y mejoramiento de las relaciones interpersonales: el sentido de pertenencia, amor, lealtad y compromiso con la institución, considerada como una empresa social, pública, gerenciada con responsabilidad y participación colectiva; la complementación del trabajo con actividades de bienestar universitario; el acatamiento a las normas internas: la comunicación y divulgación de la información y la producción intelectual dentro y fuera de la Universidad; en fin, la búsqueda constante de la efectividad personal, interpersonal e institucional.

1.2.5 VALORES

Los valores que guiarán a la comunidad académica: Excelencia y Compromiso. Exigencia y rendimiento en el desarrollo de las actividades académicas (investigación como práctica central para la Formación Integral Innovadora e interacción social) y de gestión administrativa por parte de los actores que hacen parte de la universidad.

Pluralismo. En la aceptación y reconocimiento de la diversidad científica, ideológica, política, de género, de inclusión, religiosa y de raza en el seno de nuestra comunidad. Respeto a las personas, orientado a generar un clima organizacional que valore y apoye el trabajo y estudio de las personas que conviven en la universidad. Libertad de pensamiento como derecho fundamental para que la comunidad se exprese y desarrolle su Quehacer libremente. Responsabilidad social. Plasmada por el anhelo de contribuir de manera significativa al desarrollo de la región – fronteriza y del país, preocupada por la movilidad social y respeto al medio ambiente. Humanismo.

1.3 DIAGNOSTICO

La Universidad de Pamplona en busca de fortalecer los diferentes procesos de selección a nivel nacional participa de forma activa en el desarrollo de soluciones que optimicen el progreso de estos aspectos. En torno a esto, la Universidad lidera la implementación de herramientas informáticas, comunicativas y tecnológicas que facilitan el avance de dicha convocatorias. La experiencia de la institución permite proponer a través de la implementación de su plataforma tecnológica, apoyo logístico y técnico en los procesos de selección competitivos y eficientes; aplicados, en diversos procesos como son: pruebas de estado para el ingreso a la educación superior, examen de estado de calidad de la educación superior ECAES, concurso de directivos docentes y docentes, concurso de méritos para la Procuraduría General de la Nación, concurso de méritos para la selección de personal supernumerario para la Secretaria Distrital de Hacienda, concurso de méritos para proveer cargos de carrera administrativa para la Defensoría del Pueblo. También se ha trabajado con la Comisión Nacional del Servicio Civil, en los dos últimos años se han venido ejecutando las siguientes convocatorias: Convocatoria 129 concurso de docentes orientadores, convocatorias 123-126 de 2009 superentendías y convocatorias 001 de 2005, Convocatoria 132 Dragoneantes. Concurso de méritos AECOM (atención unidad de restitución de victimas9 Convocatoria INPEC 250, Convocatoria INPEC 315.

Actualmente, el proyecto de Licitación Pública N° 08 de 2014 concurso méritos Procuraduría General de la Nación – Universidad de Pamplona maneja un equipo de trabajo conformado por profesionales y pasantes, con roles claramente establecidos lo cual facilita el debido desarrollo de las funciones asignadas para cada uno de ellos; en cuanto al flujo de información que se maneja entre los filtros (analista, supervisor y revisor) se observa que en ocasiones los criterios de evaluación no son del todo homogéneos, lo que retrasa el cumplimiento de metas diarias.

El desempeño del grupo de trabajo no es el mismo ya que por parte de algunas personas se presenta acumulación de carpetas a evaluar y devoluciones de las mismas, a lo cual el coordinador responde con un llamado de atención; en el caso contrario, al realizarse el trabajo correctamente este no se valora, generando desmotivación en el personal. La forma en cómo está dividido el equipo de trabajo dentro de la sala de seguridad impide que la información entre los filtros sea clara y el porcentaje de devoluciones sea alto.

El entorno de trabajo en cuanto a las relaciones interpersonales con el equipo, son buenas y estables lo que permite que el trabajo en grupo sea ameno y no se generen

conflictos que retrasen las tareas asignadas, en cuanto la infraestructura del lugar de trabajo se cuenta con equipos de última tecnología que en su mayoría están adaptados para el desarrollo de las actividades pertinentes, además el espacio físico en donde se desarrolla el proyecto es propiedad de la Universidad.

1.3.1. Soporte técnico

Los aspectos técnicos están relacionados con el aplicativo y la plataforma de inscripción y demás aspectos tecnológicos para todas las etapas del concurso (requisitos de Hardware y Software), módulos de formulación de reclamaciones y apelaciones para todas las etapas del proceso, publicaciones, demos de inscripciones y aplicaciones de pruebas, cartillas virtuales, listados de resultados públicos, atención a peticiones de usuarios por el centro de llamadas, demás aspectos técnicos, tecnológicos y de sistemas de información necesarios para realizar el proceso de selección de empleados de carrera de PGN, hasta la consolidación de todos los resultados del proceso para determinar la lista de elegibles.

Para el cumplimiento de las etapas del proceso se tienen en cuenta aspectos claves como:

- La Universidad de Pamplona cuenta con una red estructurada de internet que permite acceder por medio de WIFI y/o cableado para la realización del trabajo asignado.
- La intranet está configurada con protocolos IP que limita a los usuarios entrar a otras páginas de internet que no fueran las seleccionadas para trabajar en el aplicativo del concurso abierto de méritos para proveer los empleos de procuradores judiciales I (3PJ- EG) y II (3PJ- EC) de la Procuraduría General de la Nación.
- Se utilizó el aplicativo HEURISOFT diseñado por personal de la universidad, a través del cual los aspirantes al concurso aportaban los requisitos exigidos para

- cada cargo, permitiendo así la verificación de requisitos mínimos (primera etapa del proceso).
- Cuenta con equipos (computadores) adecuados para que el grupo de trabajo pueda cumplir con las tareas asignadas.

1.3.2 Talento humano del proyecto licitación pública n° 08 de 2014.

Se determinarán los siguientes perfiles:

Director del Proyecto

Coordinará las actividades administrativas y logística de este proceso, llevará los registros de los datos analizados, coordinará los supervisores de grupo, las capacidades del equipo de trabajo, realizará revisiones aleatorias, llevará a cabo el soporte administrativo y tecnológico necesario así como los reportes generados en desarrollo del objeto contratado, y prestará apoyo a la Entidad en la definición de aspectos inherentes a las actividades, según las reglas de la convocatoria.

Coordinadores

El primero de ellos es quien se encarga de coordinar todos los aspectos tecnológicos como lo son; plataforma de inscripción vía web, demo de inscripción, citación a pruebas, publicación de resultados de pruebas, módulo de reclamaciones, publicación de las respuestas a las reclamaciones y recursos contra las pruebas, ensayo virtual, demo interactivo, consolidación de resultados de las tres pruebas y determinación de los elegibles, interface con los sistemas informáticos de la Procuraduría, migración de la información a la PGN, etc.

El segundo coordinará el diseño, la construcción y calificación de la prueba de conocimientos.

El tercer coordinador, coordinará el diseño, la construcción y calificación de la prueba de competencias.

El cuarto coordinador que será el coordinador general, llevará los registros de los datos analizados, coordinará los supervisores de grupo, las capacitaciones del equipo de trabajo y las revisiones aleatorias, el soporte administrativo y tecnológico necesario y los reportes generados en desarrollo del objeto contratado y prestará el apoyo a la

entidad en la definición de aspectos inherentes a las actividades según la regla de la convocatoria.

Supervisores

Son el tercer filtro en donde se le da cierre a las carpetas que son enviadas a la Procuraduría, su labor consiste en revisar de nuevo que la calificación de las carpetas sea acorde a los criterios establecidos por la norma y que se le haya dado la puntuación exacta a cada uno de los folios que el participante ha aportado.

Revisores

Son los encargados de hacer la primera revisión de las carpetas que han aprobado los analistas, verificando que los criterios y la calificación en cuanto a estudios y experiencia profesional tanto de requisitos mínimos como experiencia profesional adicional sea correcta.

Analistas

Estudiantes de último semestre de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contaduría pública, de la Universidad de Pamplona, que se encuentran realizando su trabajo de grado, prestando ayuda en el proyecto de acuerdo a su área de estudios. Son los encargados del registro y calificación de los estudios de pregrado y posgrado, experiencia profesional mínima, experiencia profesional adicional y publicación de libros que han aportado los aspirantes que pasaron la prueba escrita.

Los analistas y revisores de análisis de antecedentes, deben tener aprobado y cursado al menos sexto (6°) semestre o tres años de una carrera universitaria en las siguientes disciplinas académicas: derecho, administración pública, psicología, Ingeniería industrial, Gobierno y relaciones públicas, ciencias políticas, sociología, administración de empresas, contaduría, economía y ciencias administrativas.

El quinto coordinador será el responsable de la logística del día de pruebas, selección de los sitios de aplicación, coordinación de delegados de las pruebas en las sedes regionales y aplicación de pruebas, capacitación del personal a cargo y organización, verificación de condiciones de los sitios de pruebas y de temas logísticos y administrativos respecto del día de aplicación de pruebas.

1.3.3 Organigrama

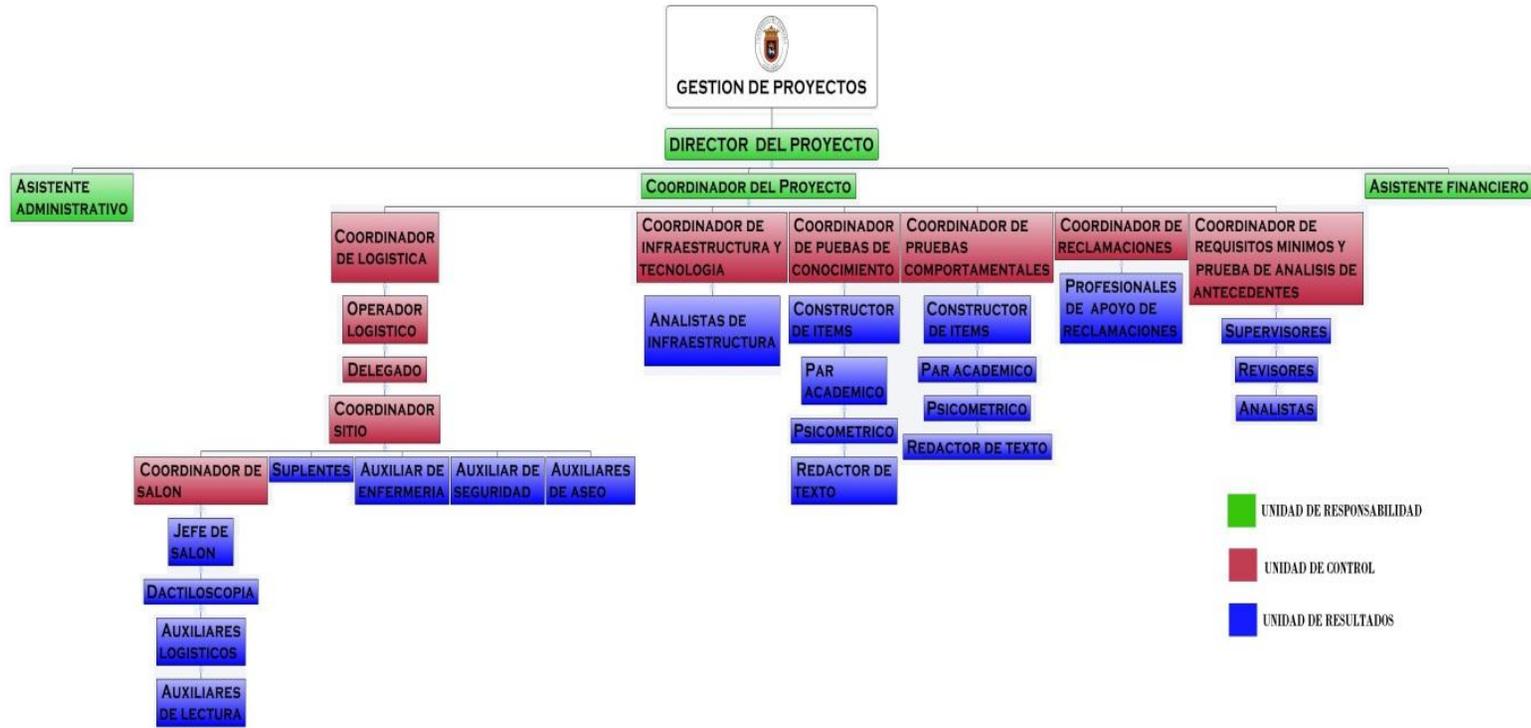


Figura1. Organigrama. Fuente: propia.

1.3.4 Descripción del área de trabajo

Cuando se manejan procesos que deben tener un carácter reservado como este, se debe contar con áreas de trabajo que posean un alto nivel de seguridad; por esto la Universidad de Pamplona en los últimos años se ha preocupado por implementar las más altas medidas de seguridad para el ingreso a dichas áreas, aportando las condiciones de operación, trabajo y funcionamiento de los equipos de personal, con la garantía de confidencialidad.

La Universidad de Pamplona, socializa y genera las directrices correspondientes a todas las personas que laboran en las instalaciones (Guardas de Seguridad, servicios generales y demás funcionarios), esto con el fin de evitar manejo de información errónea, y mantener su confidencialidad. De igual forma, se adecuan y ajustan los equipos de cómputo y demás elementos, a las necesidades del proyecto.

Dicho proyecto se está ejecutando en la sede del CREAD Cúcuta, contando con un alto nivel de seguridad para proyectos de carácter reservado. La cual está dada de la siguiente manera:

- A. Estudio de seguridad del personal involucrado en el proceso.
- B. Circuito cerrado de televisión con grabación 24 horas.
- C. Vigilancia privada del sitio durante las 24/7 horas.
- D. Control de acceso.

MECANISMOS VISUALES Y ELECTRÓNICOS DE CONTROL QUE SE UTILIZARÁN

Cámaras de Seguridad

- Sistema de Circuito cerrado de seguridad en video para la sala de Seguridad de la Universidad de Pamplona sede Cúcuta, que consta de: Un (1) DVR 16 ch: DVR 16ch, 480frn, audio 1, compresión h.264, grabación 4cif, BNC-VGA, resolución 1024x768, disco duro 2 Tera. / sin panel frontal. permite trasladar los videos a discos duros externos por USB.
- Dos (2) Cámaras Domo PTZ, interior ¼ Sony CCD 10XZoomóptico, lente 3.8 A 38MM, 480TVL, Infrarrojo, 36LEDS, fuente incluida, compensación contraluz, balance blancos.

- Cuatro (4) cámara tipo domo infrarrojo color blanco, 600 TVL, 2.8MM, DIS 1/3", LED 10-20M, IP66, compensación contraluz, reducción de ruido, balance de blancos, control iris.
- Cinco (5) cámaras profesionales HDL varifocal 660 TVL, infrarroja, lente 2.8 MM. A 12 MM. alcance IED hasta 40 MTS IP66. diez (10) video balumreopotencializador de video, siete (10) adaptador 12V. 1 AMP. cinco (5) caja protectora de plástico para el video balum y el adaptador.

SISTEMA DE INGRESO A LA SALA DE SEGURIDAD

El ingreso a la sala de seguridad está dado por medio de un reconocimiento facial y la impresión dactilar, el software de reconocimiento permite sólo ingreso a las personas previamente autorizadas. También los guardas de seguridad están al tanto de revisar y no permitir el ingreso de aparatos electrónicos, celulares y similares.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE CONTROL DE ACCESO BIOMÉTRICO FACIAL

- ACZ-VF 380, sistema de control de acceso y asistencia
- Pantalla: 3 pulgadas touch
- Captura de rostros: 200
- Cap. ID card: 10.000
- Cap. Registros: 100.000
- Comunicación: Ethernet (TCP/IP), USB
- Funciones estándar: ID CARD, servicio de Query autónomo, código de acceso, 9 huellas por usuario, alarma programable (tiempo), 3 combinaciones para apertura, sensor de puerta, conexión para botón de salida.
- Fuente de poder: 12 VDC, 1,5A
- Tiempo de verificación: <=1 segundo
- Temperatura de operación de 0°C a 45°C

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS EQUIPOS DE CÓMPUTO QUE SE UTILIZARÁN

- Sistema Operativo: Windows 7 Professional a 64 Bits
- Disco Duro: 500 GB
- CPU: Intel core i3 – 3220 @ 3.30 Ghz
- Cámara web integrada de 1 mega pixel, resolución de 1280 x 800, formatos AWLive, WMV, AVI, MPEG, VIDEO FULL HD.

MANEJO DE INFORMACIÓN

Como medidas para evitar que salga información del área de trabajo destinado para la verificación de requisitos mínimos, la Universidad de Pamplona dispone de las siguientes:

- No se permite el ingreso de aparatos electrónicos como grabadoras, filmadoras, cámaras fotográficas, teléfonos celulares, tabletas, computadores portátiles, etc.
- No se permite el ingreso de armas.
- No se permite por ningún motivo el ingreso de CD's, DVD, memorias USB, dispositivos de almacenamiento portátiles, etc.
- Se restringe el ingreso de papel y lapiceros, este material solo podrá ser ingresado con autorización; en ningún caso podrá salir del sitio.
- Por ningún motivo se permite el ingreso de bolsos, carteras, billeteras y paquetes. Se instalarán lockers individuales
- En el sitio habrá grabación de video 24/7
- Restricciones para el ingreso a diferentes páginas de internet.

1.4 FUNCIONES ASIGNADAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA

- **ANALISTA:** Es el encargado de realizar el análisis inicial de las hojas de vida de los inscritos en el concurso abierto de méritos para proveer los empleos de

procuradores judiciales I (3PJ- EG) y II (3PJ- EC) de la Procuraduría General de la Nación.

A continuación se enuncian las siguientes funciones de Analista:

- Revisión de hojas de vida determinando el cumplimiento de requisitos mínimos, estudios posgrado y experiencia profesional adicional en sus diferentes modalidades, definidos en el manual de funciones de la Procuraduría General de la Nación basados en la resolución 040 del 20 de enero del 2015 para la conformación del listado de aspirantes con su respectiva puntuación en la prueba de análisis de antecedentes.
- Efectuar registro de los aspirantes evaluados en bitácora.
- Comprensión y aplicación de los protocolos de verificación y calificación establecidos por el auditor del proyecto para la prueba de análisis de antecedentes.
- Remitir diariamente al revisor la documentación de los aspirantes que han sido evaluados para una segunda verificación de análisis.

1.4.1 DOFA

DOFA	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	F1. La Universidad de Pamplona cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de los proyectos.		D1. Algunos equipos de computo no cuentan con programas basicos actualizados para el desarrollo del trabajo como el paquete de office.		
	F2. La sala donde se ejecuta el proyecto cuenta con maxima seguridad para garantizar la confidencialidad de la información.		D2. El tiempo de duracion de las capacitaciones es muy corto y esto impide que los temas a tratar queden del todo claros		
	F3. La sala de seguridad esta dotada con equipos de ultima tecnología.		D3. Los puestos de trabajo no fueron ergonomicamente diseñados y algunos compañeros presentan molestias como dolores de espalda		
	F4. El proyecto maneja de forma sistematizada la información, a través del software Heurisoft.		D4. La información que se manejan entre los filtros no es homogénea		
	F5. El centro de investigación y desarrollo en tecnologías aplicadas CIADTI de la Universidad de Pamplona es el creador del Software Heurisoft.		D5. Falta de planes de incentivos para motivar al equipo de trabajo		
	F6. Amplia experiencia de la universidad manejando el aplicativo heurisoft en proyectos		D6. Falta de evaluación de desempeño para eliminar o mejorar cuellos de botella durante el proceso		
	F7. Los filtros poseen la información necesaria para desarrollar su trabajo		D7. Cargas académicas por parte de algunos pasantes que interfieren constantemente en la asignación laboral		
	F8. Cada uno de los integrantes del proyecto sabe cual es su funcion y sus superiores		D8. La calidad del servicio de internet no es la mejor, pues presenta muchas interrupciones que retrasan el trabajo D9. Factores externos (contaminación audiovisual) que interfieren y distraen en las tareas asignadas al equipo de trabajo		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1. El posicionamiento del software Heurisoft como un instrumento creado por la universidad de pamplona, adaptable a diferentes procesos y con un rendimiento excelente	F1O1 ofrecer paquetes de servicios que inluyan no solo el software sino la infraestructura para el desarrollo del proyecto	D7O4. Convocar estudiantes que esten al dia con su curriculum academico, que posean la disponibilidad de tiempo que el trabajo requiere.			
O2. Adquirir prestigio profesional a traves del manejo de licitaciones.	F6O4 inclusion de los estudiantes de ultimos semestres de programas profesionales de la Universidad en el desarrollo de licitaciones.	D2O2 establecer como minimo 3 semanas de capacitacion y practica que garanticen que el trabajo sea de calidad.			
O3. Adecuación de espacios físicos cada vez mas adaptados a las necesidades de cada uno de los proyectos		D4O3. Estructurar el grupo de trabajo de manera que estén en constante comunicación los 3 filtros para asi evitar la devolucion de carpetas.			
O4. Oferta de estuadianes de ultimos semestres interesados y con el perfil requerido para hacer parte del proyecto.		D7O3 utilizar el recurso humano disponible para apoyar el filtro de supervision, pues es alli donde ocurren retrasos de la informacion.			
O5. Obtener nuevos ingresos para invertir en el desarrollo del objeto social de la Universidad de Pamplona	F3O6. Invertir en equipos cada vez mas actualizados que agilicen y garanticen la calidad del producto final	D6O2. implementar la evaluacion de desempeño que permitan estructurar un equipo de trabajo eficiente y asi poder catalogarnos como una de las universidades mas prestigiosas en manejo de licitaciones			
O6. Posicionamiento de la Universidad de Pamplona a nivel nacional.					
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1. Cambios en los criterios de evaluación de las hojas de vida por parte de la Procuraduría General de la Nación.	F7A1 Apoyo entre las tres areas que permite que las devoluciones de trabajo sean de menor impacto para el analistas.	D7A2 establecer metas fijas acorde a la capacidad de evaluacion de cada supervisor, evitando asi represacion del trabajo.			
A2. Reclamaciones legales por parte de los concursantes.					
A3. Amplia experiencia en el manejo de licitaciones que tienen otras entidades.	F4A2 conservar bases de datos y bitacorras que sirvan como evidencia a la hora de enfrentar las reclamaciones pertinentes.	D8A5 contar con pasantes con disponibilidad de tiempo para cumplir con las metas exigidas por la procuraduria.			
A4. Multas por incumplimiento de metas.					
A5. Al momento de irse la luz no se posee una planta electrica que permita seguir con normalidad el trabajo					
A6. Cambios en el personal a cargo del proyecto de la Procuraduría General de la Nación.					
A7. Peligro de que la informacion pueda ser jaqueada .					
A8. Cierre del Cread por paro estudiantil generando retrasos en las labores del proyecto.	F7A5 apoyo entre los filtros que garanticen la calidad de las calificaciones de las entregas.	D2A6 establecer programas de capacitacion y evaluacion de desempeño al personal que garanticen que la informacion sea homogénea y por lo tanto el trabajo sea de calidad.			
A9. El trabajo bajo estrés genera cansancio físico y mental, lo cual puede verse reflejado en el rendimiento del trabajo.					

Tabla 1. Matriz DOFA. Fuente: propia.

1.5 ESTRUCTURACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.5.1 Titulo

DISEÑO, MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO “CONVOCATORIA PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION PARA EL NOMBRAMIENTO DE PROCURADORES JUDICIALES I Y II”, LLEVADO A CABO POR LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.

1.5.2 Objetivos

General

Diseñar un manual de evaluación de desempeño para el proyecto “convocatoria procuraduría general de la nación para el nombramiento de procuradores judiciales I y II”, llevado a cabo por la Universidad de Pamplona.

Específicos

- ✓ Documentar la etapa de planificación del proceso de evaluación de desempeño.
- ✓ Diseñar el sistema de evaluación mediante el cual se llevara a cabo la valoración de desempeño.
- ✓ Diseñar el instructivo de retroalimentación para proporcionar comunicación al empleado respecto a los resultados obtenidos y su evaluación.
- ✓ Diseñar el instructivo del plan de mejora para consolidar las acciones de mejoramiento necesarias y así corregir las falencias encontradas durante el proceso de evaluación.

1.5.3 JUSTIFICACION

El presente Manual de Evaluación de Desempeño busca determinar el valor del trabajo desplegado por el equipo responsable y a la vez sirve para medir el nivel competitivo del proyecto, ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto. A través de este instrumento se busca establecer un sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. La Evaluación de Desempeño en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos.

Al identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada cargo, se deben seleccionar aquellos aspectos que son centrales en el quehacer del trabajador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados. Esto le ayudara al trabajador a sentirse valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo. Además, permite mejorar las condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal. Para que este proceso sea completo, se debe evaluar respetando las fechas, establecidas para su aplicación dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas.

Es importante hacerlo, ya que es un acto que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener una retroalimentación sobre los resultados para corregir los errores y fortalecer los aciertos). A través de este Instrumento de Evaluación de Desempeño se podrá tener personas más preparadas y orientadas a resultados. Para ello se debe destacar lo bueno (el cumplimiento de metas y las fortalezas del personal) y corregir lo malo (debilidades que se deben trabajar). Generando así sentido de equipo, quienes están mejor evaluados pueden apoyar a los otros, y poner una meta de equipo que mejorar. Como instrumento de administración de personal, este Manual permite definir objetivos, medir el nivel de logros y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro de cada trabajador con el fin último de alinear los objetivos individuales con los de la organización.

II INFORME

2 .DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

2.1 TITULO

DISEÑO, MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO “CONVOCATORIA PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION PARA EL NOMBRAMIENTO DE PROCURADORES JUDICIALES I Y II”, LLEVADO A CABO POR LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.

2.2 OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un manual de evaluación de desempeño para el proyecto “convocatoria procuraduría general de la nación para el nombramiento de procuradores judiciales I y II”, llevado a cabo por la Universidad de Pamplona.

ESPECIFICOS

- ✓ Documentar la etapa de planificación del proceso de evaluación de desempeño.
- ✓ Diseñar el sistema de evaluación mediante el cual se llevara a cabo la valoración de desempeño.
- ✓ Diseñar el instructivo de retroalimentación para proporcionar comunicación al empleado respecto a los resultados obtenidos y su evaluación.
- ✓ Diseñar el instructivo del plan de mejora para consolidar las acciones de mejoramiento necesarias y así corregir las falencias encontradas durante el proceso de evaluación.

2.3 METODOLOGÍA.

En forma general el siguiente manual se estructurará basado a la evaluación de desempeño 180°(FIGURA 2.), la cual se aplicará trimestralmente y servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo. Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha. La etapa de implementación aunque no se ejecutará, corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso. Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde,

etc., todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad. También es importante mencionar que la capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación. Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividades en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real. Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos. Ya que la documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa para los supervisores es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información. Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada. Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el director de proyecto utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del proyecto. En este punto se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación, al mismo tiempo que se elabora un plan de mejora con el objetivo de corregir las falencias encontradas durante el proceso.



Figura 2. Evaluación 180°. Fuente propia.

2.3.1 Flujograma de la evaluación de desempeño.

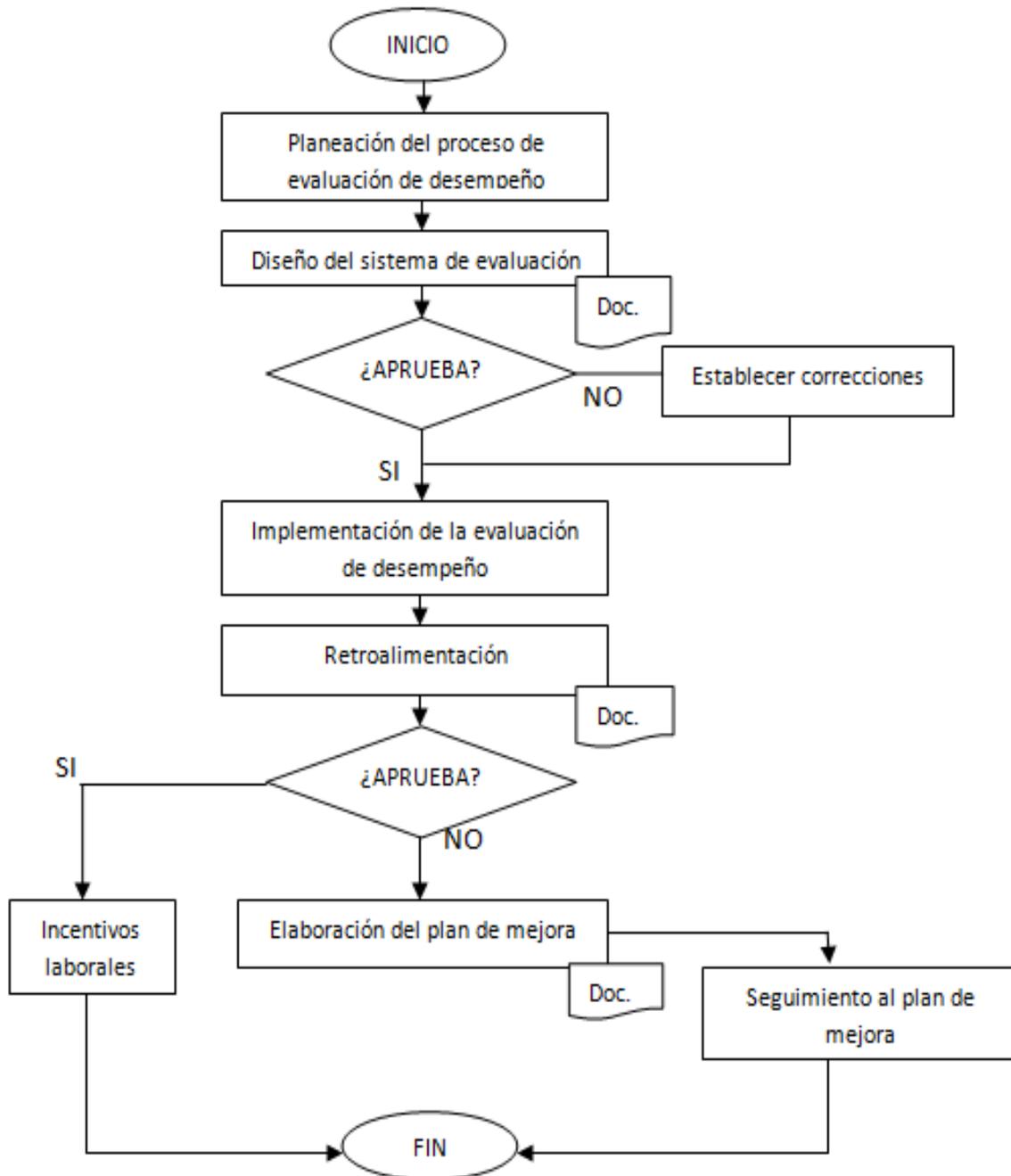


Figura 3. Flujograma de evaluación de desempeño. Fuente: propia.

Proceso evaluación de desempeño.

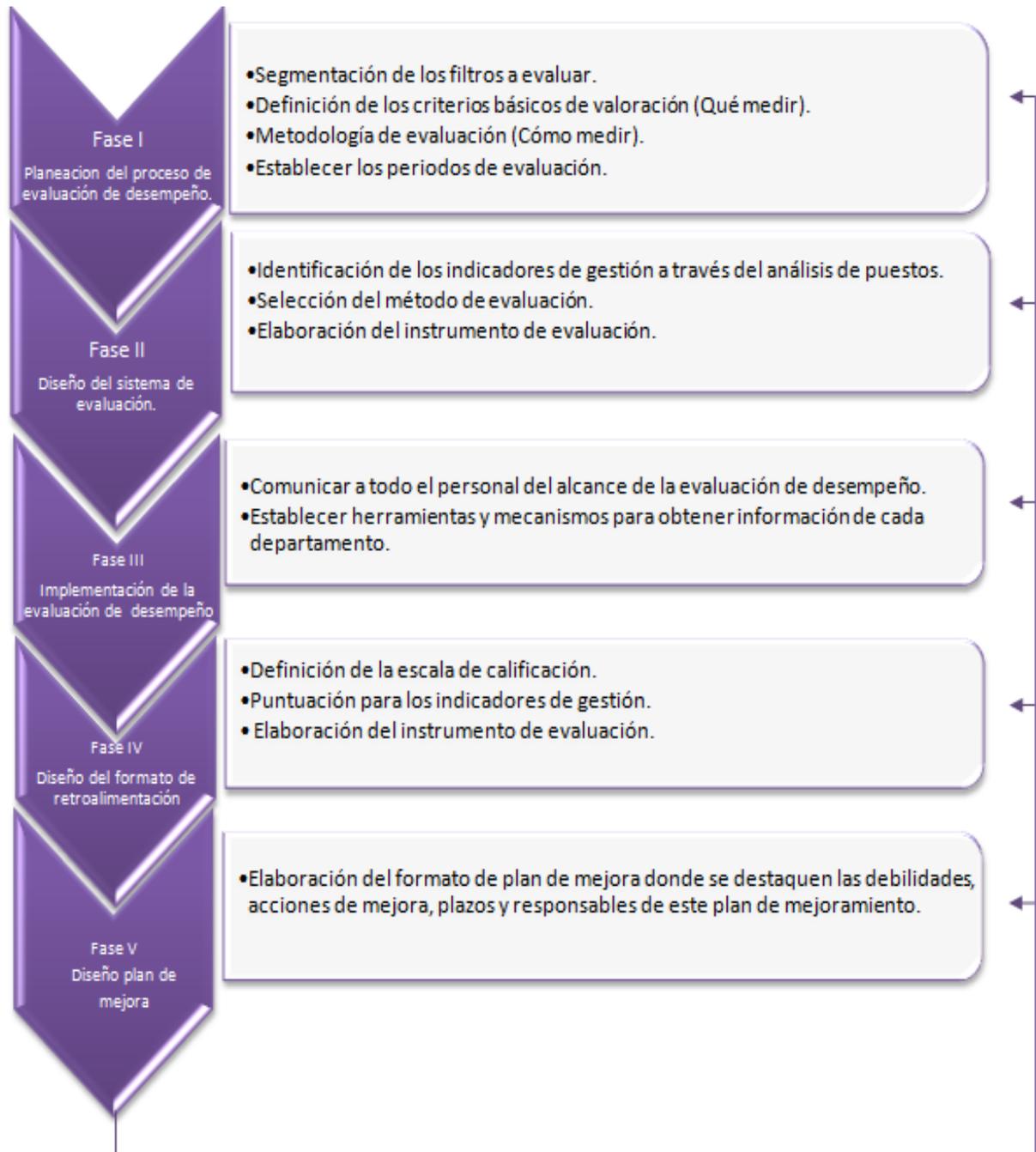


Figura 4. Esquema de fases del proceso evaluación de desempeño. Fuente: propia.

INTRODUCCION

El presente manual tiene como finalidad apoyar al director del proyecto y subalternos a facilitar el proceso de evaluación del desempeño que deberá aplicarse de manera trimestral. El proceso busca mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal del proyecto.

La evaluación del desempeño permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto que ocupa.

El proceso radica en establecer de manera conjunta (proyecto y subalternos) los objetivos a cumplir de manera trimestral, así como las competencias que se requiere que el empleado desarrolle en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades. Durante el trimestre se dará seguimiento a los objetivos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los mismos y efectuar, si así se requiere, las modificaciones y/o adecuaciones pertinentes que correspondan en su caso. Al finalizar el trimestre el empleado obtendrá retroalimentación y se evaluará de manera conjunta el cumplimiento de los objetivos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en el desarrollo del proyecto; estableciendo el nivel de contribución a los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Proporcionar un instrumento oficial para que el director de proyecto y los supervisores realicen la evaluación del personal bajo su dirección.
- ✓ Definir objetivos, políticas y normas claras que deberán seguirse en la
- ✓ aplicación del modelo.
- ✓ Proporcionar una guía detallada de las etapas a seguir para aplicar el proceso de Evaluación del Desempeño.

IMPORTANCIA

Un modelo de evaluación del desempeño constituye una de las herramientas primordiales que contribuyen a una efectiva gestión del recurso humano en toda organización.

En el presente documento se describe todo el proceso necesario para aplicar el Modelo de Evaluación del Desempeño. Se considera necesario para una correcta aplicación del modelo que la dirección del proyecto se comprometa a fin de que se cumplan los lineamientos propuestos en el presente.

METODOLOGÍA.

En forma general el siguiente manual se estructurará basado a la evaluación de desempeño 180° (*FIGURA 2.*), la cual se aplicará trimestralmente y servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo. Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha. La etapa de implementación aunque no se ejecutará, corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso. Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde,

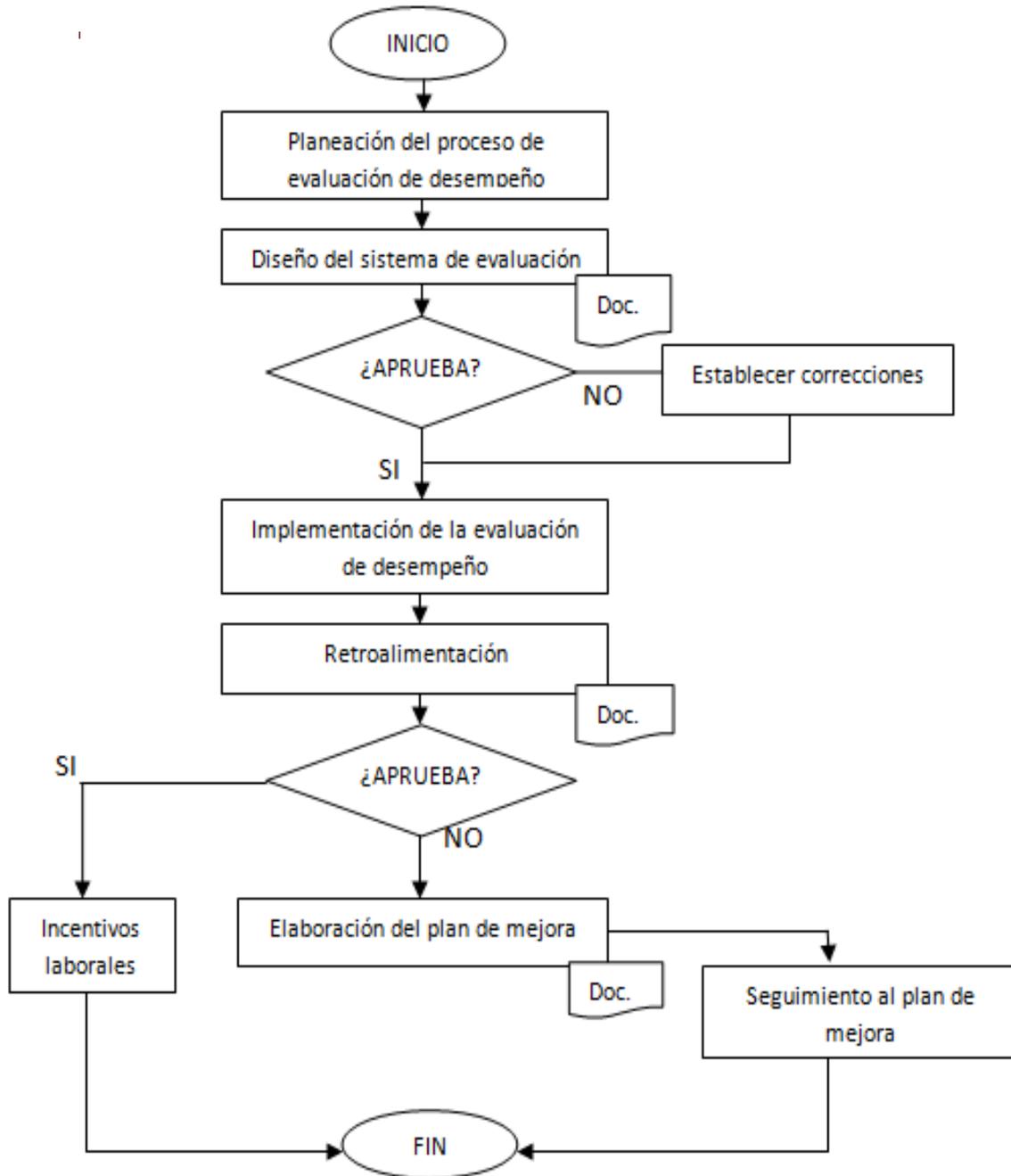
etc., todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad. También es importante mencionar que la capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación. Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividades en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real. Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos. Ya que la documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa para los supervisores es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información.

Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada. Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el director de proyecto utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del proyecto. En este punto se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación, al mismo tiempo que se elabora un plan de mejora con el objetivo de corregir las falencias encontradas durante el proceso.



Evaluación 180°. Fuente: propia.

Flujograma de la evaluación de desempeño.



Flujograma de evaluación de desempeño. Fuente: propia.

RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR DEL PROYECTO, CUARTO COORDINADOR Y SUPERVISADOS EN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Para lograr el éxito en la aplicación de la Evaluación de Desempeño, es necesario la participación activa de: el director del proyecto, cuarto coordinador y supervisados.

Es responsabilidad del Director del proyecto:

- Administrar la aplicación eficiente del proceso de Evaluación de Desempeño.
- Asesorar y capacitar a supervisores y supervisados en el uso de la Evaluación del Desempeño.
- Dar seguimiento a la aplicabilidad de la Evaluación del Desempeño.
- Velar por el cumplimiento oportuno de las políticas como resultado de la Evaluación del Desempeño.
- Ser mediador en los procesos de apelación.

Es responsabilidad del cuarto coordinador del proyecto:

- Evaluar el personal bajo su dependencia.
- Llevar registro de conductas sobresalientes, positivas o negativas, para lograr una evaluación más objetiva.
- Dar apoyo y orientar al evaluado en los factores que necesite mejorar.
- Remitir la Evaluación del Desempeño al director del proyecto, a más tardar diez (10) días después de haberla recibido.

Es responsabilidad de los supervisados:

- Asumir los objetivos del proyecto como suyos, contribuyendo con el buen desarrollo de las actividades a su cargo.
- Participar activamente en el proceso de su evaluación.
- Planificar con el coordinador, acciones tendentes a mejorar su desempeño cuando el caso así lo requiera.
- Evaluar objetivamente a su superior.

POLÍTICAS DEL MANUAL.

Las políticas para la Evaluación del Desempeño del proyecto son las siguientes:

- ✓ La evaluación del desempeño será efectuada trimestralmente (3 meses) a cada empleado.
- ✓ Abarcará al coordinador, analistas, revisores y supervisores del proyecto.
- ✓ El director del proyecto se encargará de enviar los formularios de Evaluación de Desempeño al cuarto coordinador quien se encargará de aplicar y firmar la evaluación a los empleados para avalar la misma.
- ✓ El empleado, si está de acuerdo, firmará el formulario de Evaluación, de lo contrario solicitará una revisión a su superior. De no lograr un acuerdo entre ambos, el empleado apelará al encargado de área.
- ✓ Los resultados de la evaluación del desempeño serán determinantes para tomar la acción de personal que amerita el caso, tales como: ratificación del cargo, reconocimiento; adiestramiento y capacitación, promoción y/o aumento de sueldo. Para aumentos o promociones se tomarán en cuenta méritos acumulados y calificaciones del desempeño Excelente y Muy Bueno durante el transcurso de los proyectos.
- ✓ El empleado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación.
- ✓ Si un empleado resulta calificado: “Necesita Mejorar”, se determinará si es falta de entrenamiento y capacitación, o por cualquier otra razón. Después de un (1) mes, se evaluará nuevamente, de repetirse el resultado se separará del cargo.
- ✓ El director del proyecto deberá asegurar la confidencialidad de los resultados de la evaluación.

LISTADO DE ERRORES QUE DEBEN EVITARSE AL MOMENTO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Se hace necesaria la aclaración que los errores mencionados no son inherentes al método propuesto, sino que, más bien, reflejan su uso inadecuado.

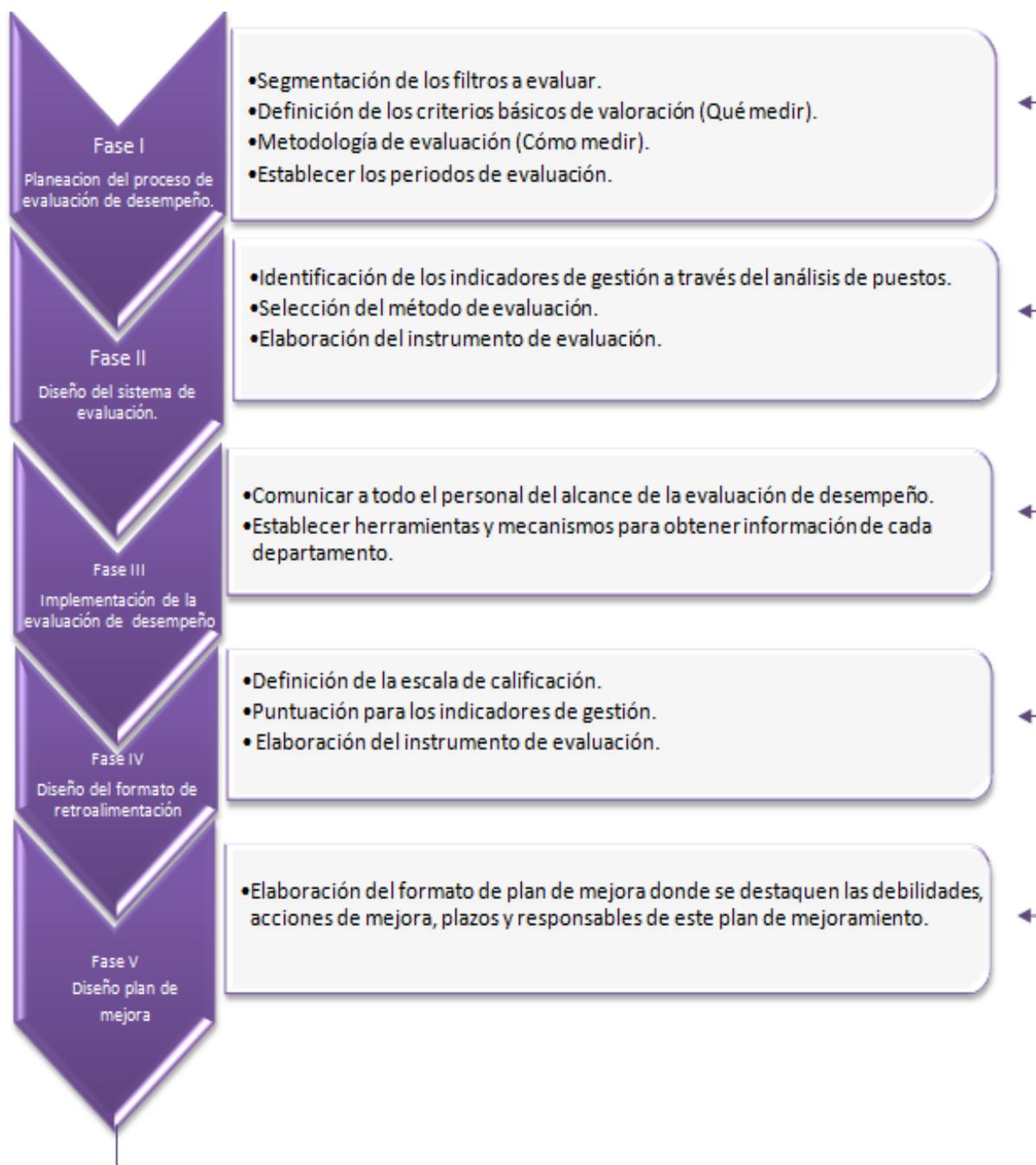
- **Carencia de objetividad:** Siempre existirá cierta subjetividad, sin embargo, por esta razón se definen aspectos de evaluación relacionados con el puesto, de esta forma se eleva la objetividad.
- **Error de halo:** El error de halo tiene lugar cuando el evaluador percibe que un factor tiene una importancia primordial y da una calificación global buena o mala a un empleado con base en este solo factor.
- **Indulgencia / rigor:** Conceder calificaciones altas no merecidas se llama indulgencia. Con frecuencia, este comportamiento está motivado por un deseo de evitar la controversia por la evaluación. A la actitud indebidamente crítica del desempeño en el trabajo de un empleado se le llama rigor. El rigor aplicado a un individuo específico puede ser causa de cargos por discriminación.
- **Tendencia central:** La tendencia central es un error común que ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los empleados cerca del promedio o punto medio de la escala.

Algunos sistemas con escala de calificación exigen que el evaluador justifique por escrito sus calificaciones muy altas o muy bajas. En estos casos, el calificador puede evitar una posible controversia o crítica si concede sólo calificaciones promedio, provocando que se presente este tipo de error en la evaluación.

• Prejuicio por comportamiento reciente

Casi todos los empleados saben con exactitud cuándo están programados para una revisión de su desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser, conscientes, el comportamiento del empleado a menudo mejora y la productividad tiende a subir varios días o semanas antes de la evaluación programada.

PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.



Esquema de fases del proceso evaluación de desempeño. Fuente: propia.

FASE I. Planeación del proceso de evaluación de desempeño.

RESPONSABLE: Director del proyecto.

ALCANCE: Definir dentro de una semana los parámetros, objetivos y personal al que va dirigida la evaluación de desempeño.

METODOLOGÍA: En esta fase de planeación, se elige la herramienta de evaluación; en este caso se optó por la evaluación 180° con la cual se pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos o perspectivas el director del proyecto determina los filtros que deben evaluarse: para este caso se evaluarán los 4 filtros que son: coordinador, analistas, revisores y supervisores que aunque corresponden a diferentes niveles jerárquicos serán medidos con los mismos criterios, esto con miras a mantener la imparcialidad de la evaluación.

Seguidamente se definen los parámetros a evaluar estableciéndose que el desempeño en el trabajo, el factor humano - actitud y las habilidades son los principales criterios a tener en cuenta; el tiempo previsto para la realización de lo anterior descrito es máximo de quince días después de haber identificado las personas objeto de valoración. Una vez planificados estos aspectos, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación y esto se logrará a través de 3 instructivos; el primero es la evaluación de desempeño por indicadores de gestión, el segundo es la entrevista de retroalimentación que permite al evaluado conocer los resultados obtenidos en la evaluación y por último el instructivo de plan de mejora que es donde se implementan las acciones correctivas para las falencias encontradas a través del proceso, dándoles plazos determinados de cumplimiento, bajo la supervisión del director del proyecto.

Después de que el proceso concluya se dará un mes como tiempo máximo para llevar a cabo el plan de mejora y poder determinar si la evaluación de desempeño cumplió con los objetivos que inicialmente se plantearon.

FASE II. Diseño de la evaluación de desempeño.

RESPONSABLE: Director del proyecto.

ALCANCE: Elaborar en una semana el instrumento de evaluación, definiendo los indicadores de gestión a tener en cuenta.

DISEÑO: El formato (cuestionario) de evaluación de desempeño se estructurará de la siguiente manera:

Información general:

- Nombre y apellido del evaluado
- Cargo actual del evaluado
- Fecha en la que se realiza la evaluación
- Nombre y apellido del evaluador
- Relación directa del evaluador con el evaluado (leer opciones)

Indicadores de gestión:

Se identifica los indicadores que se desean evaluar, se definen los indicadores con el evaluador de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado. Plantee indicadores objetivos y de real evaluación.

Pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, actitudes, valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y que pueda demostrar la diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente o entre los trabajadores eficaces o ineficaces. El uso de los indicadores de gestión permite evaluar el desempeño, tomando como base una serie de conductas y compartimientos fácilmente aceptables y medibles, esto evitara evaluaciones subjetivas

por parte del ganador ya que al evaluar se recurre a evidencias y comportamientos aceptables claramente definidos.

El formulario consta de tres indicadores de gestión, los cuales a continuación se presentan para ser evaluados:



Desempeño en el trabajo

Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior. (Por ejemplo entrega de carpetas al día)
Exactitud y calidad de trabajo	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.
Cumplimiento de metas	Cumplimiento de las metas en las fechas de entrega pautadas. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollos, documentación, etc.
Productividad	Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.
Orden y claridad del trabajo	Sus desarrollos pueden ser abordados con facilidad por otras personas.
Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.
Documentación que genera	Documentación del trabajo, minutas, documentación de alcances. Aplica metodologías coherentes de documentación. Validez y calidad de la misma.
Reporta avances de tareas	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). Capacidad de extraer la

	información relevante al elevar un informe.
Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.
Comprensión de situaciones	Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente. Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.
Sentido Común	Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.
Cumplimiento de los procedimientos existentes	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.
Grado de Conocimiento Técnico	Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (programación, base de datos, arquitectura).

Factor Humano – Actitud

Actitud hacia el proyecto	Capacidad de defender los intereses del proyecto y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con el proyecto. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.
Actitud hacia superior/es	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.
Actitud hacia los Compañeros	Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.
Cooperación con el equipo	Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.
Capacidad de generar sugerencias constructivas	Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde.
Presentación personal	Manera de Vestir. Prolijidad.
Predisposición	Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.
Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.

Habilidades

Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.
Respuesta bajo presión	Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.
Capacidad de manejar múltiples tareas	Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.
Coordinación y Liderazgo	Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.
Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje	Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.

Indicadores de gestión. Fuente Propia.

Comentarios:

Se abre espacio para justificar el porqué de cada una de las calificaciones asignadas en los diferentes aspectos relacionados con los indicadores de gestión.

Firma del evaluado y del evaluador:

Al terminar de diligenciar el formato de evaluación, el evaluado y el evaluador debe firmar en el correspondiente espacio asignado.

FASE III. Implementación de la evaluación de desempeño.

RESPONSABLE: Director del proyecto y cuarto coordinador.

ALCANCE: Comunicar y aplicar cada trimestre los objetivos, alcance de la evaluación de desempeño a los evaluados.

METODOLOGÍA: En esta fase se comunica a los interesados (supervisados) de la aplicación de la evaluación y lo que se quiere lograr con esta, al mismo tiempo es necesario que el director del proyecto entrene al evaluador que en este caso es el cuarto coordinador en el manejo de la herramienta diseñada, para que al momento de darla a conocer a los supervisados esté en capacidad de resolver cualquier inquietud y de claridad del manejo de la herramienta de evaluación. Esta capacitación debe realizarse en un día como mínimo y debe ser un proceso continuo; en este espacio el coordinador sabrá el objetivo, lo que deberá evaluar y el uso adecuado de la escala de valoración seleccionada, además conocerá detalladamente la organización de la evaluación y cómo se garantiza la confidencialidad. De igual manera que aclarará debidamente las fórmulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaborarán. Seguidamente se puede efectuar la evaluación dependiendo del tiempo disponible dentro del horario laboral.

Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que el evaluador realice evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos y al contrario creen planes de mejoramiento continuo.

FASE IV. Diseño del formato de retroalimentación.

PRESPONSABLE: Director del proyecto.

ALCANCE: Elaboración en una semana del instrumento de retroalimentación con el cual el coordinador entrevistará al evaluado.

DISEÑO: La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. Ayuda a los integrantes del equipo a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón, se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones.

Basado en lo anterior el formato de retroalimentación se estructurará de la siguiente manera:

Información general:

- Nombre y apellido del evaluado
- Cargo actual del evaluado
- Fecha en la que se realiza la evaluación
- Nombre y apellido del evaluador
- Relación directa del evaluador con el evaluado (leer opciones)

Escala de calificación:

Diseño de escala de calificación, de acuerdo a la suma de los indicadores de gestión en porcentajes.

Escala de calificación	
Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento
Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento
No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento

FASE V. Diseño del plan de mejora.

RESPONSABLE: Cuarto coordinador.

ALCANCE: Elaborar en dos semanas el formato de plan de mejora donde se destaquen las acciones de mejora y responsables de cada una de ellas.

DISEÑO: Este plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. En concreto, en nuestro caso las medidas del plan deben tener como objetivo la mejora del rendimiento del equipo de trabajo y la disminución de errores a la hora de efectuar las calificaciones de carpetas asignadas, a la par que se mejora el rendimiento. El mejor desarrollo de las competencias laborales deberá ser el eje de cualquier mejora. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora de desempeño debe redundar en una mejora constatada del nivel de rendimiento laboral del equipo de trabajo.

Basado en lo anterior el formato de plan de mejora se estructurará de la siguiente manera:

Información general:

- Nombre y apellido del evaluado
- Cargo actual del evaluado
- Fecha en la que se realiza la evaluación
- Nombre y apellido del evaluador
- Relación directa del evaluador con el evaluado.

Descripción:

- Persona o área que requiere plan de mejora

- Debilidades
- Descripción acción de mejora
- Objetivo(s)
- Metas(s)
- Plazo de ejecución
- Responsable(s)
- Indicador de cumplimiento
- Observaciones

Firma del evaluado y del evaluador

INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para utilizar y diligenciar el formato de evaluación de desempeño, es necesario seguir los siguientes pasos:

INFORMACIÓN GENERAL DEL EVALUADO

1. Escriba el nombre del evaluado.
2. Escriba el apellido del evaluado.
3. Escriba el cargo actual del evaluado.
4. Escriba fecha día, mes y año.

EVALUACION DE DESEMPEÑO	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES: 1	APELLIDOS: 2
CARGO: 3	FECHA EVALUACION: 4

INFORMACIÓN GENERAL DEL EVALUADOR

5. Escriba el nombre del evaluador.
6. Escriba el apellido del evaluador.
7. Seleccione el cargo que desempeña en el proyecto.

DATOS DEL EVALUADOR					
NOMBRES: 5	APELLIDOS: 6				
RELACION CON EL EVALUADO 7	CO. PROYECTO	SUPER.	REV.	COLEGAS	

CUERPO DEL INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN.

8. Frente a cada uno de los aspectos, en el espacio correspondiente a los indicadores. Señale con una X el número (1, 2, 3, 4, 5) correspondiente al valor del aspecto.

Marque con una X la respuesta que usted cree correcta	CALIFICACION 				
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO					
Responsabilidad	1	2	3	4	5
Exactitud y calidad de trabajo	1	2	3	4	5
Cumplimiento de metas	1	2	3	4	5
Productividad	1	2	3	4	5
Orden y claridad del trabajo	1	2	3	4	5
Planificación del trabajo	1	2	3	4	5
Documentación que genera	1	2	3	4	5
Reporta avances de metas	1	2	3	4	5
Capacidad de realización	1	2	3	4	5
Comprensión de situaciones	1	2	3	4	5
Sentido Común	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los procedimientos existentes	1	2	3	4	5
Grado de Conocimiento Técnico	1	2	3	4	5
FACTOR HUMANO - ACTITUD					
Actitud hacia el proyecto	1	2	3	4	5
Actitud hacia superior/es	1	2	3	4	5
Actitud hacia los Compañeros	1	2	3	4	5
Cooperación con el equipo	1	2	3	4	5
Capacidad de aceptar críticas	1	2	3	4	5
Capacidad de generar sugerencias constructivas	1	2	3	4	5
Presentación personal	1	2	3	4	5
Predisposición	1	2	3	4	5
Puntualidad	1	2	3	4	5
HABILIDADES					
Iniciativa	1	2	3	4	5
Creatividad	1	2	3	4	5
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	1	2	3	4	5
Respuesta bajo presión	1	2	3	4	5
Capacidad de manejar múltiples tareas	1	2	3	4	5
Coordinación y Liderazgo	1	2	3	4	5
Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje	1	2	3	4	5

9. Si la calificación es 1 ó 5, deben justificar con un breve comentario por qué escogió dicha calificación.

Marque con una X la respuesta que usted cree correcta	CALIFICACION 8					COMENTARIOS 9
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO						
Responsabilidad	1	2	3	4	5	
Exactitud y calidad de trabajo	1	2	3	4	5	
Cumplimiento de metas	1	2	3	4	5	
Productividad	1	2	3	4	5	
Orden y claridad del trabajo	1	2	3	4	5	
Planificación del trabajo	1	2	3	4	5	
Documentación que genera	1	2	3	4	5	
Reporta avances de metas	1	2	3	4	5	
Capacidad de realización	1	2	3	4	5	
Comprensión de situaciones	1	2	3	4	5	
Sentido Común	1	2	3	4	5	
Cumplimiento de los procedimientos existentes	1	2	3	4	5	
Grado de Conocimiento Técnico	1	2	3	4	5	
FACTOR HUMANO - ACTITUD						
Actitud hacia el proyecto	1	2	3	4	5	
Actitud hacia superior/es	1	2	3	4	5	
Actitud hacia los Compañeros	1	2	3	4	5	
Cooperación con el equipo	1	2	3	4	5	
Capacidad de aceptar críticas	1	2	3	4	5	
Capacidad de generar sugerencias constructivas	1	2	3	4	5	
Presentación personal	1	2	3	4	5	
Predisposición	1	2	3	4	5	
Puntualidad	1	2	3	4	5	
HABILIDADES						
Iniciativa	1	2	3	4	5	
Creatividad	1	2	3	4	5	
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	1	2	3	4	5	
Respuesta bajo presión	1	2	3	4	5	

10. Registre firma del evaluador y del evaluado.

FIRMA EVALUADOR	10	FIRMA EVALUADO

INSTRUCTIVO ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Una vez revisadas las anotaciones de la evaluación de desempeño, supervisor y evaluado se reunirán para poner en común los resultados de la evaluación (entrevista de evaluación). El resultado de la reunión deberá ser un plan de mejora donde se detallan los aspectos que debe mejorar el empleado y los compromisos que este está dispuesto a pactar y que serán revisados en la próxima evaluación, también deberá indicarse la forma en que se pretenden alcanzar los compromisos pactados (dispondrán de un mínimo de 10 días desde la celebración de la reunión para el establecimiento del plan de mejora).

Para utilizar y diligenciar el formato de entrevista de retroalimentación, es necesario seguir los siguientes pasos:

DATOS GENERALES DE EVALUADO

1. Escriba el cargo actual del evaluado.
2. Escriba el día, mes, año de la aplicación de la entrevista.

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION	
DATOS DE EVALUADO	
CARGO: 1	FECHA EVALUACION: 2

DATOS GENERALES DE EVALUADOR

3. Escriba el nombre del evaluador.
4. Escriba el apellido del evaluador.
5. Seleccione el cargo que desempeña en el proyecto.

DATOS DEL EVALUADOR						
NOMBRES: 3			APELLIDOS: 4			
RELACION CON EL EVALUADO	PROYECTO		SUPERV		REV.	COLEGAS

CUERPO DE LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION

- La siguiente escala de calificación será tenida en cuenta para que usted pueda conocer el desempeño del evaluado, de acuerdo a la suma del puntaje de los indicadores de gestión (Desempeño de trabajo, Factor humano-actitud, Habilidades) que se diligenciaron en la evaluación de desempeño.

ESCALA DE CALIFICACION 6	
Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento
Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento
No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento

- Usted deberá sumar los valores que le ha dado a cada uno de los aspectos en los indicadores de gestión, después deberá dividirlos entre 100 y colocar el respectivo valor.
- Comentarios y/o observaciones: escriba los comentarios de los resultados de cada indicador.
- Puntaje total: sume todos los porcentajes obtenidos por cada indicador y divídalos en el número de indicadores, el resultado será el promedio del

puntaje obtenido. Se colocan las fortalezas encontradas a través del proceso.

INDICADORES DE GESTION				
Numero	DESCRIPCION DEL INDICADOR	PUNTAJE OBTENIDO (%)	PUNTAJE ESPERADO (%)	COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES
1	Desempeño en el trabajo	7	100%	8
2	Factor humano- Actitud		100%	
3	Habilidades		100%	
PUNTAJE TOTAL		9		

10. Fortalezas: Indique cuales fueron las características en las que presenta mayor habilidad y destreza.

11. Debilidades: indique cuales fueron las características en las que presenta mayor carencia, que aspectos merece acciones correctivas.

FORTALEZAS	10	DEBILIDADES	11

INSTRUCTIVO PLAN DE MEJORA

Para utilizar y diligenciar el formato de plan de mejora, es necesario seguir los siguientes pasos:

DATOS GENERALES DEL EVALUADO

1. Escriba el nombre del evaluado.
2. Escriba el apellido del evaluado.

PLAN DE MEJORA	
DATOS DEL EVALUADO	
CARGO: 1	FECHA EVALUACION: 2

DATOS GENERALES DEL EVALUADOR

3. Escriba el nombre del evaluador.
4. Escriba el apellido del evaluador.
5. Seleccione el cargo que desempeña en el proyecto.

DATOS DEL EVALUADOR					
NOMBRES: 3	APELLIDOS: 4				
RELACION CON EL EVALUADO 5	D. PROYECTO	SUPERV	REV.	COLEGAS	

CUERPO DEL INSTRUCTIVO PLAN DE MEJORA

6. Persona o área que requiere plan de mejora: escriba nuevamente el nombre del evaluado.
7. Indique las debilidades; cuales fueron las características en las que presenta mayor carencia, que aspectos merece acciones correctivas.
8. Descripción acción de mejora: Relacione las actividades que usted planteará como acción de mejora a las debilidades halladas.
9. Objetivo(s): Describa brevemente el objetivo que se pretende lograr con la actividad planteada para subsanar la debilidad.
10. Metas(s): Defina la meta a alcanzar identificando la unidad de medida.

DESCRIPCION	
Persona que requiere	6
Debilidades (aspectos que necesitan acción correctiva)	7
Descripción acción de mejora	8
Objetivo(s)	9
Metas(s)	10

11. Plazo de ejecución: Determine en plazo en que se espera alcanzar la meta propuesta, si las actividades sobrepasan una vigencia, debe determinar para cada año el porcentaje de cumplimiento y en lo posible defina un posible entregable, que le permita a al evaluador evaluar el nivel de avance de la actividad. Coloque la fecha de inicio de plan de mejora y al final del proceso coloque la fecha final.
12. Responsable(s): Escriba en Cargo y nombre de la persona responsable de adelantar la actividad
13. Indicador de cumplimiento: en este indicador se debe colocar todos los aspectos positivos o negativos que el evaluado obtuvo durante el plan de mejora y cuál fue el nivel de cumplimiento.

14.Observaciones: Presente comentarios u observaciones que considere necesarios.

Plazo de ejecución	11	Fecha inicio:	
		Fecha fin:	
Responsables	12		
Indicador de cumplimiento	13		
Observaciones	14		

15.Firma del evaluado y del evaluador: Al terminar de diligenciar el formato de evaluación, el evaluado y el evaluador debe firmar y colocar el nombre en el correspondiente espacio asignado.

Nombre y firma del evaluado	15	Nombre y firma del evaluador

FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO						
NOMBRES:				APELLIDOS:		
CARGO:				FECHA EVALUACION:		
DATOS DEL EVALUADOR						
NOMBRES:				APELLIDOS:		
RELACION CON EL EVALUADO	CO. PROYECTO	SUPER.	REV.	COLEGAS		
INDICADORES DE GESTION						
Marque con una X la respuesta que usted cree correcta	CALIFICACION				COMENTARIOS	
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO						
Responsabilidad	1	2	3	4	5	
Exactitud y calidad de trabajo	1	2	3	4	5	
Cumplimiento de metas	1	2	3	4	5	
Productividad	1	2	3	4	5	
Orden y claridad del trabajo	1	2	3	4	5	
Planificación del trabajo	1	2	3	4	5	
Documentación que genera	1	2	3	4	5	
Reporta avances de metas	1	2	3	4	5	
Capacidad de realización	1	2	3	4	5	
Comprensión de situaciones	1	2	3	4	5	
Sentido Común	1	2	3	4	5	
Cumplimiento de los procedimientos existentes	1	2	3	4	5	
Grado de Conocimiento Técnico	1	2	3	4	5	
FACTOR HUMANO - ACTITUD						
Actitud hacia el proyecto	1	2	3	4	5	
Actitud hacia superior/es	1	2	3	4	5	
Actitud hacia los Compañeros	1	2	3	4	5	
Cooperación con el equipo	1	2	3	4	5	
Capacidad de aceptar críticas	1	2	3	4	5	
Capacidad de generar sugerencias constr	1	2	3	4	5	
Presentación personal	1	2	3	4	5	
Predisposición	1	2	3	4	5	
Puntualidad	1	2	3	4	5	
HABILIDADES						
Iniciativa	1	2	3	4	5	
Creatividad	1	2	3	4	5	
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	1	2	3	4	5	
Respuesta bajo presión	1	2	3	4	5	
Capacidad de manejar múltiples tareas	1	2	3	4	5	
Coordinación y Liderazgo	1	2	3	4	5	
Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje	1	2	3	4	5	
FIRMA EVALUADOR				FIRMA EVALUADO		

Formato instructivo evaluación de desempeño. Fuente: propia.

FORMATO ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN.

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION							
DATOS DEL EVALUADO							
CARGO:				FECHA EVALUACION:			
DATOS DEL EVALUADOR							
NOMBRES:				APELLIDOS:			
RELACION CON EL EVALUADO	CO. PROYECTO		SUPERV		REV.		COLEGAS
ESCALA DE CALIFICACION							
Supera las expectativas				100% a más de cumplimiento			
Cumple las expectativas				76 a 100% de cumplimiento			
Cumple la mayoría de las expectativas				51 a 75% de cumplimiento			
Cumple parcialmente las expectativas				26 a 50% de cumplimiento			
No cumple las expectativas				0 a 25% de cumplimiento			
INDICADORES DE GESTION							
Numero	DESCRIPCION DEL INDICADOR			PUNTAJE OBTENIDO (%)	PUNTAJE ESPERADO (%)	COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES	
1	Desempeño en el trabajo				100%		
2	Factor humano- Actitud				100%		
3	Habilidades				100%		
PUNTAJE TOTAL							
FORTALEZAS				DEBILIDADES			

Formato instructivo entrevista de retroalimentación. Fuente: propia.

FORMATO PLAN DE MEJORA

PLAN DE MEJORA						
DATOS DEL EVALUADO						
CARGO:			FECHA EVALUACION:			
DATOS DEL EVALUADOR						
NOMBRES:			APELLIDOS:			
RELACION CON EL EVALUADO	CO. PROYECTO		SUPERV		REV.	COLEGAS
DESCRIPCION						
Persona que requiere						
Debilidades (aspectos que necesitan acción correctiva)						
Descripción acción de mejora						
Objetivo(s)						
Metas(s)						
Plazo de ejecución	Fecha inicio:					
	Fecha fin:					
Responsables						
Indicador de cumplimiento						
Observaciones						
Nombre y firma del evaluado			Nombre y firma del evaluador			

Formato instructivo plan de mejora. Fuente: propia.

CONCLUSIONES

- ✓ La evaluación del desempeño es un proceso vital dentro de la gestión empresarial, pues constituye el instrumento de gestión que permite conocer las actitudes y deficiencias que presentan los trabajadores, garantizando que estos intensifiquen sus esfuerzos para alcanzar las competencias que se analizan como indicadores dentro del sistema de evaluación del desempeño y necesarias para la organización, la misma evalúa el resultado y la conducta individual.
- ✓ El desempeño de la organización depende y está en total correspondencia con el desempeño individual de cada uno de sus trabajadores, eslabón indispensable en el logro de la meta.
- ✓ Una vez diseñado el proceso de evaluación de desempeño se puede concluir que este proceso genera valor al proyecto a través de la gestión del talento humano. Esto garantiza un adecuado nivel de competencias, actitudes y aptitudes, logrando un mejor desempeño y productividad de los funcionarios que integran esta licitación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar el manual de evaluación de desempeño, lo que motivará a los empleados a cumplir sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

Para aplicar el manual, se recomienda a los encargados de la evaluación, mantener su responsabilidad, ética, discreción e imparcialidad en todo el proceso y luego de este.

Es fundamental la inducción o adiestramiento al personal encargado de la aplicación de la evaluación de desempeño, para asegurar aún más su fiel intensión, que no es más que mejorar el rendimiento a través de la motivación de sus empleados.

Es importante documentar todo el proceso de implantación del manual que se realice en el proyecto, con el fin de efectuar acciones correctivas si fuera el caso.

Se resalta que este manual no es camisa de fuerza y es flexible a cualquier modificación que se crea necesario realizarle con el objetivo de mejorar.

GLOSARIO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos

INDICADOR Medida que permite cuantificar y evaluar el cumplimiento de un objetivo o actividad.

INDICADOR DE GESTION Variable que permite la verificación de cambios en el desempeño de la empresa de servicios o muestra los resultados en relación con lo planeado.

INSTRUCTIVO Serie de explicaciones e instrucciones que son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera, en diversos soportes, para darle a un individuo la posibilidad de actuar de acuerdo a cómo sea requerido para cada situación. El instructivo puede ser muy variado de acuerdo al tipo de situación que se aplique.

RETROALIMENTACIÓN Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que se arribó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

PROCESO Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

BIBLIOGRAFÍA

Web grafía

<http://www.acsendo.com/es/blog/evaluacion-de-competencias-360-grados/>

https://prezi.com/u6joqe_wgf6x/la-evaluacion-de-desempeno-90-180-360/

http://www.academia.edu/7810520/3_Metodos_evaluacion_desempeno

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial%20Afiliados.pdf>

<http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

<http://www.estudiantesuba.com/relaciones-de-trabajo/psicologia-del-trabajo/1192-evaluacion-del-desempeno-y-retroalimentacion.html>

<http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>

<http://psicologiayempresa.com/la-entrevista-de-evaluacion-de-desempeno.html>

CONCLUSIONES

Al realizar la práctica empresarial se tuvo el primer contacto con el mundo laboral, lo cual nos permitió conocer la realidad existente en el mercado que actualmente encontramos, además se pudo fortalecer valores como la responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo y liderazgo que nos fortalecen para próximos trabajos. También se desarrollaron y aplicaron los conocimientos adquiridos a través de nuestra formación académica.

Se resalta que en el desarrollo de nuestra práctica realizamos tareas no propias de nuestro campo de acción como administradores de empresas, lo que permitió tener o adquirir una formación integral; ya que se manejó conceptos legales antes desconocidos y conocimos cuál es el proceso para manejar una licitación pública.

RECOMENDACIONES

Se recomienda para futuras licitaciones se siga dando la oportunidad a pasantes de realizar sus prácticas profesionales en este tipo de proyectos, pues es una fuente de crecimiento para nosotros; pero también se debe tener en cuenta que estos no tengan materias pendientes, ya que este factor impide el continuo y constante desarrollo de las tareas que son asignadas en el trabajo.

BILBIOGRAFÍA

Resolución 040 del 20 de enero del 2015.

Indicaciones centro de prácticas empresariales (CENPAE).

Web grafía

<http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/dapre/sigepre/guias/G-TH-03%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf>

https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o

<http://www.mundonets.com/normas-icontec/>