

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERIA
Postgrado en Sistemas de Información

Trabajo Especial de Grado
**PLAN PARA MEJORAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO APLICANDO GERENCIA DEL CONOCIMIENTO**
CASO: BIBLIOTECA NACIONAL DE VENEZUELA

Presentado por:
Martínez Romero Yulimar E.
Para optar al título de
Especialista en Sistemas de Información

Asesor
Lourdes Ortiz

Caracas, Enero 2006

*A María Gabriela “Baby”,
por ser sinónimo de alegría
y esperanza para seguir siempre adelante
valorando cada momento...
Ahora eres el ángel
que nos cuida desde el cielo.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, que guía mis pasos para no perderme en el camino, teniendo la certeza que con él a mi lado todo lo puedo.

A mis padres, hermanos y sobrinos con su amor y comprensión me ayudan a sobrellevar los inconvenientes del camino, y aunque estén lejos siempre están conmigo porque los llevo en mi corazón.

A la Ing. Lourdes Ortiz, por su apoyo incondicional y por el conocimiento impartido en sus clases que fueron claves para la realización de este proyecto.

A la Lic. Elena Prieto, que con su colaboración y conocimiento ayudo a la elaboración de este trabajo.

A mis amigos Eleodina Ramírez, Eloy Lira, Iven Marcano y Ana Ortiz, con el conocimiento que poseen en su área de trabajo me han enseñado a ver las cosas desde otro punto de vista, y por supuesto, gracias por su valiosa amistad.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTOS | II |
| INDICE DE TABLAS | V |
| INDICE DE FIGURAS | VI |
| RESUMEN | VII |
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPÍTULO I. ALCANCE DEL ESTUDIO | 4 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 4 |
| 1.2 Objetivos | 7 |
| 1.2.1 Objetivo general | 7 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 7 |
| 1.3 Explicación de la aproximación adoptada para resolver el problema | 8 |
| 1.4 Justificación | 8 |
| 1.5 Aspectos éticos involucrados | 9 |
| CAPITULO II. MARCO TEORICO | 11 |
| 2.1 Gestión de conocimiento o gerencia de conocimiento | 11 |
| 2.1.1 Capital intelectual | 12 |
| 2.1.2 Conocimiento | 12 |
| 2.1.3 Tipos de conocimiento | 12 |
| 2.1.4 Pasos en el proceso de gestión del conocimiento | 13 |
| 2.1.5 Los proyectos de gestión del conocimiento | 15 |
| 2.1.6 Tipología de proyectos de gestión del conocimiento | 15 |
| 2.1.7 Modelos de gestión del conocimiento | 17 |
| 2.2 Evaluación del desempeño | 22 |
| 2.2.1 Responsabilidad por la evaluación del desempeño | 23 |
| 2.2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.3 Problemas y dificultades en la evaluación del desempeño | 27 |
| 2.2.4 Capacitación de los supervisores | 28 |
| 2.2.5 Proceso de evaluación del desempeño | 29 |
| CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO | 32 |
| 3.1 Tipo de intervención | 32 |
| 3.2 Diseño de la intervención | 32 |
| 3.3 Instrumentos y/o aparatos | 33 |
| 3.3.1 Hardware | 34 |
| 3.3.2 Software | 34 |
| 3.4 Procedimientos | 37 |
| CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA INTERVENCION | 38 |
| 4.1 Plan detallado | 42 |
| 4.2 Calendario de trabajo | 47 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 48 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 50 |
| ANEXOS | 52 |

INDICE DE TABLAS

| | | |
|---------|-----------------------------|----|
| Tabla 1 | Tipología de Halagan | 17 |
| Tabla 2 | Matriz FODA | 41 |
| Tabla 3 | Calendario de trabajo | 47 |

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Los Bloques de Capital Intelectual | 19 |
| Figura 2 | Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) | 21 |
| Figura 3 | Base de Datos para las Evaluaciones | 44 |
| Figura 4 | Base de Datos desde Microsoft Outlook | 45 |
| Figura 5 | Diagrama del plan | 46 |

RESUMEN

PLAN PARA MEJORAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICANDO GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

CASO: BIBLIOTECA NACIONAL DE VENEZUELA

Autor: Yulimar Martínez

Tutor: Lourdes Ortiz

Caracas, 16 de Enero de 2006

Hoy en día existen nuevas y avanzadas tecnologías de información que permiten evolucionar y dar cambios en contextos organizacionales. La disposición de las personas y la búsqueda del mejoramiento de los procesos dentro de una organización permiten utilizarlas para cambiar y rectificar la forma en que se realizan los procedimientos, haciendo así que se renueven las organizaciones.

Actualmente la Gerencia del Conocimiento (GC), es una de esas nuevas tecnologías que permiten obtener beneficios para una organización, es por ello que en muchas instituciones están utilizándola para mejorar sus procedimientos. La GC surge como una estrategia de negocios para seleccionar y administrar el conocimiento haciéndolo más valioso para la organización.

La elaboración del presente trabajo especial de grado obedece a la necesidad de presentar un plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño, a través de la aplicación de la Gerencia del Conocimiento en la Biblioteca Nacional de Venezuela, puesto que en la actualidad este sistema presenta muchos inconvenientes en su desarrollo, como serían retrasos en la elaboración de las evaluaciones, desconocimiento de los procesos, falta de comunicación, entre otros. Con la ejecución de este plan se pretende facilitar los procesos involucrados, permitiendo que los usuarios tengan contacto directo con los recursos, el conocimiento y las personas involucradas en la realización oportuna y el progreso del sistema de evaluación del desempeño.

Para ello fue necesario realizar una investigación sobre los procesos y fases por las cuales pasa el sistema de evaluación del desempeño, averiguar el personal involucrado con el mismo, para saber quienes poseían el conocimiento y al mismo tiempo proponer la utilización de tecnologías de información, que permitieran contacto directo y resguardo de la información, lo que se traduciría en una solución para realizar correctivos a las eventuales fallas presentadas por el sistema. Se diseñó una base de datos bajo Exchange 2000 Server cuya finalidad era almacenar la información y el conocimiento, así como también se propuso el intercambio de información a través del correo electrónico para mantener satisfechos los requerimientos de los usuarios.

INTRODUCCION

Dentro de cada organización existen activos tangibles o intangibles, y para gestionar los activos intangibles se puede recurrir a la Gerencia del Conocimiento (GC), la cual permite formalizar los procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento, con miras a mejorar las condiciones y la manera de realizar las operaciones en cada unidad o departamento dentro de una organización, con el fin de proporcionar mayor calidad en los productos o servicios que ofrecen.

Para poder captar, estructurar y difundir el conocimiento en una organización, se debe realizar un estudio que permita ante todo saber quienes poseen el conocimiento, el cual debe ser clasificado y posteriormente codificado, para luego buscar la forma de ser publicado, de tal manera que pueda ser utilizado por todo el personal que así lo requiera.

En el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Biblioteca (IABNSB), a través de la Oficina de Tecnología de la Información se desarrolló una propuesta para aplicar GC en la Oficina de Personal específicamente en la Unidad Técnica de Calificación de Servicios (UTCS), con lo que se pretende lograr la optimización del sistema de evaluación de desempeño del personal que labora en esta institución.

El sistema de evaluación de desempeño, se basa en el concepto de gerencia del desempeño, donde lo importante es evaluar los resultados obtenidos y no el esfuerzo realizado, para ello cuenta con un instrumento de evaluación conformado por cinco secciones. Este instrumento es aplicado por funcionarios supervisores y, de acuerdo a las áreas ocupacionales y al nivel de responsabilidad de cada empleado, existen 3 categorías (evaluación nivel técnico - profesional, evaluación nivel

administrativo y evaluación nivel supervisorio). Estas evaluaciones se realizan dos veces en el año, con periodos comprendidos entre enero-junio y julio-noviembre.

A pesar de que la UTCS no escatima esfuerzos para dar a conocer el sistema de evaluación de desempeño, a través de talleres y del apoyo incondicional a todas las dependencias de la institución, se observa que su aplicación no ofrece los resultados satisfactorios y oportunos que debería, ya que al darse cambios en los cargos o al ocurrir destituciones o jubilaciones de funcionarios, los nuevos integrantes desconocen el sistema de evaluación de desempeño. Solo en la Oficina de Personal, existen registros de cómo se debe llevar a cabo, y a la hora de solicitar las evaluaciones es cuando los funcionarios supervisores se ven en la obligación de aprender como se realizan, trabajando siempre contra reloj y sin saber en concreto como se aplican, de tal manera que en muchos casos las evaluaciones son devueltas por inconsistencias en las mismas y en otros casos las evaluaciones no son aplicadas ni entregadas.

Si las evaluaciones no son realizadas, la Oficina de Personal no puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, no pueden adecuar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, y mucho menos tomar las decisiones sobre las promociones internas y compensaciones.

El presente trabajo es el resultado de una investigación para realizar una propuesta que permita dar solución a la problemática anteriormente planteada, establece la elaboración de un plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño en el IABNSB, a través de la aplicación de la Gerencia del Conocimiento.

Este trabajo se encuentra enmarcado dentro de una investigación de campo y documental, y se encuentra estructurado en capítulos.

En el capítulo I, se detalla el problema planteado, los objetivos que se establecieron para dar una solución, la justificación y los aspectos éticos involucrados.

En el capítulo II, se establece el marco teórico de la investigación para dar a conocer todas las definiciones relevantes que permitieron comprender el problema planteado.

El capítulo III, hace referencia al marco metodológico donde se puntualizan el tipo y el diseño de la intervención, los instrumentos y/o aparatos requeridos para dar una solución, así como también, los procedimientos que se deberán cumplir en el plan.

El Capítulo IV, se centra en el desarrollo de la intervención, es decir en como será desarrollado el plan propuesto en este trabajo.

Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones que permitirán solucionar y fortalecer el planteamiento realizado con este proyecto.

CAPITULO I

ALCANCE DEL ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema

El sistema de evaluación de desempeño del personal del IABNSB, es efectuado por la Oficina de Personal, bajo la coordinación de la Unidad Técnica de Calificación de Servicios (UTCS). Consiste en ejecutar el sistema de evaluación del desempeño, donde es indispensable establecer los objetivos funcionales de cada unidad, así como los objetivos de desempeño individual (ODI) de cada empleado que labora en la institución. Dicho sistema responde a la Ley del Estatuto de la Función Pública¹ (Antes Ley de Carrera Administrativa), la cual ratifica que es de carácter obligatorio y el incumplimiento del mismo motiva a sanciones de los funcionarios supervisores. Los instrumentos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño (Anexo 1) están constituidos por varios formatos en papel, diseñados y distribuidos por el Vice Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional (VICEPLADIN, antes OCP), los cuales se encuentran vigentes desde 1996.

El proceso de evaluación del desempeño del personal se debe realizar dos veces al año, el 1er semestre corresponde al lapso enero-junio y el 2do semestre al lapso julio-noviembre, dichas evaluaciones están a cargo de empleados que cumplen funciones supervisoras a los que se les denomina supervisores.

Cada supervisor debe asignar al inicio de cada lapso los ODI, llenando las planillas manualmente, y realizando seguimiento 2 o 3 veces por lapso. Estas planillas están diseñadas de forma tal, que los supervisores deben realizar cálculos de

¹ Gaceta Oficial Nro. 37.482 del 11-7-2002 - Ley del Estatuto de la Función Pública

acuerdo a pesos y rangos establecidos para cada evaluación. Si por equivocación el supervisor hace mal algún cálculo o daña alguna planilla debe solicitar otra y empezar nuevamente a elaborarla.

Estas planillas son distribuidas por la UTCS, a cada asistente, jefe de área o director de programa, los cuales fungen como supervisores, y los mismos pueden tener a su cargo de 1 a 20 funcionarios aproximadamente.

Cuando un supervisor es trasladado o destituido de su cargo, el funcionario que lo sustituye, no tiene a su alcance inmediato las herramientas e instructivos para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, sino que debe solicitarlos, sin embargo, la UTCS realiza continuamente talleres de adiestramiento y trata de mantener contacto con los funcionarios supervisores.

Cuando un supervisor termina una evaluación, la envía a la UTCS donde es analizada para determinar si presenta alguna inconsistencia, si ese fuera el caso, la evaluación es devuelta y el supervisor debe volver a empezar el proceso, lo que ocasiona retrasos considerables en las evaluaciones.

En muchos casos, el desconocimiento y la falta de comunicación no permite que los supervisores se involucren con el sistema, afectando las evaluaciones, puesto que ven el sistema como una actividad tediosa y no como el instrumento que proporcionará el fortalecimiento y las mejoras del servicio en cada unidad organizativa, incluyendo a la Oficina de Personal, que lograría la motivación del personal a través de políticas de compensación más ajustadas.

Para solventar esta problemática, la Oficina de Personal, solicitó a la Oficina de Tecnología de la Información (OTI) el apoyo en la elaboración de los instrumentos de evaluación en forma digital, para hacer más adecuado el registro de los mismos, y

además para que los cálculos involucrados se realizaran de forma automática, evitando las devoluciones por inconsistencias.

La OTI diseñó los formatos digitales de las planillas de evaluación del desempeño del personal, los mismos fueron elaborados siguiendo las pautas de la UTCS y de VICEPLADIN.

Para el uso de estos nuevos formatos, se creó una base de datos con Microsoft Exchange, denominada *Carpeta Pública* donde todos los funcionarios supervisores pueden acceder al material necesario para realizar las evaluaciones.

Por otra parte, se le propuso a la UTCS mantener contacto con cada supervisor vía correo electrónico, lo que se traducirá en ahorro de papelería y viáticos ya que con esto se agilizarán las comunicaciones y las revisiones de las evaluaciones.

Además, se propone realizar talleres de inducción para capacitar a los empleados y lograr la mejor utilización de los recursos, tanto por parte de los funcionarios de la UTCS que son los encargados de coordinar las evaluaciones como de los funcionarios supervisores.

De lo anteriormente expuesto, surgió la idea de proponer la aplicación de la GC para mejorar el proceso de evaluación del desempeño, a través de:

- Captura de conocimiento, mediante la creación de documentos y traslado de los mismos hacia sistemas computarizados.
- Generar valor agregado al conocimiento a través de revisión, agrupación, clasificación y aplicación del mismo.
- La categorización del conocimiento y las nuevas contribuciones al conocimiento del proceso de evaluación.

- Aprovechamiento de las infraestructuras de tecnología de información para la distribución del conocimiento y la información.
- Educación de los empleados en la creación, uso compartido y aplicación del conocimiento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Definir un plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño aplicando gerencia del conocimiento en la Oficina de Personal del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y Servicios de Biblioteca.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el sistema de evaluación del desempeño para formular un plan estratégico aplicando Gerencia del conocimiento.
- Analizar la situación actual de la organización a través de una matriz FODA, que permita determinar fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que se pudieran presentar por la implementación del plan.
- Presentar un plan detallado con una propuesta a partir del estudio realizado y las etapas establecidas para aplicar gerencia del conocimiento.
- Utilizar tecnologías de información para facilitar el almacenamiento y distribución de la información y el conocimiento.

1.3 Explicación de la aproximación adoptada para resolver el problema

Para dar solución a la problemática planteada se propone recurrir a la Gerencia del Conocimiento, la cual permitirá identificar, capturar, organizar, almacenar y distribuir el conocimiento, de tal manera, que esto facilite que el sistema de evaluación del desempeño se pueda efectuar sin contratiempos, optimizando su ejecución.

1.4 Justificación

Proponer la aplicación de Gerencia del Conocimiento obedece a la necesidad que tiene el IABNSB de mejorar el sistema de evaluación de desempeño, a través de mecanismos que permitan la captación, almacenamiento, organización y distribución del conocimiento y la información, en pro de mejorar las condiciones y los procesos propios del sistema de evaluación y de la UTCS, con la finalidad de proporcionar mayor calidad en el servicio que presta este departamento y para afianzar la toma de decisiones de la Oficina de Personal.

Si no se plantea un mejoramiento, el sistema de evaluación de desempeño seguirá como hasta ahora, donde los supervisores para entregar las evaluaciones invierten mucho tiempo y esfuerzo, tardándose demasiado en entregarlas, en primer lugar porque no tienen los instrumentos y las herramientas disponibles para su aplicación en cualquier momento, y en segundo porque no cuentan con un mecanismo de comunicación que permita la fluidez de la información, así como también, el desconocimiento que tienen muchos funcionarios con respecto a los procesos involucrados con el sistema de evaluación implica un desacierto, que influye directamente en cada funcionario de la institución, porque al no estar listas las

evaluaciones, la Oficina de Personal no puede definir políticas de compensación con respecto al rendimiento de los mismos.

Aplicando GC se lograría mejorar el sistema de evaluación, se produciría un cambio en la forma de llevar a cabo este sistema, beneficiándose con ello, tanto supervisores como empleados, ya que la información y los datos requeridos estarían a la mano, evitándose el desconocimiento y los retrasos en el proceso de evaluación.

De igual forma, el contar con un recurso de comunicación permanente y oportuno beneficiaría a la UTCS, quienes podrían despejar dudas dando respuestas inmediatas, eliminando así, posibles inconsistencias en las evaluaciones, lo que se traduciría en el buen desenvolvimiento de la Oficina de Personal, a la hora de analizar y considerar de manera más acertada y oportuna las compensaciones del personal evaluado.

Es por ello, que con este trabajo se establece un plan que promueve la importancia de la utilización de la gerencia del conocimiento como herramienta para mejorar el sistema de evaluación del desempeño, a través del provecho de las tecnologías de información de las cuales dispone el IABNSB.

1.5 Aspectos éticos involucrados

La Oficina de Personal del IABNSB esta consciente de los beneficios que se pueden obtener con este proyecto, es por ello que ha manifestado su interés y ha aportado un apoyo valioso para el desarrollo de esta propuesta, en tal sentido, para la elaboración de la misma se pretenden dar datos concretos acerca de cómo se ejecuta el sistema de evaluación del desempeño, lo cual se hace de conformidad con la gerencia media de la institución.

Con el mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño a través de la GC, se pretende lograr progreso en la ejecución de este sistema por parte de los supervisores, lo que se reflejaría en la elaboración oportuna y acertada de las evaluaciones y por ende significaría un incentivo para los funcionarios de la institución al ver correspondidos sus esfuerzos con las compensaciones establecidas por la Oficina de Personal.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Gestión Del Conocimiento

La gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte la idea de gestión indica de algún modo, la organización, planificación, dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. Por otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

La gestión del conocimiento consiste en administrar activos no tangibles como el aprendizaje individual y organizacional.

Para Lozano, M. (2000), la Gerencia del conocimiento puede definirse como: aquellas actividades y procesos que permiten generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento de una organización, con el fin de incrementar su capital intelectual y aumentar su valoración dentro de su entorno de mercado.

También, de acuerdo a algunas definiciones recogidas por la misma autora, el Capital Intelectual sería “aquel conjunto de esos activos intangibles que suponen la generación de una mayor valoración de la empresa”. Está constituido por el Capital Humano (información sobre el empleado, sus aptitudes, habilidades, capacidad de aprendizaje, etc.), el Capital Estructural (información sobre la cultura de la

organización, características, estructura y filosofía de trabajo), y por el Capital Relacional (relativo a los contactos con entornos externos a la organización).

2.1.1 Capital Intelectual

Steward (1997), define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento.

2.1.2 Conocimiento

El conocimiento puede definirse como aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos.

El conocimiento es una capacidad humana personal como la inteligencia, se puede adquirir a través de la experiencia vivida mediante la percepción de nuestros sentidos, es decir mediante la interacción nuestra con los elementos que nos pueden transmitir conocimiento como un libro, un viaje, la escuela, los amigos, los padres, etc.

2.1.3 Tipos de conocimientos:

Conocimiento explícito

Es aquel que es posible formalizar mediante reglas lógicas (racional) y que de este modo puede hacerse accesible a cualquier persona. El conocimiento explícito puede ser sacado de su contexto original y generalizado de modo que permita la

resolución futura de problemas similares al que lo originaron. Puede plasmarse, en su nivel más bajo, en forma de bases de datos, etc., o en niveles superiores, como conocimientos teóricos, procedimientos, guías de diseño, protocolos de ensayo, entre otros.

Conocimiento implícito

Es aquel conocimiento de base que se encuentra contextualizado en la forma de trabajar en el día a día y al que no se hace referencia explícita (no está formalizado) pero cuya existencia se evidencia a través de los resultados. La comunicación entre las personas precisa de niveles de conocimiento implícito equivalentes.

Conocimiento tácito

Es aquel que posee cada individuo acerca de una tarea determinada (habilidad o experiencia) y que no puede ser explicitado al corresponder a cualidades no racionales (intuición, creatividad). Este tipo de conocimiento hace a cada individuo singular y distinto.

2.1.4 Pasos en el proceso de Gestión del Conocimiento

Según López, C. (2004), en el proceso de Gestión del Conocimiento se pueden identificar las siguientes estaciones o pasos:

Generación de conocimiento:

En esta fase se crea o desarrolla un conocimiento necesario que hasta el momento no se tiene.

Captura / Adquisición:

Esta etapa consiste en la importación y la recolección de la información, para ello se pueden utilizar elementos típicamente humanos o automáticos como las bases de datos.

Organización:

Una vez que se tiene la información se debe proceder a filtrarla, reconocer lo que es importante y lo que no, se debe analizar y validar.

Búsqueda / Utilización:

Después de haber seleccionado, organizado, categorizado y relacionado la información, la debemos poner a disposición de quienes la necesitan, un ejemplo típico es un buscador de Internet o un filtro de una base de datos.

Publicación:

Al estar tan refinada la información, resultará útil para aquellos que la requieren, por ello debe ser publicada, es decir, colocada en un sitio donde pueda divulgarse a quienes la necesiten, para tal fin se pueden utilizar bases de datos, o sitios de Intranet o Internet.

Distribución:

Quien la necesite, podrá acceder a la información publicada, que ya está convertida en material que al interactuar con la persona le permitirá crear

conocimiento. Ahora, se iniciará un nuevo ciclo basado en un nuevo conocimiento que no se tiene pero que resulta necesario.

2.1.5 Los proyectos de gestión del conocimiento

Un proyecto de gestión del conocimiento puede ser entendido como un conjunto de actividades que la organización utiliza para generar valor con base en los activos de conocimiento.

Han surgido varios tipos de proyectos, y según Davenport y Prusak (2001), los Proyectos de Gestión del Conocimiento trabajan en múltiples frentes y utilizan múltiples herramientas en infraestructura, tecnología y métodos para la gestión del cambio y para realizar el trabajo cotidiano. Según los mismos autores, se pueden encontrar varios frentes de aprendizaje y acción en una organización, como por ejemplo:

1. Desarrollo de una red experta.
2. Desarrollo de depósitos de documentos internos.
3. Tareas para la creación de conocimiento.
4. Desarrollo de bases de conocimiento de “lecciones aprendidas”.
5. Una descripción detallada del proceso de gestión del conocimiento.
6. Uso de sistemas de evaluación y de compensación para cambiar conductas.

2.1.6 Tipología de proyectos de gestión de conocimiento

Tipología de Davenport

Para Davenport y Prusak (2001), existen cuatro grandes grupos de programas de GC los cuales se describen a continuación:

El programa de **Creación de bandeja de conocimiento** se caracteriza por tener como objetivo principal el que los empleados o personas puedan recoger documentos con información y/o conocimiento explícito relevante y útil para el proceso.

El programa **mejoras en el acceso al conocimiento**, tiene el propósito de facilitar la transmisión de conocimiento de los individuos.

En cuanto al programa **Realce del ambiente del conocimiento** se caracteriza por la generación de un ambiente propicio para la creación, transferencia y uso del conocimiento que vendrá dado a través de un cambio cultural del personal en cuanto al manejo del conocimiento gestando en ellos la iniciativa de obtener el conocimiento por iniciativa propia a través de las herramientas existentes y agudizando un espíritu de colaboración entre los compañeros de la organización.

El programa de **administración de conocimiento como un activo** establece la inclusión del conocimiento como capital de la organización.

Tipología de Galagan

Según Ortiz (2004), Galagan define las iniciativas de Gestión de Conocimiento como procesos más que como programas o proyectos, destacando los siguientes tipos de procesos (ver Tabla 1. Tipología de Galagan).

| Proceso | Descripción |
|---|--|
| Generación de nuevo conocimiento | Procesos dirigidos a la generación de conocimiento indiferentemente de su disposición y uso posterior |
| Acceso al conocimiento | Procesos de facilitación del acceso al conocimiento, asumiendo este como ya existente |
| Representación del conocimiento en documentos, bases de datos o software | Procesos dedicados a la codificación del conocimiento para hacer posible su organización y registro |
| Conocimiento incluido en procesos, productos o servicios | Aplicación de conocimientos ya generados |
| Transferencia del conocimiento existente alrededor de la organización | Procesos encaminados a la transmisión del conocimiento de forma efectiva |
| Uso del conocimiento accesible en la toma de decisiones | Uso especializado del conocimiento para la toma de decisiones |
| Facilitar el crecimiento del conocimiento a través de cultura e incentivos | Procesos dirigidos al enriquecimiento del capital intelectual |
| Medir el valor de los activos de conocimiento y el impacto de la gestión del conocimiento | Procesos de medición que permiten valorar el conocimiento como un activo de la organización, así como medir la gestión efectiva de dicho activo. |

Tabla 1. Tipología de Galagan
Fuente: Ortiz (2004)

2.1.7 Modelos de gestión del conocimiento

Existen diferentes modelos de gestión del conocimiento, a partir de los cuales podemos comprender una realidad y facilitar la aproximación a ella para generar un impacto específico, en tal sentido, los modelos que se presentan a continuación serán los utilizados para conocer las diferentes perspectivas del estudio que impulsarán la aplicación de la gerencia del conocimiento para la optimización del sistema de evaluación del desempeño en el IABNSB.

Modelo de capital intelectual

Según Stewart (2001), el capital intelectual es simplemente ubicar, el capital del conocimiento como talento, perfiles, saber cómo, saber qué y relaciones – y máquinas y redes relacionadas – que pueden ser utilizadas productivamente.

También, el Capital Intelectual se puede definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y Medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Modelo Intelect (Euroforum, 1998)

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas.

Pretende ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Características del Modelo

- Enlaza el Capital Intelectual con la estrategia de la empresa.
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar.
- Es abierto y flexible.
- Mide los resultados y los procesos que los generan.
- Aplicable.
- Visión sistémica.
- Combina distintas unidades de medida.

El siguiente gráfico presenta los tres grandes bloques en los que se estructura el modelo, cada uno de los cuales debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el futuro.

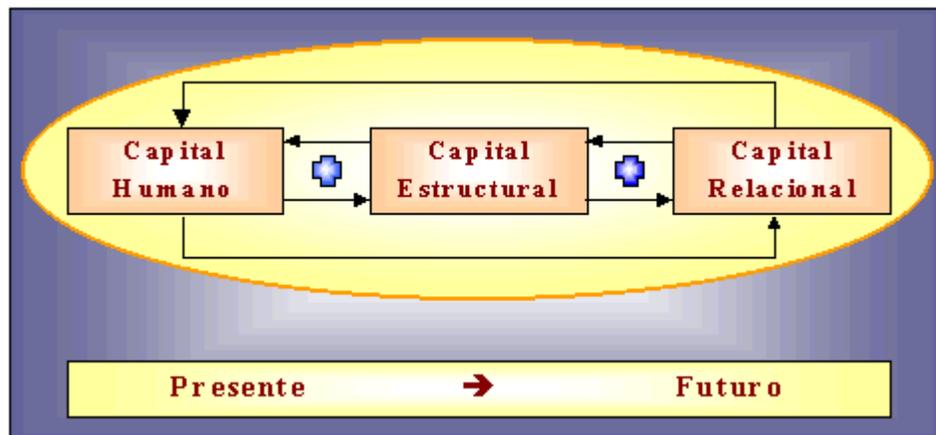


Figura 1. Los Bloques de Capital Intelectual
Fuente: Euroforum (1998)

Capital Humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir,

su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión,... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Capital Relacional

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

Modelo KMAT (Knowledge Management Assessment Tool)

Tal como lo indica Ortiz (2004), el modelo KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base de la administración del conocimiento propuestos por Arthur Andersen y American Productivity and Quality Center, ayuda a hacer una evaluación inicial de alto nivel de la gestión del

conocimiento en una organización. Sus variables principales son el liderazgo, la cultura, la tecnología y la medición, como promotores del conocimiento organizacional y considera como procesos principales en torno al conocimiento, la creación, identificación, captura, adaptación, organización, aplicación y el compartir conocimiento.

Este modelo a partir de las variables (liderazgo, cultura, tecnología y medición) favorece el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

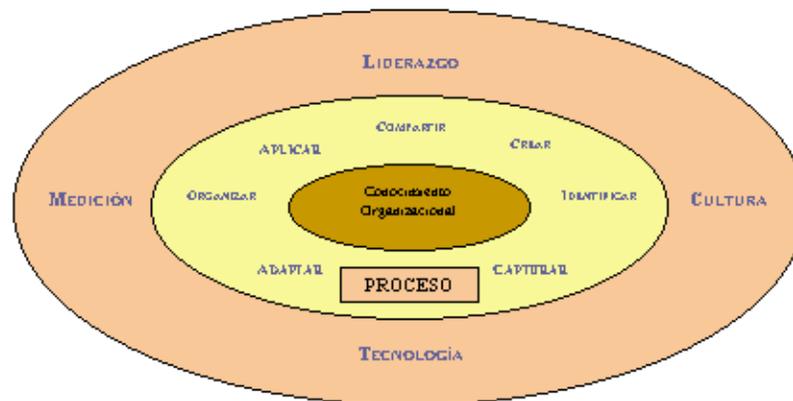


Figura 2. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)
Fuente: Arthur Andersen (1999)

Liderazgo.- Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura.- Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología.- Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición.- Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos.- Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

2.2 Evaluación de desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. El proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo, en general, el nivel de dinamismo de toda la empresa.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño y del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Según el Manual de evaluación del desempeño para los empleados de la administración pública nacional, la evaluación del desempeño, “es un proceso que permite la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, es decir, la comparación entre el desempeño del trabajador y el requerido por el cargo”.

Evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades y el status de alguna persona. (Revista Acta Académica, 1999)

El *Supervisor* es la persona encargada de realizar la evaluación, en muchas organizaciones es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la oficina de administración de recursos humanos, es decir, quien evalúa al personal podría ser el propio jefe, pues tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado.

Los supervisores desempeñan un papel primordial puesto que tienen la responsabilidad de asegurarse de que están familiarizados con las técnicas de evaluación que se manejarán, que entienden y pueden evitar los problemas que pueden afectar al sistema de evaluación y que están capacitados para realizar evaluaciones objetivas.

2.2.1 Responsabilidad por la evaluación del desempeño

Cada organización adopta una política de recursos humanos, donde la responsabilidad por la evaluación del desempeño puede estar a cargo del gerente, del mismo empleado, de ambos, del equipo de trabajo, del órgano de gestión de personal o de un comité de evaluación.

El gerente: en la mayoría de las organizaciones, el gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En este sentido, es él, quien evalúa el desempeño del personal, con la asesoría del órgano o unidad de gestión de personal, que establece los criterios para la evaluación.

El empleado: en algunas organizaciones permiten que el mismo funcionario responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada individuo autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, partiendo de parámetros establecidos por su superior o por la organización.

El empleado y el gerente: actualmente, las organizaciones adoptan un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño, donde, la administración por objetivos (APO) reaparece, con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas.

Según Chiavenato (2000), la APO recorre los siguientes caminos:

- **Formulación de objetivos por consenso.** Primer paso en esta nueva APO participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso.
- **Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.** En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos.
- **Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.** Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos pueden ser materiales, humanos o inversiones en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.
- **Desempeño.** Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
- **Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.** Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso.

La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

- **Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua.** Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

El equipo de trabajo: la evaluación de desempeño, también puede estar a cargo del equipo de trabajo, donde se evalúan a cada uno de sus miembros y con cada uno de ellos se programan las medidas fundamentales para mejorar el rendimiento del mismo. Para ello, definen sus objetivos y metas.

El órgano de gestión de personal: algunas organizaciones lo consideran una alternativa. En este caso, el órgano de gestión de personal es el encargado de la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

Comité de evaluación: En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño se encuentra a cargo de un comité nombrado para este fin, el cual es constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a varias dependencias o departamentos dentro de la organización.

2.2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño puede proporcionar beneficios a corto y a largo plazo, para ello deber ser bien planeado, coordinado y ejecutado. Según Chiavenato (2000), estos beneficios son:

- **Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

- **Beneficios para el subordinado:**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

- **Beneficios para la organización:**
 - Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
 - Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
 - Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.3 Problemas y dificultades en la evaluación de desempeño

Según Dessler (1991), existen cinco problemas básicos que pueden socavar la eficacia de herramientas de evaluación, los cuales son:

- a. **Estándares de desempeño poco claros**, una escala de evaluación que está demasiado abierta a la interpretación.
- b. **Efecto de halo**, se refiere a que la calificación de un subordinado en una característica (“se lleva bien con los demás”) influye en la manera en que se califica a esa misma persona en otras características (como podría ser la “cantidad de trabajo”).
- c. **Tendencia central**, es la tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.

- d. **Lenidad o rigidez**, el problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.
- e. **Sesgo**, la tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

2.2.4 Capacitación de los supervisores

Capacitar a los supervisores para disminuir los errores de calificación como el *halo*, la *lenidad* y la *tendencia central* puede mejorar su exactitud como evaluadores.

Independientemente del método para evaluar que se adopte, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunas oficinas de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigencia.

La capacitación de los evaluadores no es una panacea para reducir los errores de calificación o mejorar la precisión de las evaluaciones. Se debe tomar en cuenta que las compensaciones y remuneraciones están vinculadas con las calificaciones del desempeño, también debe considerarse la presión del sindicato, las tasas de rotación del personal, las limitaciones de tiempo y la necesidad de justificar las calificaciones. Estos factores influyen directamente en la calificación, por ello para que la capacitación del evaluador, sea eficaz, deben considerarse los problemas de la vida real, como lo es la presión de los representantes del sindicato para que los supervisores califiquen alto a todos.

2.2.5 Proceso de evaluación del desempeño

Según el Manual de evaluación del desempeño para los empleados de la administración pública nacional, el proceso de evaluación de desempeño (Anexo 2), establece los siguientes pasos:

1. Difusión del sistema de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización (alto nivel, administrativo, supervisores y empleados en general)
2. Formación del personal supervisorio de los organismos en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.
3. Constitución del Comité de Calificación de Servicios.
4. Inicio del proceso de evaluación propiamente dicho. Para ello:
 - a. La Oficina de Personal enviará a los supervisores el formato *Establecimiento y Seguimiento de los Objetivos de Desempeño Individual*, así como el instrumento de *Evaluación del Desempeño*.
 - b. El supervisor deberá definir el *Objetivo Funcional* de su unidad de acuerdo con la misión de la organización, revisándolo posteriormente con el supervisor mediano superior.
 - c. El supervisor deberá reunirse con cada supervisado para asignarle los *Objetivos de Desempeño Individual (ODI)* y establecer de mutuo acuerdo los indicadores de cumplimiento.
 - d. Durante el transcurso del año el supervisor realizará reuniones, para informar al supervisado sobre su desempeño, verificar cumplimiento de los ODI y corregir desviaciones presentadas.
 - e. La Oficina de Personal orientará a los supervisores en el sistema de evaluación de desempeño para garantizar la excelencia en la aplicación del instrumento de evaluación.

- f. En el momento de la evaluación el supervisor llenará el instrumento de la manera más objetiva y de acuerdo al cumplimiento de los ODI previamente establecidos. Ponderará las competencias de acuerdo al nivel y cargo evaluado, posteriormente realizará las operaciones pertinentes para obtener el rango de actuación del funcionario, tomando en cuenta el alcance de los objetivos y las competencias presentadas.
 - g. Una vez realizada la evaluación, el supervisor deberá sostener una reunión con el supervisor mediato superior para analizar los resultados de la evaluación de cada integrante del grupo de trabajo.
 - h. El supervisor inmediato notificará los resultados a los supervisados en la entrevista de evaluación.
 - i. El supervisado firmará el instrumento de evaluación en señal de haber sido notificado. En el caso de presentar algún desacuerdo con los resultados de su evaluación, podrá expresarlo en la casilla correspondiente y ejercer posteriormente su reclamación.
 - j. La Oficina de Personal enviará posteriormente el formato *Notificación de Resultados de la Evaluación de Desempeño* a los evaluados como constancia del rango de actuación obtenido.
5. Cuando el análisis de los resultados globales de la evaluación realizada evidencien una tendencia hacia determinado rango de actuación, la Oficina de Personal podrá aplicar técnicas estadísticas para corregir las desviaciones existentes.
 6. La Oficina de Personal de los organismos enviará un informe sobre los resultados globales del proceso de evaluación a las máximas autoridades y al alto nivel administrativo.
 7. La Oficina de Personal de los organismos enviará a la Oficina Central de Personal (OCP), un informe sobre los resultados de la evaluación realizada, el

cual contendrá: datos de identificación del organismo, población evaluada, resultados alcanzados y comentarios del proceso.

8. La OCP analizará los resultados presentados y realizará un seguimiento permanente al proceso con miras a establecer los ajustes correspondientes, si fuese necesario.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Intervención

La presente intervención está comprendida dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que según el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 1990), éste establece la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social. De la misma manera, se encuentra apoyada por una investigación de campo de carácter descriptivo, debido a que buscará mejorar la situación existente con el sistema de evaluación del desempeño del IABNSB, a través de la aplicación de la Gerencia del Conocimiento.

Se considera enmarcada dentro de un híbrido entre el programa de creación de bandeja de conocimiento y del realce del ambiente de conocimiento, establecido por Davenport y Prusak(2001).

3.2 Diseño de la Intervención

Se pretende utilizar la Gerencia del Conocimiento para mejorar el sistema de evaluación del desempeño en el IABNSB, en tal sentido, se propone elaborar un plan constituido por etapas para desarrollar un proyecto de Gerencia del conocimiento fundamentándose en los modelos de Capital Intelectual y KMAT (Knowledge Management Assessment Tool), además de apoyarse en los programas de bandeja del conocimiento y realce del ambiente del conocimiento propuestos por Davenport y Prusak (2001).

3.3 Instrumentos y/o aparatos

La herramienta seleccionada para dar solución a la problemática planteada es la gerencia de conocimiento, para ello se contará con la infraestructura básica que permitirá que todas las personas involucradas participen en el proceso de obtención y transmisión de conocimiento.

La infraestructura está compuesta en primer lugar por un entorno de red que vincula a todos los miembros de la organización con una conexión a Internet y con cuentas de correo electrónico.

En segundo lugar, se debe establecer la arquitectura de distribución de la información entre todos los involucrados, la UTCS, los supervisores y todas aquellas instituciones o personas que participan en el proceso de conocimiento, para ello se contará con rutas de acceso o direcciones con las cuales se producirán los intercambios de la información de acuerdo a las prioridades determinadas para el proyecto de conocimiento.

La infraestructura básica para la puesta en funcionamiento de este programa de gestión del conocimiento se caracterizará por contener:

- Entorno de red
- Servidor de correo electrónico
- Conexión a Internet
- Esquema de distribución y accesos
- Base de datos

Para sostener esta infraestructura se cuenta con los siguientes recursos tecnológicos:

3.3.1 Hardware:

Se dispone de un Servidor con las siguientes características:

| | |
|-------------------------|--|
| MARCA : | COMPAQ |
| TIPO: | PROLIANT ML 370 |
| PROCESADOR: | Pentium III |
| MEMORIA RAM: | 1 GB |
| DISCO DURO: | 2 discos de 18.2 GB |
| SIST. OPERATIVO: | Windows 2000 en español con Service Pack 4 |

Se dispone de un entorno de Red, establecido con dos sedes conectadas a través de, Routers y con acceso a Internet (Frame Relay).

3.3.2 Software:

Sistema de almacenamiento Web de Microsoft Exchange 2000 Server Standard

El Sistema de Almacenamiento Web (Web Storage System), es una de las iniciativas claves para la gestión del conocimiento de Microsoft, el cual proporciona un único almacén para gestionar el correo electrónico, los documentos, las páginas web y otros recursos dentro de una infraestructura, integrando las fuentes del conocimiento en un único lugar.

Características de Microsoft Exchange:

- Integración total con el sistema operativo Microsoft Windows 2000.

- Diseñado para cubrir las necesidades de mensajería y colaboración de organizaciones de cualquier tamaño.
- Trabaja junto con su software cliente, Microsoft Outlook 2000.
- Facilita una infraestructura de mensajería y colaboración altamente confiable, escalable y fácil de administrar.
- Posee Sistema de almacenamiento Web (Web Storage) combina la confiabilidad y la escalabilidad de Exchange con la accesibilidad y la amplitud del Web, proporcionando un potente almacén de conocimiento y una plataforma para aplicaciones comerciales.
- Exchange 2000 ofrece servicios de mensajería, grupos de discusión, calendarios, administración de contactos, aplicaciones de flujo de trabajo o de colaboración en tiempo real, así como soluciones personalizadas que garantizan el máximo rendimiento de estos servicios de colaboración.
- Exchange 2000 ofrece además el entorno adecuado para el desarrollo de aplicaciones de administración de documentos basadas en sus servicios de documentación.

Microsoft Outlook Web Access

Outlook Web Access viene incluido con Microsoft Exchange 2000 Server, es un servidor virtual que proporciona a los usuarios acceso a correo electrónico, calendarios personales, programación de grupos y aplicaciones de colaboración mediante un explorador Web. Outlook Web Access ofrece acceso de cliente multiplataforma para usuarios móviles y usuarios que no tienen acceso a sus propios equipos.

Microsoft Outlook 2000

Microsoft Outlook es un cliente de mensajería y colaboración que le ayuda a organizar y a compartir la información del escritorio y a comunicarse con otras personas.

Características:

- Es un programa de mensajería y administración de información personal.
- Ayuda a administrar los mensajes.
- Mantener la lista de contactos.
- Programar calendario.
- Realizar el seguimiento de las tareas.
- Permite programar reuniones y citas.
- Usar carpetas para administrar información.
- Buscar y organizar elementos.
- Permite intercambiar información a través de Internet.
- Utilización del Sistema de Almacenamiento Web.

Adicionalmente, debe mencionarse que el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, el Ciudadano Hugo R. Chávez Frías emitió un decreto con fuerza y rango de ley para el uso de software libre en todos los organismos públicos.

En tal sentido, es importante indicar que hasta el momento sólo existe un proyecto de ley para el uso de la tecnología de información en el estado, que establece el uso de software libre, lo que permite prever que a largo plazo las infraestructuras tecnológicas en los organismos del estado serán migradas hacia este

tipo de software, sin embargo en la actualidad cada institución está haciendo uso de lo que tiene a su alcance y el IABNSB es uno de ellos.

Por tal razón, como el IABNSB mantiene una infraestructura tecnológica con software de Microsoft se aprovechará la misma para abordar la gerencia del conocimiento.

3.4 Procedimientos:

El presente proyecto establece un plan para aplicar gerencia del conocimiento, con el cual se pretende mejorar el sistema de evaluación del desempeño en el IABNSB.

Para la elaboración de este plan se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Se llevarán a cabo reuniones con el personal involucrado con el sistema de evaluación del desempeño, para conocer la situación actual y poder dar una solución acertada.
- ✓ Se realizará una evaluación exhaustiva para conocer si la infraestructura tecnológica actual del IABNSB soporta la implementación de Gerencia del Conocimiento.
- ✓ Se realizará un análisis, a través de una matriz FODA para determinar la factibilidad de que el IABNSB este en capacidad de afrontar y llevar a cabo “El plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño aplicando Gerencia del Conocimiento”.
- ✓ Se realizará un análisis documental y bibliográfico de los modelos y proyectos de Gerencia del conocimiento que se podrían emplear y aprovechar para mejorar el sistema de evaluación del desempeño.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se realizaron diferentes actividades, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

- ✓ Se efectuaron reuniones con el personal de la UTCS encargado de supervisar y ejecutar el sistema de evaluación del desempeño, para conocer la situación actual y dar una posible solución, a través de la utilización de la GC.
- ✓ Se realizó un estudio, para saber si la infraestructura tecnológica con que cuenta el IABNSB permitía la implementación de un proyecto de Gerencia del Conocimiento, para ello se investigó con que herramientas contaba la Oficina de Tecnología de Información, llegándose a encontrar el software Microsoft Exchange Server como herramienta para el intercambio y distribución de conocimiento e información, haciendo uso además del correo electrónico a través de Microsoft Outlook y Microsoft Outlook Web Access (OWA), para la comunicación. De igual manera, se indagó sobre el hardware necesario, hallándose como resultado que el IABNSB cuenta con los equipos requeridos.
- ✓ Fueron transformados los formatos y planillas manuales en archivos digitales para facilitar la elaboración de las evaluaciones.
- ✓ Se creó una carpeta publica llamada “Evaluaciones”, donde se han ido colocando todas los archivos digitales elaborados para realizar las evaluaciones, así como también, documentos instructivos relacionados con el sistema. Esto se pudo lograr, aprovechando las utilidades de Microsoft Exchange Server.

- ✓ Se creó una cuenta de correo para la UTCS (evaluacion@bnv.bib.ve), para lograr la comunicación directa y efectiva con todos los departamentos e instituciones a nivel nacional, que llevan a cabo el sistema de evaluación del desempeño y que se encuentran coordinadas por esta unidad.

- ✓ Se realizó el análisis del IABNSB, utilizando la matriz FODA para establecer las condiciones y definir estrategias para enfrentar la puesta en marcha del plan desarrollado en este proyecto. A continuación se detalla el análisis realizado:

Matriz FODA

El análisis de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas que tiene el IABNSB para conocer si puede aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades para poder ejecutar el plan que permitirá mejorar el sistema de evaluación del desempeño aplicando GC.

Amenazas:

- ✓ Decreto presidencial para el uso del Software Libre en la administración pública.

Oportunidades:

- ✓ El IABNSB en estos momentos cuenta con recursos tecnológicos suficientes para implementar GC y mejorar el sistema de evaluación a través de software propietario (Microsoft), sin embargo se recomienda la adquisición de herramientas que permitan hacer uso de la GC a la hora de hacer el cambio a software libre.
- ✓ El IABNSB cuenta con la UTCS para la supervisión y la puesta en marcha del sistema de evaluación dentro de la institución.

Debilidades:

- ✓ Resistencia al cambio, al hacer uso de tecnologías de información que no conocen.
- ✓ No todos los supervisores cuentan con un computador.
- ✓ Desconocimiento de los beneficios al utilizar la GC para mejorar el sistema de evaluación.

Fortalezas:

- ✓ La mayoría de los funcionarios hacen uso del correo electrónico y del Internet como herramientas de comunicación y búsqueda de información.
- ✓ En algunas áreas del IABNSB se disponen de PCs para los funcionarios que así lo requieran.
- ✓ Contar con el personal dispuesto y diligente para dar a conocer la nueva forma de llevar a cabo el sistema de evaluación aplicando GC.
- ✓ Con la puesta en marcha del plan se podrían minimizar gastos de transporte y correspondencia.

| | | |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Uso de los recursos y de la infraestructura tecnológica.</p> <p>F2. Personal disponible y diligente para afrontar los cambios (UTCS).</p> <p>F3. Conocimiento sobre el sistema de evaluación en la UTCS.</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Resistencia al cambio, al hacer uso de nuevas tecnologías de información y de recursos tecnológicos desconocidos.</p> <p>D2. Personal insuficiente para llevar a cabo la ejecución del plan.</p> <p>D3. Desconocimiento de los beneficios al utilizar la GC para mejorar el sistema de evaluación.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Formulación del cambio a software libre como proyecto a largo plazo, debido a que este cambio incluye al IABNSB como parte del sector cultura.</p> <p>O2. Apoyo en formación por parte del Vice Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional para la ejecución de las evaluaciones.</p> | <p>Estrategia para maximizar las F y las O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer y promover un programa de formación y adiestramiento para el uso de los recursos tecnológicos vigentes y futuros que permitirán mejorar el sistema de evaluación del desempeño. | <p>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar los beneficios que se obtendrán con la ejecución del plan y el uso de la GC, a través de formación continua al personal para desaparecer la resistencia al cambio. |
| <p>AMENAZAS</p> <p>A1. Decreto presidencial para el uso del Software Libre en la administración pública.</p> | <p>Estrategia para Fortalecer el Instituto y minimizar las A</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar y divulgar los beneficios y la necesidad de ejecutar el plan para dar seguimiento al mismo, con el uso de los recursos actuales y del software libre en un futuro. | <p>Estrategia para minimizar tanto D como A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formular un proyecto que permita realizar el cambio a software libre y que incluya herramientas para la implementación de GC como mejora en el sistema de evaluación. |

Tabla 2. Matriz FODA
Elaboración propia

4.1 Plan detallado

A partir del análisis realizado de los modelos y proyectos de GC, y luego de conocer la factibilidad que tiene el IABNSB para afrontar la puesta en marcha del plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño, se procedió a establecer un esquema por fases para el mismo. Las fases del plan se detallan a continuación:

Fase I: Recolección de Información y definición de procesos.

Se desarrollara en las primeras semanas de ejecución del plan, en ella se recabara información sobre los requerimientos del personal involucrado con el mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño. En tal sentido, se piensa que los primeros en este proceso serían el personal de la Unidad Técnica de Calificación de Servicios, así como también el personal de la Oficina de Tecnología de la Información, para luego concluir con los usuarios finales que vendrían siendo los funcionarios supervisores.

En esta fase, también se pretende lograr definir los procesos del sistema y averiguar en concreto quienes conocen y saben como se ejecuta, y como se debería realizar el sistema para mejorarlo, partiendo de ello se lograría generar la información y el conocimiento que será compartido y distribuido como información de mayor valor.

Fase II: Conversión de información en conocimiento.

Después de tener a mano la información, se pasara a la fase de conversión a conocimiento, para que se encuentre disponible para todo el que lo requiera. En esta etapa, se requiere de las destrezas del personal para convertir información en

conocimiento. Se debe clasificar y codificar la información estableciendo la importancia de los contenidos para poder generar documentos que sean valiosos y que permitan mejorar el sistema.

En la actualidad y partir de la propuesta para aplicar GC, la UTCS ha considerado de suma importancia convertir los instrumentos físicos utilizados para la evaluación del desempeño en archivos digitales de Excel, y para demostrar los beneficios y la facilidad que proveen las tecnologías de información se efectuaron estos cambios, usando programación y codificación de funciones con lo cual las planillas realizan cálculos automáticamente y están configuradas de tal forma que no permiten ser cambiadas, y solo ser manipuladas donde se requiera.

Sin embargo, queda por convertir en conocimiento, la manera como se elaboran las evaluaciones, para que cada persona que necesite llevar a acabo el sistema de evaluación del desempeño lo sepa hacer sin ningún contratiempo.

Fase III: Distribución de conocimiento e intercambio de información

Para esta fase, ya se han realizado algunos avances, es decir, se viene contemplando la utilización de Microsoft Exchange 2000 Server, para la distribución del conocimiento y el intercambio de información.

Es oportuno indicar, que ya fue creada una Base de datos (Carpeta Pública), para publicar el contenido que será distribuido. Esta base de datos será visualizada por Internet a través de la URL: <http://mailbnv/public/evaluaciones> (Figura 3), y estará activa para el personal del IABNSB que este involucrado con el sistema de evaluación del desempeño. Esto permitirá que los usuarios cuenten con la información y el conocimiento al momento de requerirlo y de una forma amigable puesto que hoy en día la utilización de Internet permite un mayor contacto con las

personas y los recursos. Además, contará con una dirección electrónica evaluacion@bnv.bib.ve administrada por la UTCS, que permitirá intercambiar datos e información, realizar las correcciones oportunamente y tomar las mejores decisiones.

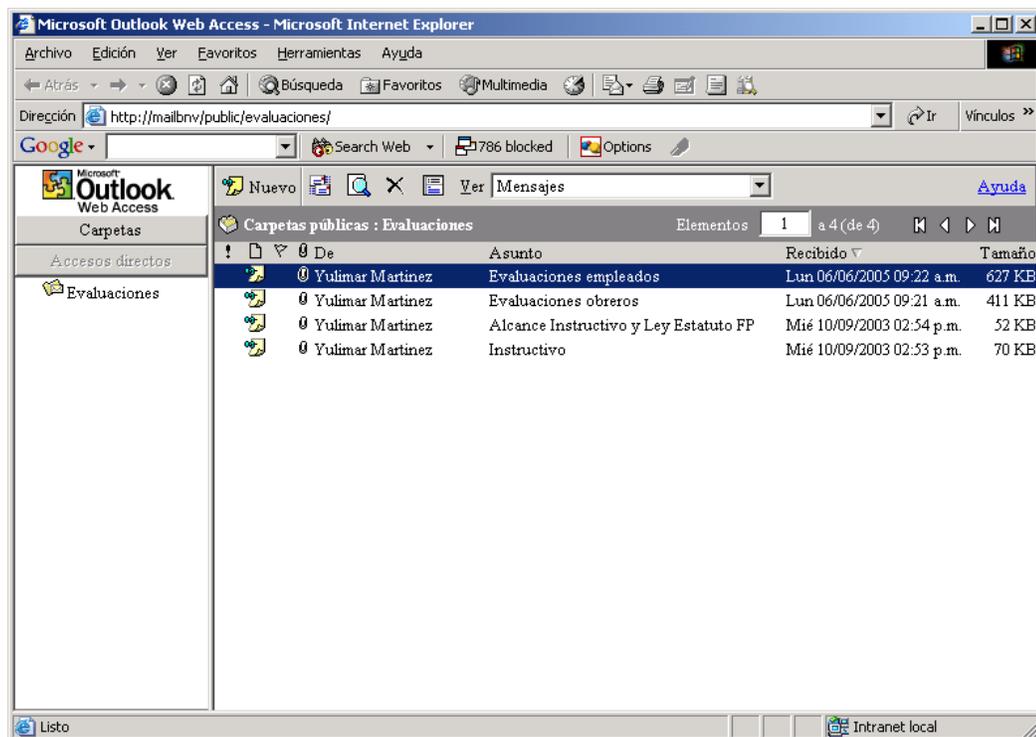


Figura 3. Base de Datos para las Evaluaciones

Igualmente es importante destacar que a través de Microsoft Outlook como cliente para administrar el correo electrónico también se encontrará disponible la utilización de esta base de datos. Figura 4.

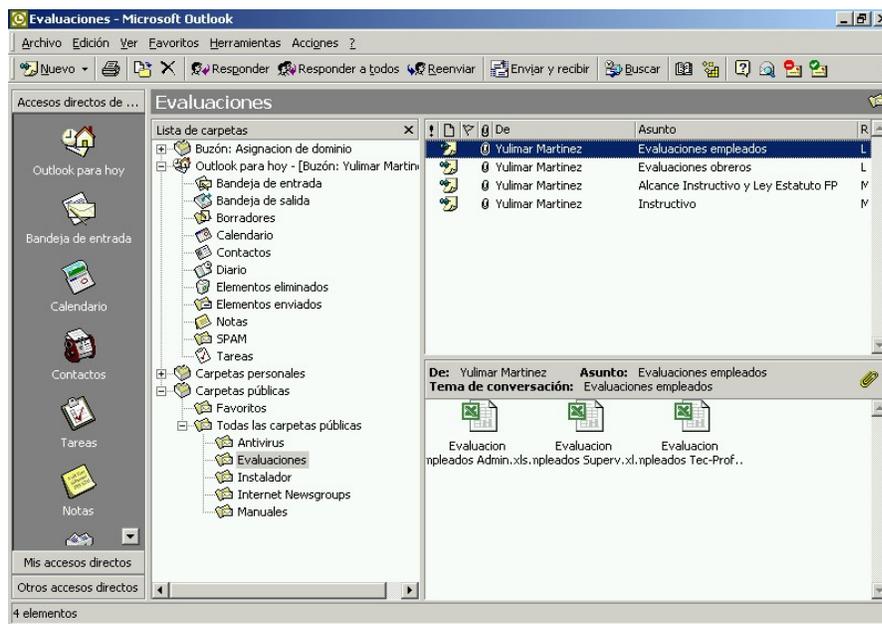


Figura 4. Base de datos desde Microsoft Outlook

Fase IV: Pruebas pilotos y capacitación del personal

Las pruebas pilotos y la capacitación del personal serían la siguiente fase del plan. Las pruebas pilotos serían realizadas a través de una muestra de usuarios, que en este caso vendrían a ser los supervisores de diferentes áreas, a quienes se les daría a conocer el nuevo proceso, de esta manera se conocerían las fallas y se realizarían las correcciones pertinentes. Posteriormente, para la capacitación se realizarían cursos y asesorías al personal involucrado, con lo cual se fomentaría la utilización de los recursos compartidos y el intercambio de información, promoviendo el trabajo en grupo y dando uso a las tecnologías de información con que cuenta la institución, las cuales permitirían mantener una comunicación constante y efectiva.

Fase V: Evaluación de implementación

Por último, quedaría por realizar un estudio sobre cómo está siendo utilizado el nuevo proceso, y si en verdad los recursos y el conocimiento se están

compartiendo. Esta evaluación se realizaría a través de reuniones y encuestas, dirigidas a saber cómo se siente el usuario con el nuevo proceso, de esta forma se determinaría si el personal ha cambiado la forma de realizar sus actividades en torno al sistema de evaluación de desempeño, con lo cual se estaría produciendo un cambio cultural que ratificaría que la GC se podía desencadenar en otros ámbitos de la institución.

A continuación se presenta un diagrama donde se pueden visualizar cada una de las fases del plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño aplicando GC.

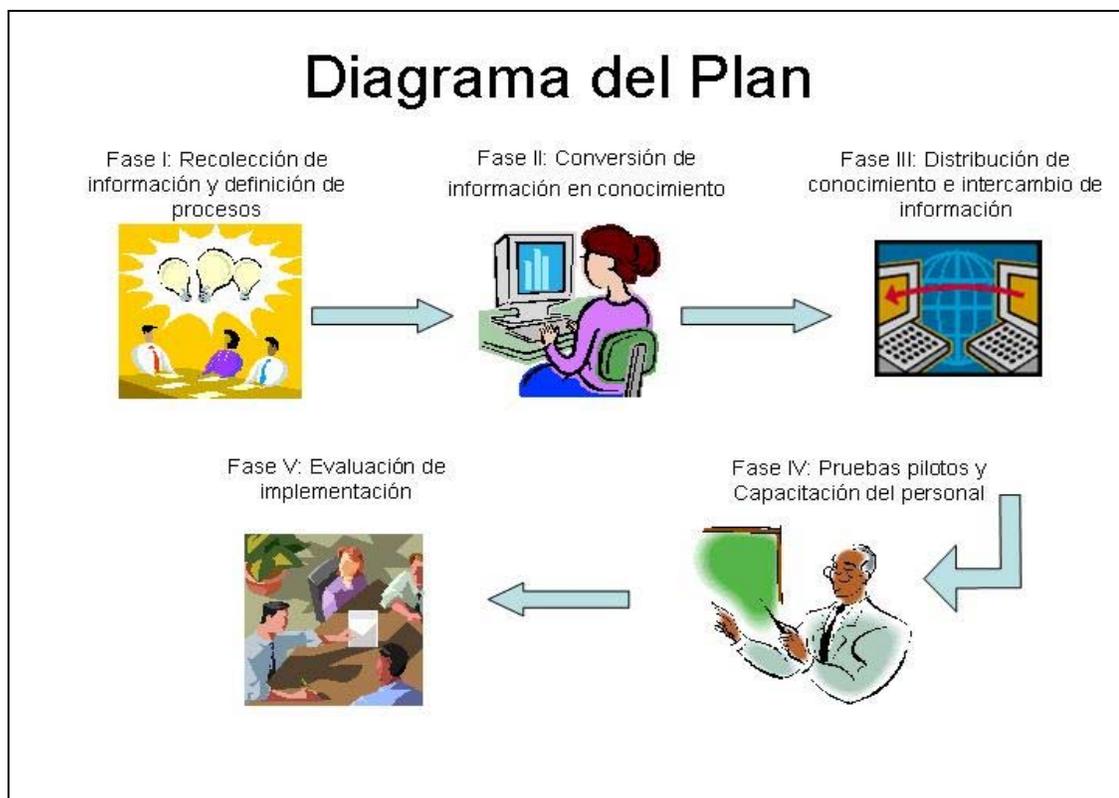


Figura 5. Diagrama del plan
Elaboración propia

4.2 Calendario de trabajo

Para la ejecución de este plan se elaboró el presente calendario de trabajo, basándose en las fases anteriormente detalladas y que darán como resultado la implementación de Gerencia del conocimiento para mejorar el sistema de evaluación del desempeño en el IABNSB.

| Fases del Plan | Tiempo de ejecución | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | | Mes 5 | | | | Mes 6 | | | | Mes 7 | | | | Mes 8 | | | | | | | | |
| | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | sem1 | sem2 | sem3 | sem4 | |
| Fase I: Recolección de información y definición de procesos | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase II: Conversión de información en conocimiento | | | | | | | | | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase III: Distribución de conocimiento e intercambio de información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | → | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase IV: Pruebas pilotos y capacitación del personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase V: Evaluación de la implementación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 3. Calendario de trabajo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber elaborado este trabajo, que comprende un estudio sobre cómo se lleva a cabo el sistema de evaluación del desempeño en el IABNSB y cómo se podría utilizar la GC para mejorarlo a través de la ejecución de un plan de acción, se puede concluir que:

- ✓ El sistema de evaluación de desempeño que se utiliza en el IABNSB, está sujeto a tardanzas en el proceso debido a desconocimiento de cómo se ejecuta, los usuarios rechazan la forma en que es llevado a cabo por los diversos inconvenientes presentados en el mismo, y no lo consideran importante.
- ✓ La GC permitirá realizar cambios en el sistema de evaluación del desempeño, a través de la selección, captura, codificación y distribución de la información y el conocimiento, lo que se traducirá en la mejora de este sistema.
- ✓ Con el apoyo de las herramientas de tecnología de información y la GC se logrará la utilización de los recursos de comunicación, proporcionando la información y los datos requeridos oportunamente.
- ✓ El llevar a cabo este plan dependerá de la gerencia de la institución, es por ello, que en este trabajo se dan a conocer los beneficios y el rendimiento que se obtendrían con la aplicación de la GC para mejorar el sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ La gerencia y los funcionarios del IABNSB, desconocen las herramientas tecnológicas que poseen para promover la GC y mejorar sus procesos. Con este trabajo, lo que se pretende es mostrar lo que se puede hacer, es decir,

mejorar las relaciones grupales, administrar el conocimiento, distribuir la información y mejorar las comunicaciones.

- ✓ Debido a los posibles cambios en la administración pública en cuanto a la migración a software libre, es recomendable indagar sobre las herramientas disponibles o en desarrollo que al utilizarlo permitirán promover la GC.
- ✓ El IABNSB cuenta con la Unidad Técnica de Calificación de Servicios para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño y son ellos los más interesados en las mejoras del mismo, haciendo uso de la Gerencia del Conocimiento, por tal razón, se muestran optimistas y motivados para que este plan se ejecute.
- ✓ Con el análisis realizado a través de la Matriz FODA se puede evidenciar la factibilidad que tiene el IABNSB para llevar a cabo la ejecución del plan para mejorar el sistema de evaluación del desempeño aplicando GC.
- ✓ Debido a que la ejecución de este plan depende de la gerencia de la institución, en el calendario de trabajo no se muestran fechas específicas, sin embargo, se recomienda que estas deben ser establecidas al momento de aprobar su puesta en marcha, con la finalidad de llevar un control sobre las actividades a realizar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Apuntes del estudiante de auditoria. Por Vilches T., R. Recuperado en Agosto de 2005, de <http://www.monografias.com/trabajos14/apun-auditoria/apun-auditoria.shtml>

Arthur Andersen (1999), *El Management en el Siglo XXI*, Granica, Buenos Aires

Autoridad Portuaria de Gijón. Gestión del Conocimiento www.puertogijon.es/gestion32.htm

Biblioteca Nacional (1996). Manual de evaluación del desempeño para los empleados de la administración pública nacional. Guía del supervisor.

Collison, C. (2003). *La Gestión del Conocimiento: Lecciones prácticas de una empresa Líder*. Barcelona. PAIDOS.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.

Davenport, T.H., Prusak, L. (2001) *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Dessler, G. (1988). *Administración de personal*. Cuarta edición. México: Prentice Hall.

Euroforum (1998), *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect*, IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).

Fundación Iberoamericana Del Conocimiento. (2004). *Gestión del conocimiento*. Recuperado en Octubre 18, 2004, de <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.
Capítulo IV.- Evaluación del Desempeño. Recuperado en Septiembre 22, 2004, de <http://www.tsj.gov.ve/gaceta/Julio/110702/110702-37482-05.html>

Honeycutt, J. (2001). *Así es la Gestión del Conocimiento*. Madrid. España. McGraw Hill.

IDOM, Ingeniería y Sistemas, S.A. Área de Innovación Tecnológica. *Gestión del conocimiento en los proyectos de innovación*. Recuperado en Noviembre 30, 2004, de <http://www.idom.es/Innova/download/gc.proyectos.pdf>

Instituto Politécnico Nacional Secretaría Técnica. (2002) Metodología para el Análisis FODA. Recuperado en Agosto de 2005, de http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

López, C.(2004). *Gerenciando el Conocimiento*. Recuperado en Octubre 18, 2004, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%205/gerenciaconocimiento.htm>

LOZANO, M. (2000). Aproximación a la Gestión del Conocimiento. Una Visión Práctica. Recuperado en Noviembre 22, 2004, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mercedes/tecniap.htm>

Ortiz, L. (2004) Papers sobre la materia electiva “Gestión del Conocimiento” del Postgrado de Sistema de Información, dictada en la UCAB.

Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América (1999). Evaluación del desempeño. Recuperado en Octubre 30, 2004, de <http://www.uaca.ac.cr/acta/1999may/shernrod.htm>

Santalla-Peñaloza, Z.R. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. (1ª ed.) Caracas: Publicaciones UCAB.

Steward, T.A. (1997), *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual*. Buenos Aires. Granica.

Temas de Recursos Humanos. Cómo implementar un Programa de Gestión del Conocimiento. Por José María Caracho
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/conocimiento.htm>

Tipos de Modelos para la Gestión del Conocimiento
<http://www.um.es/cugio/conocimiento/tipologias.htm>

Unidad Técnica de Calificación de Servicios. Biblioteca Nacional de Venezuela. *Instructivo para realizar la Evaluación de Desempeño*.

Unidad Técnica de Calificación de Servicios. Biblioteca Nacional de Venezuela. *Alcance Instructivo para Evaluar. Ley Estatuto Función Pública*.

Universidad de California. (2001) Evaluación de desempeño. Recuperado en Octubre 30, 2004, de <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1990). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Primera Edición. Caracas, Venezuela. UPEL.

A N E X O S

| | | | | | |
|---|---|-------------------|----------------------|---|------------------|
|  | ESTABLECIMIENTO Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL | | | OFICINA DE PERSONAL U.T. CALIFICACIÓN DE SERVICIOS | |
| | DATOS | NOMBRE Y APELLIDO | CEDULA | CARGO | UBICACIÓN |
| | EVALUADO | | | | |
| | SUPERVISOR | | | | |
| ESTABLECIMIENTO Y REVISIÓN DE LOS O . D . I | | | | | |
| OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL | PESO | PRIMERA REVISIÓN | SEGUNDA REVISIÓN | TERCERA REVISIÓN | |
| | | | | | |
| | LAPSO REVISIÓN | 50 | FIRMA DEL SUPERVISOR | FIRMA DEL EVALUADO | FECHA DE REUNIÓN |
| 1.- ASIGNACIÓN O.D.I. | ##### | | | | |
| 2.- PRIMERA REVISIÓN | | | | | |
| 3.- SEGUNDA REVISIÓN | | | | | |
| 4.- TERCERA REVISIÓN | | | | | |

| SECCION "B" | | | | | | N° | |
|---|------|-------------|---|---|---|----|--------------------|
| ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL | | | | | | | |
| EN ESTA SECCIÓN SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL QUE EL FUNCIONARIO DEBE CUMPLIR EN EL PERIODO A EVALUAR | | | | | | | |
| OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL | PESO | R a n g o s | | | | | Peso X Rango |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | | | |
|  U.T.C.S. FEB 2005 | 50 | T O T A L | | | | | |

| SECCIÓN "C" | | | | | | | N° |
|---|------|-------------|---|---|---|---|--------------|
| EVALUACIÓN DE COMPETENCIA – NIVEL TÉCNICO PROFESIONAL | | | | | | | |
| EN ESTA SECCIÓN SE PONDERAN LAS COMPETENCIAS EN RELACIÓN AL CARGO Y SE EVALÚAN DE ACUERDO AL GRADO EN QUE ESTÉN PRESENTES EN EL EVALUADO | | | | | | | |
| COMPETENCIAS | PESO | R a n g o s | | | | | Peso X Rango |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. COMPROMISO CON LOS VALORES ORGANIZACIONALES: MIDE EL GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y RESPONSABILIDAD CON LOS VALORES Y CULTURA DE LA INSTITUCIÓN. ATIENDE MAS A LOS INTERESES ORGANIZACIONALES QUE A LOS PERSONALES. | 7 | | | | | | |
| 2. AUTODESARROLLO: MIDE LA MOTIVACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO A TRAVÉS DE ESTUDIOS, CURSOS, LECTURA Y CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD INDIVIDUAL U ORGANIZACIONAL QUE ASEGUREN SU EVOLUCIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL. | 6 | | | | | | |
| 3. CALIDAD DE SERVICIO: MIDE EL GRADO EN QUE LOS PROCESOS DE TRABAJO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES REFLEJAN EL INTERÉS POR SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS EXTERNOS E INTERNOS, OFRECIÉNDOLES EL MEJOR SERVICIO. | 7 | | | | | | |
| 4. COMUNICACIÓN: MIDE LA HABILIDAD PARA RECIBIR, COMPRENDER Y TRASMITIR EN FORMA ORAL Y ESCRITA IDEAS E INFORMACIÓN DE MANERA QUE FACILITE LA RÁPIDA COMPRESIÓN, LOGRANDO UNA ACTITUD POSITIVA EN CUALQUIER SITUACIÓN DE TRABAJO. | | | | | | | |
| 5. CREATIVIDAD E INICIATIVA: MIDE LA CAPACIDAD DEL EMPLEADO PARA APORTAR Y CONCRETAR IDEAS ÚTILES Y OPORTUNAS QUE PERMITAN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS. | | | | | | | |
| 6. GESTIÓN DE PROCESOS: MIDE LA CAPACIDAD QUE POSEE EI EMPLEADO PARA PLANIFICAR, ORGANIZAR Y DAR SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES EMPRENDIDAS, ENFATIZANDO LA CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS CON UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS. | | | | | | | |
| 7. CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS: MIDE LA HABILIDAD PARA IDENTIFICAR Y JERARQUIZAR LOS ELEMENTOS RELACIONADOS Y PRINCIPIOS QUE INTEGRAN UN SISTEMA, SITUACIÓN O PROBLEMA, FORMULANDO SOLUCIONES CONCRETAS Y RELEVANTES. | | | | | | | |
| 8. TRABAJO EN EQUIPO: MIDE LA DISPOSICIÓN A LA UNIFICACIÓN DE ESFUERZOS CON EL RESTO DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA, EN LA CONSECUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS COMUNES. | | | | | | | |
|  U.T.C.S FEB 2005 | 50 | T O T A L | | | | | |

| SECCIÓN "C" | | | | | | N° | |
|---|------|-------------|---|---|---|----|--------------|
| EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS – NIVEL SUPERVISORIO | | | | | | | |
| EN ESTA SECCIÓN SE PONDERAN LAS COMPETENCIAS EN RELACIÓN AL CARGO Y SE EVALÚAN DE ACUERDO AL GRADO EN QUE ESTÉN PRESENTES EN EL EVALUADO | | | | | | | |
| COMPETENCIAS | PESO | R a n g o s | | | | | Peso X Rango |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. COMPROMISO CON LOS VALORES ORGANIZACIONALES: MIDE EL GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y RESPONSABILIDAD CON LOS VALORES Y CULTURA DE LA INSTITUCIÓN. ATIENDE MAS A LOS INTERESES ORGANIZACIONALES QUE A LOS PERSONALES. | 8 | | | | | | |
| 2. AUTODESARROLLO: MIDE LA MOTIVACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO A TRAVÉS DE ESTUDIOS, CURSOS, LECTURA Y CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD INDIVIDUAL U ORGANIZACIONAL QUE ASEGUEN SU EVOLUCIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL. | 8 | | | | | | |
| 3. COMUNICACIÓN: MIDE LA HABILIDAD PARA MANTENER INFORMADO A LOS SUPERVISORES, COMPAÑEROS Y PERSONAL BAJO SU CARGO SOBRE LOS ASUNTOS, RELEVANTES EN FORMA CLARA, OPORTUNA Y VERAZ . | | | | | | | |
| 4. CREATIVIDAD E INICIATIVA: MIDE LA CAPACIDAD DEL EMPLEADO PARA APORTAR Y CONCRETAR IDEAS ÚTILES Y OPORTUNAS QUE PERMITAN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS. | | | | | | | |
| 5. LIDERAZGO: MIDE LA CAPACIDAD PARA CONDUCIR AL GRUPO DE FORMA EFECTIVA HACIA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE SU ÁREA, MANTENIENDO LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. | | | | | | | |
| 6. TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: MIDE LA CAPACIDAD DE RESPONDER OPORTUNAMENTE ANTE SITUACIONES PREVISTAS O IMPREVISTAS, DECIDIENDO EN FORMA RÁPIDA, EFECTIVA Y OPORTUNA, EL MEJOR PLAN DE ACCIÓN A SEGUIR, ASUMIENDO LAS RESPONSABILIDADES Y RIESG | | | | | | | |
| 7. PLANIFICACIÓN: CAPACIDAD PARA FORMULAR Y ORGANIZAR PLANES, PROYECTOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO, CONSIDERANDO LOS OBJETIVOS A ALCANZAR, PRIORIDADES, ETAPAS Y RECURSOS DISPONIBLES. | | | | | | | |
| 8. DELEGACIÓN: CAPACIDAD PARA DISTINGUIR Y ASIGNAR EN FORMA EFECTIVA LO QUE DEBE HACER PERSONALMENTE Y LO QUE DEBEN HACER SUS SUBORDINADOS. | | | | | | | |
|  U.T.C.S FEB 2005 | 50 | T O T A L | | | | | |

| SECCIÓN "C" | | | | | | | N° | |
|--|--|------|-------------|---|---|---|----|--------------|
| EVALUACIÓN DE COMPETENCIA – NIVEL ADMINISTRATIVO | | | | | | | | |
| EN ESTA SECCIÓN SE PONDERAN LAS COMPETENCIAS EN RELACIÓN AL CARGO Y SE EVALÚAN DE ACUERDO AL GRADO EN QUE ESTÉN PRESENTES EN EL EVALUADO | | | | | | | | |
| COMPETENCIAS | | PESO | R a n g o s | | | | | Peso X Rango |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: MIDE EL GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y RESPONSABILIDAD CON LOS VALORES Y CULTURA DE LA INSTITUCIÓN. ATIENDE MÁS A LOS INTERESES ORGANIZACIONALES QUE A LOS PERSONALES. | 7 | | | | | | |
| 2. | AUTODESARROLLO: MIDE LA MOTIVACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO A TRAVÉS DE ESTUDIOS, CURSOS, LECTURA Y CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD INDIVIDUAL U ORGANIZACIONAL QUE ASEGUREN SU EVOLUCIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL. | 6 | | | | | | |
| 3. | CALIDAD DE SERVICIO: MIDE EL GRADO EN QUE LOS PROCESOS DE TRABAJO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES REFLEJAN EL INTERÉS POR SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS EXTERNOS E INTERNOS, OFRECIÉNDOLES EL MEJOR SERVICIO. | 7 | | | | | | |
| 4. | COMUNICACIÓN: MIDE LA HABILIDAD PARA RECIBIR, COMPRENDER Y TRASMITIR EN FORMA ORAL Y ESCRITA IDEAS E INFORMACIÓN DE MANERA QUE FACILITE LA RÁPIDA COMPRESIÓN, LOGRANDO UNA ACTITUD POSITIVA EN CUALQUIER SITUACIÓN DE TRABAJO. | | | | | | | |
| 5. | RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS: MIDE EL GRADO DE RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO POR LA CONSERVACIÓN, USO Y MANTENIMIENTO DE LOS BIENES MATERIALES Y EQUIPOS ASIGNADOS A SU ÁREA, A FIN DE OPTIMIZAR LA UTILIDAD Y EL BENEFICIO DE LOS MISMOS. | | | | | | | |
| 6. | ADECUACIÓN DE LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN: MIDE EL GRADO EN QUE EI EMPLEADO CUMPLE CON LAS POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A: APARIENCIA PERSONAL, PUNTUALIDAD, ASISTENCIA Y OTRAS NORMATIVAS. | | | | | | | |
| 7. | RELACIONES INTERPERSONALES: MIDE LA HABILIDAD DEL EVALUADO PARA INTERACTUAR EN FORMA CORDIAL, AMABLE Y COLABORADORA CON SUS SUPERIORES, COMPAÑEROS DE TRABAJO Y USUARIOS, TANTO EXTERNOS COMO INTERNOS, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR Y MANTENER UN AMBIENTE DE | | | | | | | |
| 8. | PRECISIÓN Y RAPIDEZ: MIDE LA DESTREZA PARA REALIZAR LA LABOR UTILIZANDO LA MENOR CANTIDAD DE RECURSOS Y ESFUERZO. | | | | | | | |
| | | 50 | T O T A L | | | | | |

Proceso de Evaluación del Desempeño

