

# *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*

Metodología CVRA y Software para realizar  
una Evaluación de Desempeño

Juan Carlos Vega Machuca

**CONVERGENCIA ORGANIZACIONAL,  
HUMANA Y TECNOLÓGICA QUE  
OPTIMIZA RESULTADOS**

2020



*Lo que no se mide  
no se controla y lo  
que no se controla  
no se puede  
manejar.*

## *Introducción:*

*Al interior de las organizaciones el capital humano es el factor más importante y determinante para el logro de los resultados, por ello evaluar constantemente el desempeño de las personas nos permite entrar en una cultura de mejoramiento continuo, identificando las áreas de oportunidad y las posibles desviaciones que se den al interior del cargo tanto organizacionales como personales, por ello aplicar una evaluación de desempeño constante y permanente puede ser una estrategia organizacional que ayuda en la competitividad, rentabilidad y crecimiento de las organizaciones.*

*Realizar una evaluación de desempeño implica generar una cultura de medición con un enfoque al resultado, en la cual mucha gente no está dispuesta a recibirla con agrado, debido a que al interior de las personas se genera un sentimiento de desconfianza, en la que consideran que ahora lo quieren medir o porque piensan que no está haciendo bien las cosas o quieren buscar un pretexto para despedirlo de su cargo. En fin, una serie de acontecimientos negativos que se imagina para su evaluación, sin embargo no tiene idea de todo lo positivo que conlleva realizar una evaluación de desempeño de su cargo y cómo logra impactar en la productividad y las relaciones sociales con su Jefe inmediato.*

*Una de las dificultades que se presenta al interior de las organizaciones es saber cómo y de qué forma podemos medir el desempeño de las personas, de tal forma que garantice que su medición corresponda al resultado proporcionado por todas aquellas personas o variables por lo que fue evaluado y en ese sentido, se denota la importancia de definir la forma y las variables que precisaran la mejor forma de medir el desempeño de las personas.*

*Dentro de mi larga trayectoria como Consultor organizacional he percibido que gran cantidad de empresas no cuentan con una técnica, claridad y la oportunidad de potencialidad que se da al interior de la organización en la medición de la evaluación de desempeño de sus colaboradores, por ello espero que este conocimiento permita ayudar a las organizaciones a cambiar su visión sobre la evaluación de desempeño, permitiendo elevar su productividad y ser utilizada como una herramienta estratégica para la competitividad, crecimiento, rentabilidad y mejoramiento continuo.*

## **¿Qué es una Evaluación de Desempeño?**

*Medir es comparar un dato con un patrón definido y establecido por consenso con bases científicas y metodológicas, que ayudan a conocer un resultado. Ahora bien, evaluar es generar un juicio de valor positivo o negativo que puede generar conciencia, conocimiento y toma de decisiones para transformarlo en mejoramiento continuo permanente en un ambiente de evolución e innovación. Por lo tanto una evaluación de desempeño es una medición cuantitativa y cualitativa de las habilidades, conocimientos, experiencias, resultados, aprendizaje, principios y valores que una organización establece de forma necesaria, para generar un juicio de valor de un buen o bajo desempeño en un cargo, de tal forma que permita desarrollar planes de acción y formación para generar productividad, competitividad, mejora continua y rentabilidad dentro de un ambiente y compensación de trabajo adecuado, con las herramientas y equipos necesarios para evaluar un resultado óptimo en el desempeño de los cargos.*

*Esta definición está basada en nuestro modelo metodológico de gestión integral donde las personas (Gestión Organizacional), deben estar alineadas a la Gestión por Procesos y la Gestión Estratégica, por ello cuando revisamos la gestión organizacional, observamos que las personas deben de contar con un perfil por competencias (Conjunto de conocimientos, educación habilidades y experiencias); que son las condiciones necesarias para integrarse, incorporarse y desarrollar de forma óptima y eficiente las actividades definidas tanto a nivel de procesos, estrategia y personas, permitiendo obtener resultados en el corto plazo.*



*Por otro lado, cuando alineamos la estrategia con las personas, encontramos que existen dentro de una planeación estratégica unos principios y valores corporativos que se definen por los estrategas y son los pilares de la cultura interna que se desea engendrar en cada uno de los colaboradores de la organización. Esto significa que al*

*interior de la organización sus colaboradores se deben mover y practicar en cada acción, actividad, relación, comunicación y pensamiento, la base de estos principios y valores, que permitan una óptima convivencia e interrelación entre los colaboradores, con los clientes internos y externos de la organización, pero sobretodo representar en cada acto la cultura corporativa con orgullo e imagen positiva de sus colaboradores.*

*Cuando alineamos la Gestión por Procesos con las personas, recordemos que cada proceso y procedimiento contienen una serie de actividades concatenadas que agregan valor, se transforman para producir un producto y servicio con un resultado óptimo y de calidad, basado en un modelo de sistema de gestión de la calidad. Por ello la medición del resultado debe estar enfocado desde las personas alineando su indicador propio del cargo al de los procedimientos y este a su vez a los subprocesos que a su vez debe estar alineado a los procesos y la estrategia de negocio, generando una metodología de cascada que conecte ya sea de la general a lo particular o viceversa. Esto permitirá integrar metodologías como Balanced Scorecard (BSC) que son herramientas que ayudan a medir no solo la gestión de las organizaciones, sino los resultados de toda la empresa o compañía a nivel de sus 4 o demás perspectivas que se definieron al interior. En este sentido los indicadores del cargo pueden estar alineados a los resultados que se esperan a nivel misional (la razón por la cual se crea el cargo), a nivel de procesos o procedimientos, a nivel de los sistemas integrales de gestión (ISO 9001, 27001, 14001, SST, etc.) o a nivel de objetivos estratégicos de la organización.*

*Finalmente esta gestión integral funciona como un ciclo P.H.V.A. (Se planifica, se Hace, se Verifica y se Actúa para mejorar). En este sentido, la curva de aprendizaje con este modelo debe ser rápida y efectiva, por ello la inclusión del aprendizaje por medio de la medición y evaluación de las capacitaciones e inducciones que se hacen al cargo y las personas, son un factor de éxito para la consecución de los resultados en el corto plazo, dando cumplimiento a la mejora continua y evaluando el conocimiento que reciben los colaboradores, de tal forma que se asegure la comprensión y el desarrollo de todo lo que se requiere que se aprenda para que sea efectivo y eficaz su acción al incorporarse en sus quehaceres y funciones dentro de la organización.*

*A esta metodología se le denomino CVRA, que son las siglas de las dimensiones a medir y evaluar en el desempeño de las personas (Competencias, Valores Corporativos, Resultados y Aprendizaje), haciendo una evaluación más objetiva al combinar las competencias con la cultura de valores, los resultados mediante los indicadores de cargo y el aprendizaje obtenido en las evaluaciones de sus inducciones y capacitaciones para su mejora continua.*

*Esta metodología desarrollada en software, permite medir en 1, 2, 3 o 4 dimensiones el desempeño de los cargos, dependiendo la maduración organizacional con que cuente la empresa o institución, ya que se entiende que no todas las organizaciones se desarrollan a la misma velocidad y tener una cultura por resultados conlleva años*

de implementación y maduración. No obstante, se tratará de explicar cada dimensión y como se puede implementar poco a poco esta metodología al interior de las organizaciones, permitiendo evaluar el desempeño acorde a su madurez organizacional.

### **Primera Dimensión (Gestión por Competencias)**

Esta dimensión permite ir poco a poco construyendo un proceso de maduración al evaluar de inicio las competencias, las cuales tiene todo un proceso de implementación al interior, ya que todo un modelo de gestión por competencias con grados de dominios es un reto que se debe generar y establecer al interior, no solo para la evaluación del desempeño, sino también para el modelo de reclutamiento y selección del personal de la organización.

Para su implementación, primero hay que entender los diferentes conceptos que se tienen para la gestión por competencias y su definición:

**Competencia:** Conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias que ayudan al cumplimiento, desarrollo o logro de los objetivos o funciones de un individuo.

Dentro de las competencias, estas se pueden clasificar en:

*Competencias Generales,  
Duras o Técnicas*

Son competencias asociadas al manejo de equipos, herramientas, maquinarias, sistemas, informes, análisis, expresiones orales y/o lingüísticos, que conllevan conocimiento específico, ya sea técnico o de preparación académica para su operación o desarrollo.

**Ejemplo:** Manejo de Montacargas, grúas, Manejo de recursos tecnológicos, Pensamiento matemático o analítico, Expresión oral, etc.

*Competencias Blandas  
o Conductuales*

Son competencias sociales que ayudan y contribuyen al desarrollo de las relaciones intrapersonales y la comunicación.

**Ejemplo:** Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación, Orientación al resultado, Manejo de conflictos, etc.

*Estas a su vez se pueden evaluar y medir en los siguientes grupos:*

- 1) Competencias institucionales o transversales*
- 2) Competencias conductuales, técnicas o funcionales del cargo*
- 3) Competencias por procesos*
- 4) Competencias por nivel jerárquico*

**1) Competencias institucionales o transversales**

*Para su implementación, puede haber competencias duras como blandas al interior y va depender del tipo de empresa, giro y quizás hasta tipo de tamaño de la organización. Esta se implementa cuando la mayoría de los colaboradores desarrollan actividades muy similares que impactan en el producto o servicio final y como su nombre lo explica, se aplican a todos los cargos y personas de la organización no importando su jerarquía y/o posición.*

*Normalmente son utilizadas por Micro empresas, Call Center pequeños, una empresa satélite, etc., donde la mayoría de los colaboradores cumplen con un objetivo misional muy similar y son manejados por una sola persona llámese gerencia, dirección o Jefe. No obstante, su implementación puede ser incorporada por pequeñas, medianas y grandes empresas, cuando definen por estrategia que deban existir en todos los empleados competencias técnicas o conductuales que ayuden a la cultura e imagen de la organización. Por ello, implementan esta categoría como una estrategia que impacte al cliente final y como ejemplo colocan competencias como: Trabajo en Equipo, Enfoque al Cliente, Sentido de Urgencia, etc.*

**2) Competencias conductuales, técnicas o funcionales del cargo**

*Estas pueden ser implementadas o aplicadas directamente al cargo y pueden ser técnicas, conductuales o combinadas. Se aplica cuando la organización por su tamaño, áreas y especificación de labores en cada área, se requiere manejar un tipo de competencia específica diferente a otras áreas de la organización que ayude al resultado de sus funciones.*

**3) Competencias por proceso**

*Se implementan o se aplican como su nombre lo dice a las personas y cargos que participan en un proceso al interior de la organización, donde se especifican tanto competencias técnicas como conductuales y buscan implementar habilidades y conocimientos específicos en cada proceso. No obstante, cuando una persona o cargo participa en diferentes procesos, se puede complicar esta implementación, al introducir demasiadas competencias*

*en el cargo para satisfacer todas las necesidades de los procesos en los que participa.*

#### **4) Competencias por nivel jerárquico**

*Se implementan por cada nivel Jerárquico, no importando las áreas o especificaciones de sus procesos o áreas. En estas, se busca que la mayoría de los niveles definidos por la organización, estén estandarizados en ciertas habilidades, conocimientos y experiencias, como por ejemplo el Liderazgo, Toma de decisiones y/o Solución de Problemas en los cargos de nivel Gerencia y Dirección.*

*Como se observa, la implementación de una gestión por competencias puede ser tan fácil o complicada como uno defina hacerla y va depender de la estrategia que busque cada organización para identificar los resultados esperados en sus colaboradores y así conseguir y evaluar siempre el mejor capital humano que requiere para su sostenimiento, crecimiento y rentabilidad.*

*Esto significa que cualquier organización puede implementar o hacer la combinación de competencias que más se adapte a sus necesidades y expectativas, pudiendo desarrollar una gestión por competencias, donde incluya competencias transversales y funcionales en sus cargos o combinarla con niveles jerárquicos, de procesos. Dependerá de la estrategia que busque y solo como recomendación de nuestra experiencia; tratar de asociar una cantidad razonable de competencias tanto técnicas y funcionales que este entre las 4 y 9, buscando ser más eficientes en el proceso de reclutamiento y selección, así como el de evaluación del desempeño con sus planes de formación y desarrollo.*

*Un valor agregado a nuestra metodología de evaluación de desempeño en esta dimensión y desarrollo en el software, es que se incluye el modelo de grados de dominio en las competencias, por ello es importante explicar que son los grados de dominio en una competencia*

*Normalmente los grados de dominios están asociados a niveles de responsabilidad, habilidades, expertiz y conocimientos. Estos ayudan a identificar aún más el desempeño que se espera de los colaboradores. Así, en la mayoría de las literaturas que existen, se cuentan con 4 grados de dominio o niveles (A,B,C,D), que pueden ser desde básica, mediana, alta y experta, donde permite subclasificar el desempeño de las competencias en cualquiera de estos niveles. No obstante, se puede ampliar esta clasificación si se desea, pero siempre se busca optimizar nuestros procesos y entre más rápido logremos identificar el nivel de resultado que se busca en los cargos, más eficientes serán nuestros procesos de selección, evaluación y desarrollo de planes de formación.*

*A nivel de detalle, esta metodología y técnica de evaluación de desempeño que desarrollamos en el software, permite integrar en la gestión por competencia los grados de dominio o expertiz que el cargo y/o la persona debe poseer para desarrollar más eficaz y eficiente su labor, permitiendo diferenciar el nivel de exigencia que puede estar dado por su jerarquía en el organigrama, su profesión o conocimiento, etc. pero utilizando quizás la misma competencia de otros cargos y/o personas y que dependiendo a su responsabilidad y resultado se pueda medir por ese nivel y no solo por la definición de la competencia*

*Para entender más este concepto es importante desarrollar un ejercicio que permita entender al lector su aplicación.*

*Supongamos que tenemos el cargo de un Director Finanzas, un Coordinador de Contabilidad y un Analista Contable con la misma competencia: "Análisis numérico", donde su definición genérica de la competencia es:*

**Análisis numérico:** *Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.*

*¿Cómo podremos evaluar a las 3 personas con esta misma competencia sin caer en una subjetividad de su resultado?*

*Por ello, se aplican los grados de Dominio que permite especificar los niveles de responsabilidad y habilidad, que cada cargo puede tener para lograr su resultado. De esta manera se puede escoger el grado (A) para el Analista Contable, El grado (B) o (C) para el Coordinador de Contabilidad y el grado (D) para el Director de Finanzas.*

A	Asegurarse de la fiabilidad de los datos que se manejan diseñando cuadros de presentación de datos que resulten significativos.
B	Estudia con detalle información numérica compleja y en gran cantidad.
C	Organiza fichas de rentabilidad para clientes que supongan un gran peso específico en una determinada área de actividad.
D	Desarrolla con acierto estudios de análisis financiero y/o análisis de balances y efectuar análisis de ratios de gestión.

*Si se observa el grado (A) es el básico que se requiere para que un Analista Contable pueda ejercer sus funciones buscando este resultado; en cambio el del Director es el máximo grado de responsabilidad y habilidad (D) que se espera del cargo, pero cumpliendo con la misma competencia ambos cargos, pero especificando su nivel de exigencia.*

*Nuestra metodología de evaluación del desempeño bajo esta dimensión, permite hacer una valoración a nivel de detalle de grados de dominio, generando más confiabilidad en su resultado, contabilizando una respuesta afirmativa o negativa para evaluar por promedios y pesos ponderados la primera dimensión.*

*Es importante resaltar que dentro de la dimensión de competencias, esta metodología y software permite incluir o anexar cualquier tipología de competencia al cargo (Conductuales, Técnicas, etc.) y aunque se menciona que las competencias técnicas se deben asegurar desde el inicio de la contratación, en el software se integró de forma abierta, pensando en aquellas empresas pequeñas y/o familiares que no cuentan con un proceso efectivo de reclutamiento y selección y por ende quieran iniciar a medir dichas competencias, para generar los planes de formación y desarrollo de sus colaboradores.*

## **Segunda Dimensión (Principios y Valores corporativos)**

*Los principios y valores corporativos de una organización son los pilares de la cultura que se desean generar al interior de una organización y su importancia radica en que son conceptos, creencias, comportamientos y normas que permiten y regulan la vida e interacción de las personas en una organización, los cuales deben ser compartidos y socializados al interior y son la base sobre la cual se construye la misión y visión de una organización. Por ello, medirlos y evaluarlos permite establecer el nivel de la cultura e interacción que los colaboradores establecen para el cumplimiento de la misión y visión establecida al interior. Asimismo, debe ser un elemento importante que se debe establecer en el reclutamiento y selección del personal, de tal forma que las personas que se integren a la organización puedan relacionarse fácilmente e interactuar bajo comportamientos, creencias y normas que se regulan al interior de la organización.*

*En la mayoría de las organizaciones este punto no es contemplado en el proceso de reclutamiento y selección, ya que la mayoría de las entrevistas para la contratación del personal solo se ven aspectos de competencias blandas y duras, sin tener en cuenta muchas veces los principios y valores corporativos, generando una cultura organizacional diversa con conflictos y desalineada a la estrategia de negocio.*

*Cuando alineamos al capital humano a una cultura de principios y valores, estamos asegurando que el comportamiento, creencias y normas impuestas en la organización, posibilitaran el cumplimiento más rápido y eficaz la misión y visión de una organización generando mayor productividad y menos desviaciones o conflicto al interior.*

*Existen varias metodologías para desarrollar e implementar los principios y valores corporativos (Lluvia de Ideas, matriz axiológica, matriz de alineación, etc.). Sin embargo, lo más importante es que dichos principios y valores corporativos sean contruidos con la mayor alineación hacia el cumplimiento y satisfacción de los entes*

de referencia con los que la organización trata (Clientes, Proveedores, DIAN, Hacienda, procesos, trabajadores, accionistas, etc.), buscando cumplir con las expectativas de estos entes, mediante la identificación de unos valores y principios corporativos, que permitan de acuerdo a su definición interactuar al interior y al exterior de la organización y aportando al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

De esta forma, nuestra metodología de evaluación del desempeño incluye esta dimensión, que aporta al mejoramiento de la cultura de la organización, así como el incremento de la productividad, al acelerar los procesos de interacción, comunicación y comportamiento de las personas para el logro de objetivos estratégicos que impactan en la misión, visión y relación con los entes externos.

El poder identificar áreas de oportunidad en esta dimensión, permite generar planes de formación y desarrollo en los colaboradores en los principios y valores que ayudaran a mejorar los comportamientos e interacción de los colaboradores para el logro de los objetivos.

La evaluación de estos es simple e igual que en la primera dimensión se presentan los valores y principios que se espera el colaborador cumpla y se evalúa contabilizando una respuesta afirmativa o negativa para evaluar por promedios y pesos ponderados la segunda dimensión.

### **Tercera Dimensión (Resultados)**

La implementación de esta dimensión al interior de la organización, es la más efectiva en una evaluación de desempeño, porque su construcción está dada por elementos cuantitativos, más que cualitativos y su resultado refleja la eficacia y eficiencia de sus funciones, basada en la construcción de una fórmula o índice, que bien construido permite evaluar más objetivamente el desempeño logrado, impactando directamente en los objetivo y meta establecidas por la organización.

Para la construcción de los indicadores del cargo es importante desarrollar adecuadamente su objetivo misional, donde se pueda expresar la razón del ser del cargo y porque su creación. Es aquí donde toma importancia los descriptivos de cargos, y su construcción debe ser estratégica, buscando analizar el resultado que se espera del cargo y su contribución a la organización, pero lamentablemente las empresas no toman la adecuada atención e importancia en el análisis y la construcción de los objetivos misionales de los cargos. Son pocas las empresas que construyen adecuadamente los objetivos misionales de los cargos y su comprensión, así como su socialización en los colaboradores es muy baja, generando grandes brechas de lo que se espera del colaborador Vs su resultado.

*El resultado que se espera del cargo descrito en su objetivo misional, debe estar alineado a la construcción de su indicador propio, que a su vez se alinee a los procedimientos que participa, de tal forma que impacten a los resultados de los indicadores no solo de los subprocesos y procesos, sino también de la estrategia del negocio o los sistemas de calidad, de tal forma que se pueda construir una metodología de cascada y facilite una construcción en el futuro de un Balanced Scorecard.*

*Para la construcción del objetivo misional se puede usar el siguiente cuadro desarrollado por la firma Pro-Integral Consultores SAS, que ayuda a la redacción rápida y efectiva, contemplando una alineación a procesos, directriz y resultados.*

<b>Aspecto a desarrollar:</b>	<b>Respuesta que se requiere</b>
<i>Que se hace</i>	<i>De 3 a 5 verbos, las acciones más importantes y representativas del cargo</i>
<i>Donde se hace</i>	<i>En que procesos o subprocesos ejecuta sus actividades</i>
<i>Bajo que directriz</i>	<i>Cuáles son las normas, sistemas de gestión, políticas y Jefe inmediato que ejercen directriz</i>
<i>Cuál es el resultado</i>	<i>Que se espera del cargo teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia, efectividad, tiempo, economía, impacto, costo, valor, etc.</i>

**Ejemplo:** *Donde en el manual descriptivo del cargo, no se tenía un objetivo misional del cargo y en la entrevista con el colaborador, se expresó lo que se entendía con sus palabras su objetivo misional y posterior se desarrolla la propuesta de su objetivo misional del cargo con la técnica*

CARGO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN DEL EMPLEADO	PROPUESTA PRO-INTEGRAL
Directora financiera	NO CONTIENE OBJETIVO MISIONAL EL MANUAL DEL CARGO ENTREGADO	VELAR PORQUE TODAS LAS FUNCIONES QUE SE LLEVEN ACABO EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS ESTÉN ACORDE A LOS PROCESOS MISIONALES DE LA COMPAÑÍA	ADMINISTRAR, CONCILIAR Y CONTROLAR LOS INGRESOS Y EGRESOS JUNTO CON LOS SISTEMAS CONTABLES Y DE IMPUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO DAR SEGUIMIENTO A LOS PAGOS Y CARTERA DE LOS CLIENTES DENTRO DE LOS PROCESOS FINANCIEROS, BAJO LA DIRECTRIZ DE LA GERENCIA GENERAL, POLITICAS INSTITUCIONALES, SGC Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA, CON LA FINALIDAD DE PRESENTAR LOS TEMAS IMPOSITIVOS Y DE FACTURACIÓN SIN PERDIDA A LA ORGANIZACION DENTRO DE LOS TIEMPOS Y TERMINOS FISCALES REQUERIDOS

*Como se observa la definición e interpretación del colaborador es ambigua, porque su resultado esperado, está en función de que este acorde a los procesos misionales. Pero si los procesos están mal diseñados generando reprocesos y pérdidas para la organización. Por ende, también su resultado estaría generando resultados negativos, además que no habría manera de evaluarla en ese sentido.*

*Por ello, la construcción del objetivo misional con esta técnica permite construir y redactar adecuadamente lo que debe hacer, en donde lo debe hacer, bajo que directriz y un resultado tangible y medible. Esto permite construir indicadores propios de los cargos que se alinean a la razón de ser del cargo, a sus procesos y o directriz*

*(Planeación estratégica, SIG, etc.), de tal forma que puedan alinearse sin problema y contribuyendo a una medición objetiva y veraz de su desempeño.*

*Con este ejemplo de pueden construir de 1 hasta 5 indicadores del cargo sin inconveniente, pero es importante que su construcción sea sencilla y refleje su desempeño y buscar siempre la forma automatizada de conseguir los datos y registros, de tal forma que su consecución no sea una tarea ardua que impacte en los tiempos de ejecución de la razón del ser del cargo.*

### **Ejemplo de indicadores:**

- *Pagos oportunos*
- *Cartera de clientes*
- *Facturación oportuna*
- *Conciliaciones efectivas*
- *Presentación de impuestos oportunas*

*Así nuestra metodología y software con la inclusión de esta dimensión se vuelve poderosa y más objetiva, al incluir elementos cuantitativos que reflejan más el desempeño del colaborador.*

*El software y nuestra metodología permite incluir y construir el objetivo misional del cargo y colocar cualquier cantidad (n) de indicadores al cargo, además de clasificarlo en misional, estratégico, proceso y/o de calidad. Asimismo, permite generar los índices o construcción de la formula, la meta esperada, el objetivo del indicador y su cálculo está en función una respuesta afirmativa o negativa para evaluar por promedios y pesos ponderados esta tercera dimensión acorde al valor alcanzado que se registra en el software y contiene un espacio de observación al indicador en su evaluación.*

### **Cuarta Dimensión (Aprendizaje)**

*Uno de los aspectos importantes y que se deja a la deriva en las organizaciones son las inducciones y capacitaciones que son poco o nulas evaluadas, las cuales pueden ser una gran inversión que las empresas pierden o no sacan el provecho requerido, ya que una inducción o capacitación al colaborador debe permitir mejorar su desempeño y reducir al máximo los reprocesos, errores o desviaciones en sus funciones.*

*Por otro lado, permite establecer la calidad de las inducciones y capacitaciones que se brindan a los colaboradores al interior, pudiendo generar la mejora continua que ayude a desarrollar mejores talleres y formaciones de los cargos. En este sentido la implementación de esta dimensión permitirá que los colaboradores asistan a capacitaciones que agreguen valor a sus funciones, teniendo en cuenta que se requiere un mínimo para aprobar y establecer que hubo retención del conocimiento,*

*de lo contrario tendría que volver a tomar la inducción o capacitación hasta lograr el mínimo requerido. Esto asegurara de alguna forma la reducción entre las brechas de conocimiento del cargo, equipo, proceso, etc. y los reprocesos, errores o desviaciones que se puedan dar al interior del cargo, equipo, proceso, etc. incrementando así la productividad al emplear los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus funciones.*

*Asimismo, se integró en esta metodología y en el software una matriz de inducción y capacitación, que permite medir el aprendizaje de los colaboradores en cada capacitación e inducción, generando una conciencia sobre el aprendizaje adquirido; ya que como se mencionó con anterioridad, la organización invierte para que los colaboradores puedan tener mayor y mejor conocimiento de sus funciones, no solo de la organización sino que aprendan nuevos temas y formas de ejecutar sus funciones de una manera más ágil, esperando impacten en la productividad, mejora continua, calidad o nuevos servicios o productos que se puedan desarrollar.*

### **Ponderación de las Dimensiones**

*Dentro de la metodología CVRA, estas dimensiones pueden aportar o contribuir de manera diferente el resultado final del cargo o persona, por ello consideramos importante incorporar la ponderación y el peso que se desee dar a cada dimensión establecida en la evaluación de desempeño, generando un resultado más eficaz y eficiente al considerar una dimensión con mayor peso en el desempeño del colaborador. Esto significa que cada dimensión aporta un juicio de valor en el desempeño, pero se cuantifica acorde a la contribución que pueda dar en función de sus valores y principios, sus competencias, el aprendizaje de sus capacitaciones y los resultados de sus indicadores del cargo. Por ello en algunas organizaciones el aporte de sus indicadores puede contribuir más que quizás los valores y principios como parte de su cultura o viceversa.*

### **Perfil del cargo**

*Contiene un apartado para medir y evaluar el perfil del cargo con los elementos de (Experiencia, Educación, Formación y Requisitos Específicos), pero que no se contabilizan dentro de la evaluación de desempeño final, ya que, desde nuestra óptica, el proceso de reclutamiento y selección se debe asegurar que la persona al ingreso, cumpla con los requisitos mínimos de experiencia, educación, formación y competencias técnicas. No obstante, está pensado para generar un plan de formación y desarrollo en los colaboradores que por buen desempeño en la organización se les pueda dar la oportunidad de ascender y es necesario verificar si cumple con los requisitos mínimos del perfil del cargo y tener un seguimiento y actualización de plan de formación y desarrollo dentro de su carpeta.*

## **Tipos de Evaluaciones**

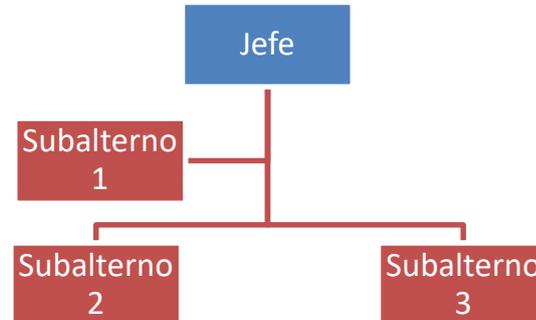
*Dentro de la metodología y el software, también se consideró los tipos de evaluación que se pueden dar al interior de una evaluación de desempeño, las cuales es importante mencionar para poder entender en que momento y como se puede aplicar los diferentes tipos de evaluación de desempeño. El aporte de nuestra metodología radica en que independientemente del tipo de evaluación, el evaluado debe tener la oportunidad de Autoevaluarse con la finalidad de:*

- 1) Saber cuáles son los parámetros y conceptos por el cual será evaluado*
- 2) Identificar sus propias fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en su evaluación.*
- 3) Participar en la sumatoria de su resultado de evaluación y disminuir el sesgo entre la evaluación de su Jefe Inmediato, Compañeros y demás personas que lo evalúen.*
- 4) Identificar desviaciones entre su evaluación y la evaluación de los demás, con la finalidad de poder diferir, defenderse, aceptar o acordar ante los resultados de los demás en un proceso de feedback o retroalimentación.*
- 5) Generar conciencia en el desempeño de sus funciones para mejorar constante y permanentemente sus acciones en beneficio personal y colectivo de la empresa o institución.*
- 6) Construir una cultura por resultados y contribuir en la cultura organizacional, mediante la constante y permanente medición de los principios y valores organizacionales de la empresa o institución.*
- 7) Comparar año tras año su transformación y mejora continua que hace de su gestión de desempeño.*
- 8) Identificar que planes de acción, formación y desarrollo fueron efectivas para el mejoramiento de sus resultados y su desempeño.*
- 9) Mejorar las relaciones sociales y ambiente de trabajo al comprender que esperan los demás de ella y viceversa.*
- 10) Incrementar la productividad al desarrollar mejor sus funciones con la identificación de sus áreas de oportunidad y la implementación de sus planes de formación y desarrollo.*
- 11) Sirve para identificar el talento clave, que por su contribución y mística hacen mejorar la productividad al interior de la organización.*

## Evaluación de 90°



Se le dice 90° porque a nivel organigrama (Piramidal), el Jefe se ubica arriba direccionando con sus líneas de comunicación y empoderamiento sobre sus subalternos, quienes ejecutan las acciones, formando un ángulo de 90° entre el Jefe y sus subalternos.

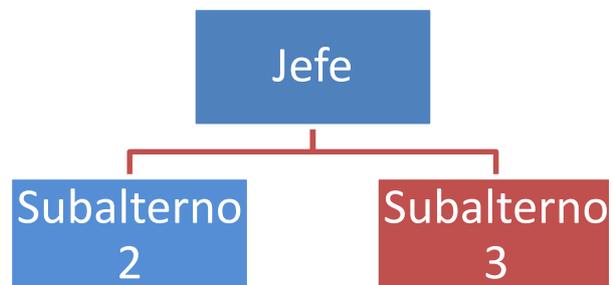


Esta evaluación es la más sencilla y se recomienda su aplicación cuando el tipo de organización es muy pequeña y cuando inicia con una cultura de medición de desempeño. Sin embargo también puede ser utilizada en medianas y grandes empresas para identificar áreas de oportunidad a nivel individual. Por otro lado, su aplicación para un evaluador no debería rebasar entre las 15 a 20 personas.

## Evaluación de 180°



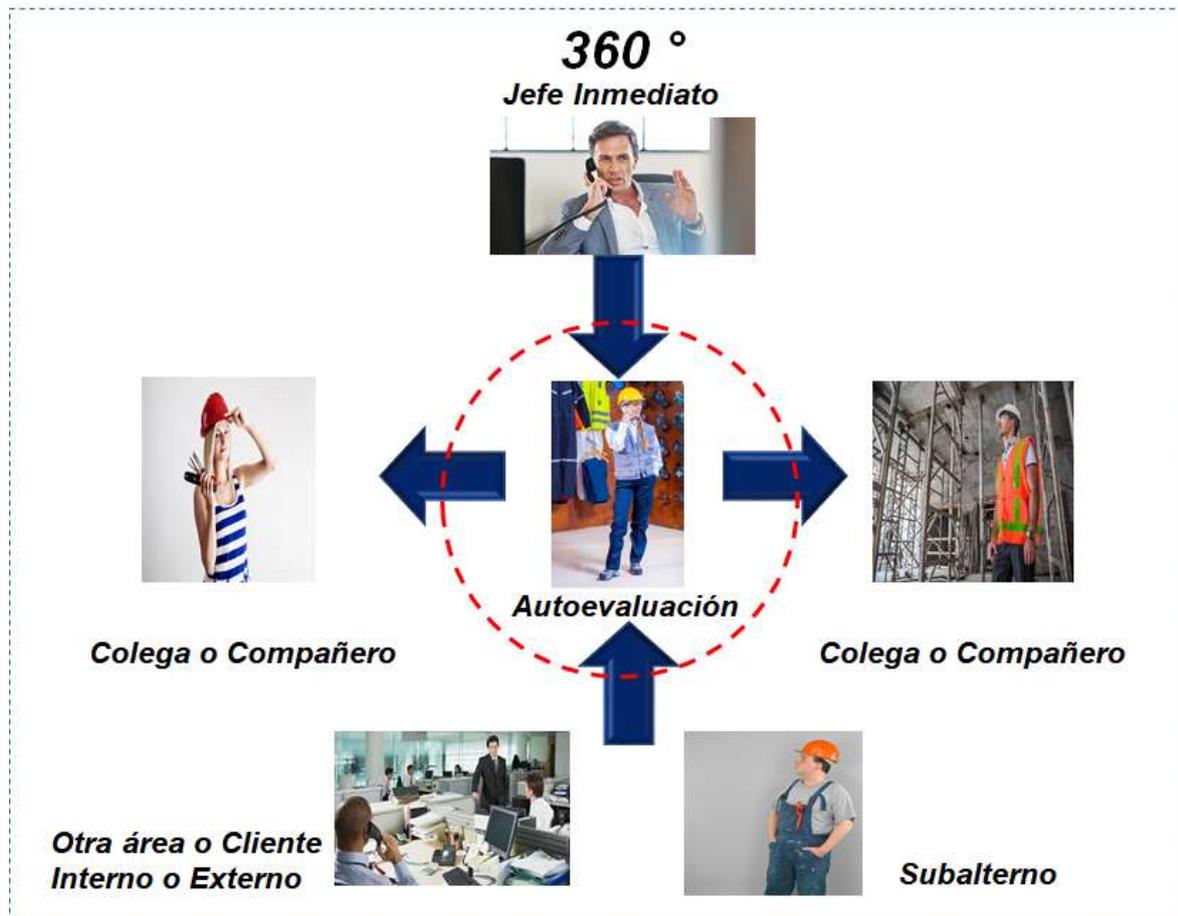
Se dice a 180° porque dentro de su estructura funcional, el colega o compañero de trabajo forma un ángulo de 180° "recta", con referencia al evaluado, quien también tiene relaciones de comunicación y hacen parte del mismo o diferente proceso, pero que interactúan entre sí.



Esta evaluación conlleva más configuración, porque involucra a colegas y/o compañeros de gestión. Este tipo de evaluación puede ser utilizada en cualquier tipo de organización (Pequeña, mediana y grande) y se recomienda su aplicación cuando

la organización ya cuenta con alguna experiencia y madurez en su evaluación de desempeño y busca identificar áreas de oportunidad entre las personas, gestiones o procesos internos de las áreas funcionales en las que interactúan, además de las áreas de oportunidad a nivel personal del evaluado, ya que el comportamiento entre el Jefe y Evaluado, puede variar y ser diferente entre colegas y compañeros, haciendo más completa la evaluación y conteniendo un resultado más apegado a la realidad al combinar la evaluación del Jefe, sus compañeros o colegas y su Autoevaluación.

### **Evaluación de 360°**



Como su nombre lo dice, el evaluado está en una posición, donde a nivel de estructura funcional su evaluación de desempeño gira 360° en relación a su Jefe Inmediato, sus colegas o compañeros y finalmente por sus subalternos u otras áreas o clientes internos o externos con quienes tiene una relación de gestión o de servicio. En algunas consultorías o consultores se expresa una evaluación de 270°, en la cual se comenta que es cuando el subalterno evalúa al Jefe, pero a nivel organigrama no se podría dar esta situación, ya que si partimos de las líneas de comunicación y empoderamiento en un organigrama no existen líneas a 270°, pero si a 360° por ello dentro de nuestra metodología, esta evaluación corresponde a la de los subalternos, no obstante otras áreas, clientes internos o externos las incluimos como evaluación de 360°, entendiendo que estas últimas se incorporan como una línea de gestión o de servicio, más no de estructura funcional.

*Este tipo de evaluación es la mejor por ser muy integral, ya que la evaluación tiene una interacción de todas las personas que intervienen con el evaluado, generando un resultado más objetivo al combinar la observación, actitud, experiencia, conocimientos y resultados que logra el desempeño del evaluado en conjunto de forma integral, de tal forma que su desempeño tiene que ser percibido de igualmente ante el Jefe, sus compañeros, sus subalternos o con otras áreas de servicio o clientes internos o externos que interactúan con el desempeño de su cargo. La evaluación de 360° puede ser aplicada a cualquier tipo y tamaño de organización, siempre y cuando tengan claridad en la matriz de evaluación, cuenten con una buena técnica de recolección de la información o un software, que permita controlar y manejar la información de todos los involucrados en la evaluación.*

*Para aplicación de esta metodología y para cualquier tipo de evaluación de desempeño (90°, 180° y 360°) es importante tener presente los siguientes requisitos que ayudan a que la evaluación de desempeño sea más objetiva y clara, de tal forma que podamos desarrollar los planes de formación y desarrollo que requieren las personas.*

#### *Requisitos:*

- 1) La persona a Evaluar que al menos tenga mínimo 3 meses desempeñando sus funciones para tener un juicio de valor para evaluar.*
- 2) El Jefe inmediato, compañero, cliente interno o subalterno tenga al menos también tres meses de interacción entre sí, para poder generar un juicio de valor para evaluar.*
- 3) Los colaboradores deben conocer y entender las definiciones de los principios y valores corporativos, las competencias con los grados de dominio o nivel de exigencia que requiere el cargo, los indicadores de los cargos y sus resultados obtenidos.*
- 4) Los colaboradores debe estudiar y entender el periodo y tiempo comprendido del desempeño a evaluar.*
- 5) Debe existir una sensibilización del tema y explicar porque es importante realizar una evaluación de desempeño, así como las falencias y errores cuando aplicamos las evaluaciones de desempeño.*
- 6) Contar con una comunicación previa en la que se explique cuando, por donde se realizara la evaluación de desempeño.*
- 7) Toda evaluación de desempeño debe de contener de un feedback o retroalimentación, que permita comunicar al evaluado sus áreas de oportunidad y su plan de formación y desarrollo para mejorar su desempeño.*
- 8) El feedback o retroalimentación siempre debe ser positivo, personal y por separado, para evitar sentimientos de envidia, burla o discriminación colectiva.*

- 9) El feedback o retroalimentación debe ser sobre el desempeño del cargo no sobre las características físicas de la persona o juicios de valor en temas de religión, política, etc.
- 10) Se debe hacer un seguimiento permanente a los planes de formación y desarrollo de los evaluados y comparar año tras año su evolución.
- 11) Proporcionar resultados a nivel general y colectivo del proceso de evaluación de desempeño, con sus planes de acción y engranaje con metas estratégicas, de procesos y personales.

Esta metodología y técnica de recolección de información desarrollada en el Software, permite asociar a cualquier persona, competencia, indicador, tema de capacitación, proceso o área que interviene en la evaluación de desempeño, independientemente del tipo de evaluación que se desee hacer al interior (90°, 180° y 360°), ya que se configuran las competencias del cargo, los indicadores del cargo, las personas a los cargos, y estos a los proceso o áreas con los que cuenta la organización de tal forma que se genera un sistema integral de medición y evaluación, que garantiza su resultado.

Este resultado final es la suma del promedio ponderado de los evaluadores acorde a los pesos de cada dimensión establecida por esta metodología y técnica, generando resultados por cada dimensión (Competencias, Principios y Valores, Resultado de Indicadores y Resultados en Indicciones y Capacitaciones), así como el totalizado del final del cargo.

CALIFICACION DE COMPETENCIAS					30
NO CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	CUMPLIO CON ALGUNAS DE LAS EXPECTATIVAS	CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	POR LO GENERAL EXCEDO LAS EXPECTATIVAS	EXCEDO BOMF. LAS EXPECTATIVAS	% DE CALIFICACIÓN 87.068774162648
			X		

CALIFICACION DE VALORES					20
NO CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	CUMPLIO CON ALGUNAS DE LAS EXPECTATIVAS	CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	POR LO GENERAL EXCEDO LAS EXPECTATIVAS	EXCEDO BOMF. LAS EXPECTATIVAS	% DE CALIFICACIÓN 95.000000000000
				X	

CALIFICACION DE GESTION POR RESULTADOS					40
NO CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	CUMPLIO CON ALGUNAS DE LAS EXPECTATIVAS	CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	POR LO GENERAL EXCEDO LAS EXPECTATIVAS	EXCEDO BOMF. LAS EXPECTATIVAS	% DE CALIFICACIÓN 60
		X			

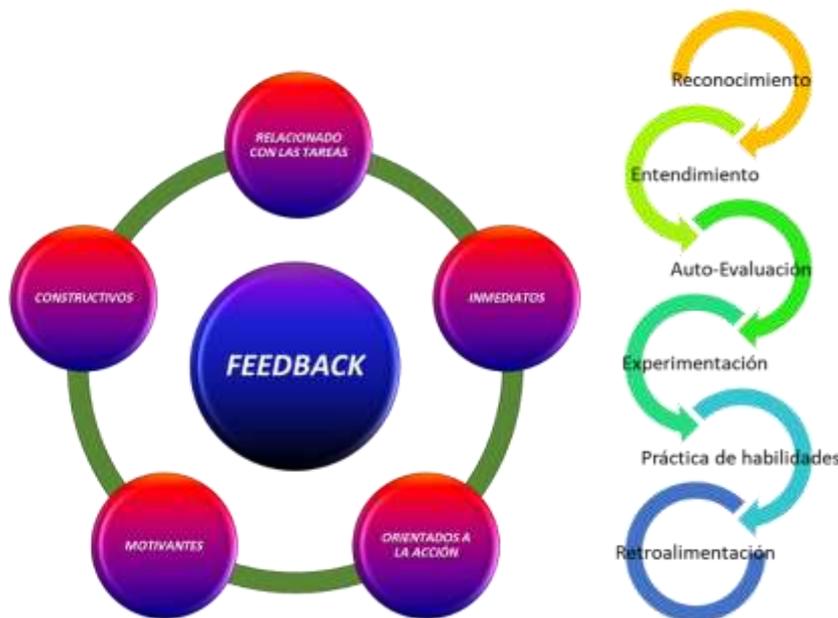
CALIFICACION PERFIL, MATRIZ DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN					10
NO CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	CUMPLIO CON ALGUNAS DE LAS EXPECTATIVAS	CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	POR LO GENERAL EXCEDO LAS EXPECTATIVAS	EXCEDO BOMF. LAS EXPECTATIVAS	% DE CALIFICACIÓN 01.000000000000
			X		

Calcular

Dentro de nuestra metodología y técnica de recolección de la información en el software, este nos permite identificar las áreas de oportunidad tanto del cargo como a

nivel general de la empresa, regional, área o departamento con la finalidad de generar los planes de formación y desarrollo a nivel individual como general de la organización. Bajo nuestra metodología, dicho plan de formación y desarrollo debe estar construido basado en los resultados y en la aplicación del Feedback o retroalimentación del Jefe Inmediato sobre el evaluado y en compañía del área de talento humano, quien debe ser promotor y conciliador entre las partes, ayudando en el proceso de construcción y desarrollo de los planes de formación y desarrollo del personal.

El feedback es el instrumento más importante de comunicación que permite establecer los juicios de valor en la medición del desempeño de los cargos, además de conciliar los resultados obtenidos y establecer las metas en el mejoramiento continuo.



contiene un apartado para el desarrollo de los planes de formación y desarrollo de las personas junto con una ayuda que contiene un manual de autodesarrollo de competencias que permite identificar que recursos y acciones de desarrollo que se pueden implementar para desarrollar y mejorar la competencia del cargo o persona.

#### **Ejemplo de Acciones Formativas:**

##### **Lecturas**

Algunos libros que pueden proporcionarnos información importante para el desarrollo de la competencia **Liderazgo** son:

**Los Siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva.** Dr. Stephen R Covey. 1998.

##### **Películas**

**Duelo de Titanes.** Con Denzel Washington.

## Hobbies y Actividades Extracurriculares

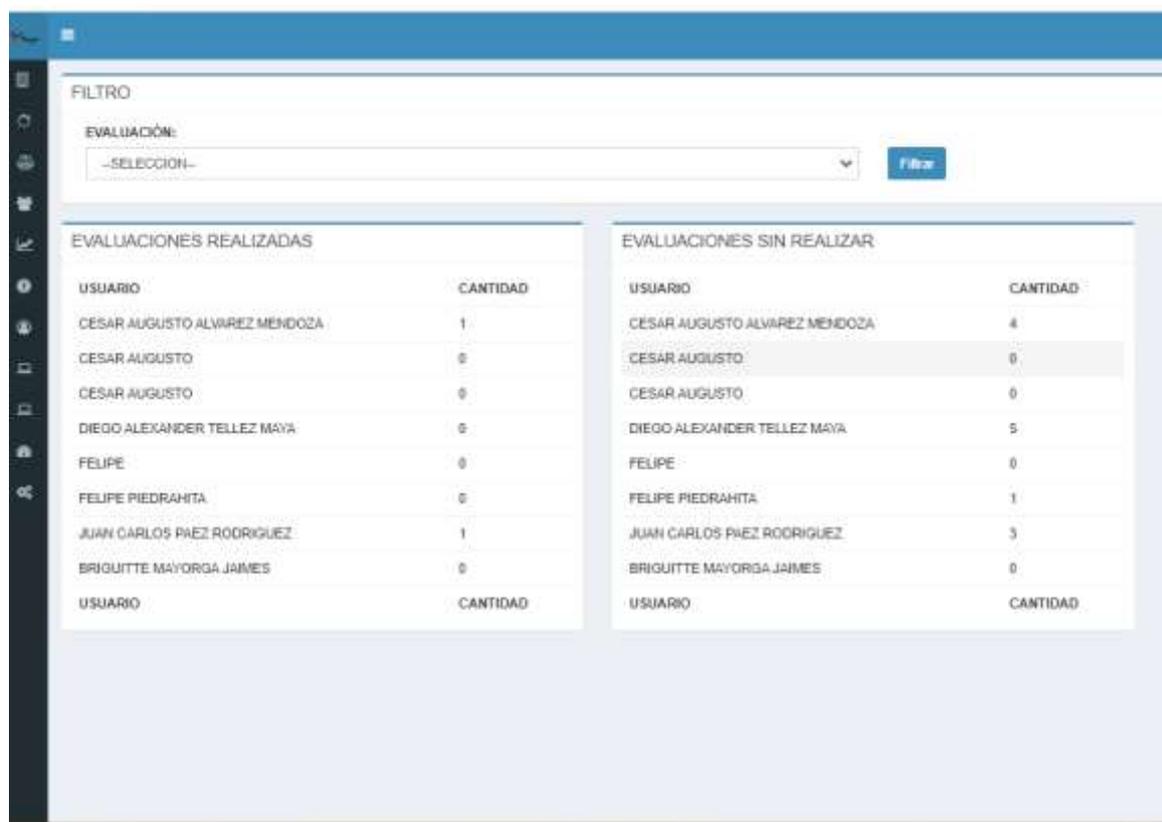
.Dirigir un equipo de lectura

## Deportes

Vóleibol

## Informes y Seguimientos

Finalmente, nuestra metodología y software de evaluación de desempeño, permite establecer el seguimiento de las evaluaciones acorde a la matriz de evaluadores definida y programada en el software para que la organización pueda identificar las personas que faltan por evaluar y quien es el responsable de la evaluación; genera graficas en automático de los resultados y competencias a nivel de ciudad o proceso, de área o subproceso o a nivel de departamento o procedimiento acorde a la configuración inicial que se defina con la organización. Asimismo, genera el informe con el resultado, calificación de la evaluación del desempeño, junto con el plan de formación y desarrollo que se requiera para el colaborador, el cual se exporta a PDF (Anexo 1) o Excel para su mejor presentación y firma del empleado para su resguardo. También permite recalcular la evaluación en caso de que en el Feedback se tengan diferencias y por conciliación se logre ajustar o cambiar las calificaciones en las competencias, valores, indicadores o aprendizaje.



FILTRO

EVALUACIÓN:  
-SELECCION-

Filtrar

EVALUACIONES REALIZADAS	
USUARIO	CANTIDAD
CESAR AUGUSTO ALVAREZ MENDOZA	1
CESAR AUGUSTO	0
CESAR AUGUSTO	0
DIEGO ALEXANDER TELLEZ MAYA	0
FELIPE	0
FELIPE PIEDRAHITA	0
JUAN CARLOS PAEZ RODRIGUEZ	1
BRIGITTE MAYORGA JAMES	0
USUARIO	CANTIDAD

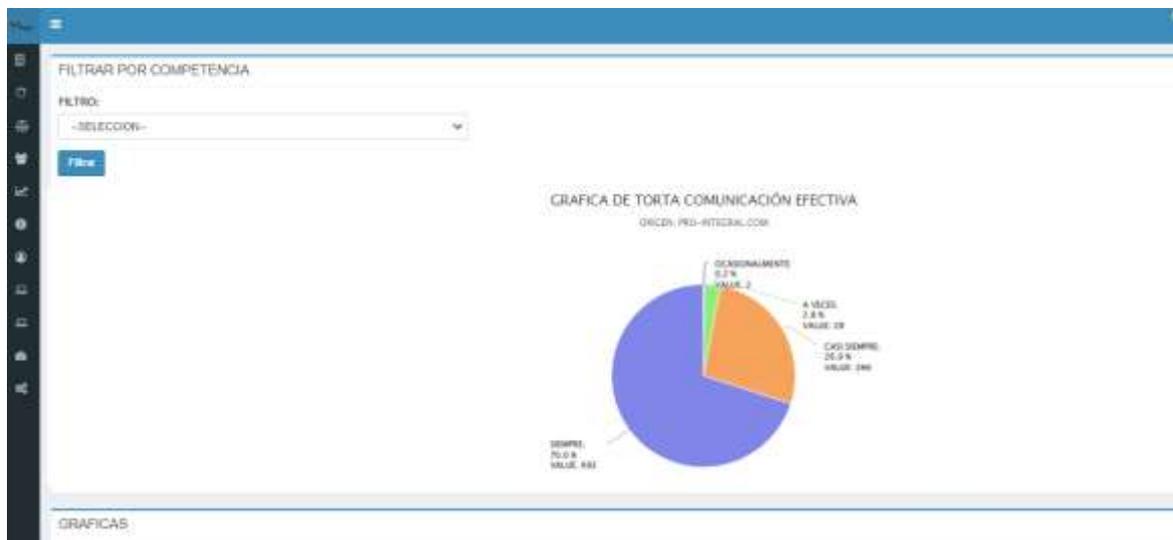
EVALUACIONES SIN REALIZAR	
USUARIO	CANTIDAD
CESAR AUGUSTO ALVAREZ MENDOZA	4
CESAR AUGUSTO	0
CESAR AUGUSTO	0
DIEGO ALEXANDER TELLEZ MAYA	5
FELIPE	0
FELIPE PIEDRAHITA	1
JUAN CARLOS PAEZ RODRIGUEZ	3
BRIGITTE MAYORGA JAMES	0
USUARIO	CANTIDAD

CALIFICACIONES EVALUACIÓN

NOMBRE: CESAR AUGUSTO ALVAREZ MENDOZA

COMPETENCIAS

	JUAN CARLOS VEGA M	CESAR AUGUSTO	FRANCISCO JAVIER	DIEGO ALEXANDER
PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
LIDERAZGO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
HABILIDAD ANALÍTICA	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CONTROL OPERATIVO	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
SENTIDO DE LA URGENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
VALORES				
HONESTIDAD	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
RESPONSABILIDAD	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
SINERGIA	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
SENTIDO DE URGENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CALIDAD	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
AMOR POR EL PRÓJIMO Y LAS COSAS QUE HACEMOS	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE





**Bibliografía:**

Goncalves, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Jairo Amaya Amaya, 2007 *Gerencia: Planeación & Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. Publiarte ISBN: 9789584405784

Martha Alles, 2007. *Gestión por competencias, El diccionario* ISBN: 9789506413552

*“Si está interesado(a) en conocer y aplicar esta técnica en su empresa, nos puede contactar para programar una cita con nuestro Gerente de Proyectos Organizacionales, quien con gusto atenderá sus inquietudes y realizará una demostración de la técnica descrita.*

Juan Carlos Vega Machuca  
 Gerente General  
[jcvegam@pro-integral.com](mailto:jcvegam@pro-integral.com);  
[www.pro-integral.com](http://www.pro-integral.com)  
 Pro-integral Consultores  
 Colombia, Bogotá D.C.  
 Tel. 3134200281

## **Juan Carlos Vega Machuca**

*Licenciado en Economía con especialización en Alta Gerencia, de nacionalidad mexicana con más de 18 años de experiencia en gerencia, dirección, administración, ejecución y control de proyectos de talento humano y de reestructuración organizacional en varias empresas reconocidas en México, Colombia, Ecuador y Panamá; experto en identificación de cargos críticos, planes de carrera, sucesión y mapeo de talento humano con metodología grid talent; conocimiento de herramientas de desarrollo y capacitación (E-learning), Instructor y capacitador de programas y seminarios de alta dirección con desarrollo en habilidades gerenciales; Asesoramientos y coaching a Presidencia; Escritor y columnista de revistas empresariales; Especialista en Balanced Scorecard, Gerencia Estratégica, Cargas de Trabajo, Rediseño de Procesos, Calidad y Productividad Administrativa, Gestión de Riesgos, Climas y Cultura organizacional, Escala Salarial y compensación variable y flexible, Gestión por Competencias, Evaluación de Desempeño, Entrevistas por competencias para Ejecutivos y Altos Niveles Directivos, Desarrollo de Planes de Carrera y Bienestar, Salud Ocupacional y Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo; Gerencia Administrativa y Financiera, Sistemas Gerenciales de Información y de Procesos, Análisis de Tiempos de Ciclo, Valor Agregado y Correlación. Consultor Certificado de BSC (Sixtina Consulting Group) y Auditor certificado BASC, ISO 9001, 14011*

*Actualmente dirigiendo la firma PRO-INTEGRAL CONSULTORES, desempeñándose como Gerente General y Consultor Gerencial, liderando y administrando proyectos de reestructuración organizacional en varias empresas reconocidas, Asesor/consultor de la Cámara de Comercio de Bogotá, extensionista de Colombia Productiva y Columnista de la revista Empresarial & Laboral, Autor del libro Escala Salarial para el salario mínimo de los países y presidentes, Edit. Académica española (ISBN 978-613-9-46699-3)*

Juan Carlos Vega Machuca  
Gerente General  
[jcvegam@pro-integral.com](mailto:jcvegam@pro-integral.com);  
[www.pro-integral.com](http://www.pro-integral.com)  
Pro-integral Consultores  
Colombia, Bogotá D.C.  
Tel. 3134200281

# ***ANEXO 1***



**CERTIFICADO DE REGISTRO DE SOPORTE LOGICO - SOFTWARE**

**1. DATOS DE LAS PERSONAS**

**AUTOR**

Nombres y Apellidos JUAN CARLOS VEGA MACHUCA No de identificación 335292  
CC

Nacional de COLOMBIA  
Dirección KR 56 153 - 84 AP 1703 TR 9 Ciudad: BOGOTA D.C.

**PRODUCTOR**

Nombres y Apellidos JUAN CARLOS VEGA MACHUCA No de identificación 335292  
CC

Nacional de COLOMBIA  
Dirección KR 56 153 - 84 AP 1703 TR 9 Ciudad: BOGOTA D.C.

**2. DATOS DE LA OBRA**

Título Original MODULO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Año de Creación 2020 País de Origen COLOMBIA Año Edición

CLASE DE OBRA INEDITA

CARACTER DE LA OBRA OBRA INDIVIDUAL

CARACTER DE LA OBRA OBRA ORIGINARIA

ELEMENTOS APORTADOS DE SOPORTE LOGICO DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

ELEMENTOS APORTADOS DE SOPORTE LOGICO MATERIAL AUXILIAR

**3. DESCRIPCIÓN DE LA OBRA**

METODOLOGIA Y MODULO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO A CUATRO (4) DIMENSIONES (CVRA), COMPETENCIAS, VALORES Y PRINCIPIOS, RESULTADOS Y APRENDIZAJE. QUE PERMITE HACER EVALUACIONES DE DESEMPEÑO A 90°, 180° Y 360° VIA WEB CON RESULTADOS

**4. OBSERVACIONES GENERALES DE LA OBRA**

**5. DATOS DEL SOLICITANTE**

Nombres y Apellidos JUAN CARLOS VEGA MACHUCA No de Identificación 335292  
Nacional de COLOMBIA Medio Radicación ENTREGA PERSONAL  
Dirección KR 56 153 - 84 AP 1703 TR 9 Ciudad BOGOTA D.C.  
Teléfono 4707637  
Correo electrónico jcvagam@pro-integral.com Radicación de entrada 1-2023-14833  
En representación de EN NOMBRE PROPIO

NATHALIE GRANADOS BERMEO  
JEFE OFICINA DE REGISTRO (E)



MINISTERIO DEL INTERIOR  
DIRECCION NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR  
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL  
OFICINA DE REGISTRO

CERTIFICADO DE REGISTRO OBRA LITERARIA INEDITA

Libro - Tomo - Partida

10-1112-335

Fecha Registro

10-mar.-2023

Page 1 of 1

1. DATOS DE LAS PERSONAS

**AUTOR**

Nombres y Apellidos	JUAN CARLOS VEGA MACHUCA	No de identificación	335292
		CC	
Nacional de	COLOMBIA		
Dirección	KR 56 153 - 84 AP 1703 TR 9	Ciudad:	BOGOTA D.C.

2. DATOS DE LA OBRA

Título Original EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (METODOLOGÍA CVRA Y SOFTWARE PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)

Año de Creación	2020	País de Origen		Año Edición	
-----------------	------	----------------	--	-------------	--

CLASE DE OBRA INEDITA

CARACTER DE LA OBRA OBRA INDIVIDUAL

CARACTER DE LA OBRA OBRA ORIGINARIA

AMBITO LITERARIO DIDACTICO

AMBITO LITERARIO CIENTIFICO Y TECNICO

3. DESCRIPCIÓN DE LA OBRA

4. OBSERVACIONES GENERALES DE LA OBRA

5. DATOS DEL SOLICITANTE

Nombres y Apellidos	JUAN CARLOS VEGA MACHUCA	No de Identificación	335292
Nacional de	MEXICO	Medio Radicación	ENTREGA PERSONAL
Dirección	KR 56 153 - 84 AP 1703 TR 9	Ciudad	BOGOTA D.C.
Correo electrónico	jcvagam@pro-integral.com	Teléfono	4707637
En representación de	EN NOMBRE PROPIO	Radicación de entrada	1-2023-14831

NATHALIE GRANADOS BERMEO

JEFE OFICINA DE REGISTRO (E)