

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA VOLUNTARIOS
DOCENTES DE LA FUNDACIÓN COLOMBIACRECE**

Juliana Acuña Giraldo

Jaime Alexander Villamil Jimenez

FACULTAD DE

CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

12 de Noviembre de 2018

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 3 |
| FUNDACIÓN COLOMBIACRECE | 5 |
| Misión | 6 |
| Visión..... | 6 |
| Diagnóstico..... | 6 |
| Matriz DOFA - Dirección General de la Fundación ColombiaCrece | 7 |
| Diagrama causa y efecto..... | 11 |
| Figura 1: Diagrama de causa y efecto..... | 11 |
| Planteamiento del problema | 12 |
| Antecedentes..... | 13 |
| Justificación | 16 |
| Marco teórico | 17 |
| Marco conceptual | 19 |
| Objetivos y metas | 21 |
| Objetivo general..... | 21 |
| Objetivos específicos | 21 |
| Meta | 22 |
| Indicadores..... | 22 |
| Metodología..... | 22 |
| Resultados | 24 |
| Conclusiones..... | 41 |
| Recomendaciones | 42 |
| Cronograma | 43 |
| Referencias Bibliográficas | 44 |
| Certificación final de la empresa..... | 46 |
| Carta de confidencialidad de la información..... | 47 |
| Anexos | 51 |

Introducción

ColombiaCrece es una organización católica sin ánimo de lucro, fundada el 7 de noviembre de 2009, por cuatro jóvenes del Movimiento de Vida Cristiana (MVC).

La fundación trabaja con personas que pertenecen a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, y enfoca sus esfuerzos en la articulación de programas educativos para poblaciones de escasos recursos, y en la promoción de la reconciliación y el crecimiento integral de sus integrantes. Ofrece a la comunidad tres programas de educación —Validación, Preparatorio y Club de Niños— que tienen como objetivo contribuir a la culminación de los estudios de secundaria básica de la población adulta de algunos sectores de Bogotá, reducir el número de analfabetas en el país y garantizar espacios seguros para los niños.

Actualmente, la Fundación ColombiaCrece quiere formalizar su educación en el país, por medio de una licencia de funcionamiento expedida por la Secretaría de Educación del Distrito, la cual es un requisito de acto administrativo de reconocimiento oficial que exige la prestación del servicio como Proyecto Educativo Institucional (PEI), de manera que se asegure la sostenibilidad y calidad de los programas que ofrece.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolló este proyecto para tener un diagnóstico de la institución, que permitiera identificar las mejoras que deben ser implementadas para lograr dicha licencia.

En el análisis del entorno, uno de los hallazgos identificados fue la necesidad que tiene la fundación de medir el rendimiento de sus colaboradores (profesores voluntarios), para asegurar la mejora continua de sus programas y garantizar calidad en sus metodologías de enseñanza.

La propuesta que se formuló para mitigar esta problemática fue la realización de una evaluación de desempeño 360 grados que permitiera medir el rendimiento, reconocer el potencial de los voluntarios docentes de la Fundación ColombiaCrece para el año 2019 y responder a la pregunta formulada en esta investigación.

La metodología tenida en cuenta fue de tipo descriptivo, la cual buscaba identificar características, perfiles y tendencias de la población objeto del estudio (voluntarios docentes); y con enfoque mixto, el cual representa un proceso sistemático de recolección y análisis de datos.

La prueba se realizó por medio de una encuesta vía online, aplicada a 20 profesores seleccionados de manera aleatoria, que únicamente desarrollaran funciones para el cargo de voluntario docente.

El desarrollo de la evaluación de desempeño 360 grados, tuvo como primera instancia la definición de objetivos y competencias que debe tener el cargo de voluntario docente: i) competencias de logro y acción; ii) competencias de ayuda y servicio; iii) competencia de influencia; iv) competencias gerenciales; v) competencias cognoscitivas; y las vi) competencias de eficacia personal.

La construcción del formulario que se usó —como técnica de recolección de datos— para aplicar la prueba piloto, tuvo en cuenta los lineamientos dados por la autora Martha Alles, quien habla sobre la gestión por competencias y administración de los recursos, y los autores Bohlander y Snell, quienes hacen énfasis en el manejo del desempeño.

Con esta proyecto se comprobó la necesidad que tiene la fundación de aplicar la evaluación de desempeño 360 grados de manera periódica y medir el rendimiento de sus colaboradores bajo un método completo que asegure mejoras en la calidad de la metodología de enseñanza. Así mismo, desarrollar un formulario con lenguaje claro que permita a los estudiantes evaluar a sus profesores de manera fácil y eficaz.

Por último, se identificó la necesidad de que coordinadores y compañeros, asistan a diferentes clases con los voluntarios profesores, que sirvan de insumo en el proceso de evaluación de desempeño.

FUNDACIÓN COLOMBIACRECE

Esta organización cuenta con 124 voluntarios profesores, 21 voluntarios administrativos y 151 estudiantes matriculados, distribuidos en cuatro sedes. La sede del Codito cuenta con 39 estudiantes; Prado Veraniego con 23; Tibabuyes con 74; y Cajicá con 15 personas. Todos los estudiantes se benefician de los programas que se ofrecen, los días sábados (ColombiaCrece, 2018).

“Validación” es un programa de educación formal semi presencial, en el que las personas en edad adulta cursan estudios de básica secundaria y media académica. Está compuesto por seis niveles, cuatro de ellos se basan en cursos de sexto a noveno de educación básica y los otros dos niveles corresponden décimo y undécimo de educación media.

En los cursos de desarrollan y deliberan temas relacionados con el origen de los fenómenos sociales, históricos, culturales y científicos que alguna vez determinaron y que hoy determinan la relación del ser humano con su entorno. Los cuatro primeros niveles tienen asignaturas tales como: matemáticas, ciencias, español, sociales, inglés, desarrollo integral y religión; mientras que décimo y undécimo, además de las asignaturas mencionadas, ofrece el estudio y práctica de espacios académicos de profundización en alguna de las áreas fundamentales en las que se interese el estudiante, como reemplazo del idioma inglés. (Anexo 1)

“Preparatorio” por su parte, es un programa de educación no formal, en el cual personas de edad adulta exploran, conocen y adquieren habilidades en áreas alfabéticas, de lecto-escritura y numéricas, con el fin de tener acceso a la educación formal. Cuenta con seis niveles: el primero se basa en el proceso inicial de alfabetización y, a partir del segundo nivel, se desarrollan talleres de lecto-escritura, matemáticas, ciencias, sociales, arte, desarrollo integral y religión.

Por último, el “Club de Niños” es un proyecto de educación complementaria, que hace énfasis en la adquisición de competencias ciudadanas y crea espacios de educación no formal para niños entre los tres y diez años. Se implementa por medio de un método no cognitivo, busca reconocer la singularidad de los niños como un todo armónico e integrado, e incluye las distintas dimensiones del desarrollo (corporal, cognitiva, artística, comunicativa y personal-social), por medio de asignaturas como las artes plásticas, el teatro, la música, los deportes y la literatura. (Anexo 2)

Como la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica y el desarrollo de las actividades de la Fundación ColombiaCrece, gira en torno a la misión y visión trazadas:

Misión

ColombiaCrece es una organización católica que, por medio del voluntariado, crea espacios educativos para los más necesitados, promoviendo el crecimiento integral y la reconciliación de las personas que participan en sus actividades.

Visión

Seremos una organización sostenible reconocida por su capacidad de integrar, a través de la educación, las diversas realidades de la persona y su entorno.

Diagnóstico

ColombiaCrece cuenta con un órgano de gobierno máximo de decisión dirigido por la Asamblea de Fundadores y la Junta directiva, quienes se encargan de la aprobación y acompañamiento del cumplimiento macro del plan estratégico y el presupuesto.

En el caso particular de la Dirección General, el área se compone de cuatro direcciones: Educativa, Comunicación, Financiera y Gestión Humana.

El director de esta dependencia es Sebastián Rosales, quien debe liderar el grupo institucional, dirigir las tareas operativas, realizar la proyección del presupuesto, diseñar el plan estratégico, controlar los procesos educativos y su impacto social y representar a la fundación ante los entes privados y gubernamentales.

Como se mencionó anteriormente, la organización cuenta con cuatro sedes y cada una de ellas tiene un rector académico, el cual desempeña funciones de gestión y control en el desarrollo de los programas y en los voluntarios docentes (Anexo 3).

Mi rol en esta organización está en la Dirección General y el cargo que desempeño es el de estudiante en formación, lo que permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene esta área estratégica de la organización.

Para realizar el diagnóstico, se usaron herramientas como la Matriz DOFA y el Diagrama causa y efecto. Las fuentes información fueron obtenidas por medio de búsquedas en internet, conversaciones con el Director General y por el seguimiento a los indicadores establecidos.

Tabla 1:

Matriz DOFA - Dirección General de la Fundación ColombiaCrece

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de la reestructuración organizacional: La entidad amplió su nómina y redefinió las funciones de algunos cargos, de manera que una persona no cumpla con la misma función. Los nuevos cargos, exigen personal de tiempo completo, que garantice mejoras en el proceso de control, mínimos de calidad en el desempeño de las actividades que se le asignen y en su compromiso. ● Personal capacitado: ColombiaCrece cuenta con mano de obra altamente calificada, proactiva y comprometida. Su personal, dedica horas de trabajo y conocimiento intelectual, con interés, pasión y compromiso para ayudar a la comunidad. ● Jornada Pedagógica: Se viene articulando un programa de capacitación con actividades | <ul style="list-style-type: none"> ● Insuficiencia en la estrategia de marketing, que permite divulgar información sobre la visión de la Fundación. ● Carece de evaluaciones de desempeño estructuradas e integrales, que contribuyan al monitoreo efectivo y constante del personal voluntario docente. ● High-potential ColombiaCrece: Falta de reconocimiento para los mejores voluntarios docentes. ● Si bien la Fundación cuenta con docentes voluntarios, egresados de las mejores universidades, no se cuenta con un programa de incentivos para retener el personal, lo que conlleva a la pérdida del know-how de la fundación. ● No cuenta con indicadores de gestión de calidad sobre la enseñanza y |

específicas, para que los voluntarios docentes conozcan la metodología de enseñanza actual de ColombiaCrece.

- La Fundación cuenta con convenios y programas flexibles con diferentes universidades, para reclutar practicantes voluntarios y profesionales egresados dispuestos a entregar sus conocimientos y experiencias al público objetivo.
 - Como todas las organizaciones sin ánimo de lucro del país, ColombiaCrece está exenta del pago de impuestos, la cual contribuye con la disminución significativa de los índices de analfabetismo de nuestro país.
 - Amplia capacidad de convocatoria de voluntarios, tanto administrativos como docentes. Cada semestre se inscriben 300 personas en promedio (ColombiaCrece, 2018).
 - La fundación maneja un objeto social coherente con el contexto actual de educación que se vive en Colombia, con una visión a largo plazo y un aporte positivo a la sociedad.
 - **Plan becas:** se cuenta con un programa de apadrinamiento para los estudiantes, en el cual se obtienen recursos de algunos donantes.
 - La organización se caracteriza por su flexibilidad para solucionar
- aprendizaje, que permita medir el proceso educativo, tanto en voluntarios docentes como en los alumnos.
 - El proceso de capacitación no es eficiente, debido al nivel de rotación del personal de voluntarios docentes, lo que dificulta el desarrollo del programa y hace repetitivo el proceso de capacitación.
 - Actualmente la fundación cuenta con más de 187 voluntarios, de los cuales 21 son administrativos, lo que quiere decir, que estos últimos no pueden desempeñar sus funciones de docencia a cabalidad, ya que deben desempeñar otro tipo de funciones asignadas.
 - **Formalización como institución educativa ante la Secretaría de educación:** la Fundación no tiene la potestad de certificar a sus estudiantes. En la actualidad, cuenta con una alianza con un intermediario, quien se encarga de emitir los certificados de grado. Por esta razón, es importante constituir una institución educativa formal para adultos, que cuente con el licenciamiento y permisos necesarios, para emitir los certificados de grado correspondientes.
 - ColombiaCrece cuenta con una sede en Prado Veraniego, ubicada en el Norte de Bogotá. Teniendo en cuenta

problemas. Consolida un sistema de respuesta efectiva y oportuna, respondiendo a la transformación de la realidad actual con herramientas y conocimientos que permitan escoger el mejor escenario para hacer frente a los imprevistos.

Así mismo, tiene en cuenta la logística, destrezas, habilidades y conocimientos de las personas responsables de las situaciones de riesgo, para que no se desestabilice el funcionamiento de la fundación, en caso de que se materialice uno de ellos (por ejemplo, en caso de que se requiera cerrar una de las sedes o faltan recursos para dictar las clases, es posible encontrar soluciones rápidas y oportunas a estos problemas).

que allí no se encuentra localizada la población vulnerable, se hace necesaria la reubicación de esta sede para facilitar el desplazamiento de sus estudiantes a las aulas de clases.

- No tiene convenios con entidades bancarias que faciliten el pago de las matrículas de los estudiantes y donaciones externas.
- Alta concentración de los recursos. El 40% de las donaciones se recibe de una sola fuente.
- Falta de diversificación de ingresos, ya sea por medio de bonos, alianzas, propaganda, productos y otros más.

OPORTUNIDADES

- **Diversificación de donantes:** invitar y comprometer a empresas privadas, instituciones educativas y personas naturales, a brindar apoyo con recursos económicos, de tiempo y entrega del conocimiento.
- Implementación de la herramienta de crowdfunding, para conseguir

AMENAZAS

- Poder adquisitivo de las personas en Colombia. Con el transcurrir del tiempo, el incremento del salario mínimo mensual legal vigente es mínimo, respecto al crecimiento económico del país (PIB).
- Dentro de los objetivos del Gobierno, se encuentra el de constituir la

inversión o pequeñas contribuciones sin intermediarios financieros (Mollick, 2014), usando el canal de internet.

- Convocatorias por parte de empresas privadas y públicas para patrocinar los proyectos de diferentes fundaciones.
- Convenios directos con entidades públicas para que se destinen inversiones en los proyectos de las funciones, dentro de sus presupuestos, como un tema de responsabilidad social.

educación como un derecho constitucional y brindar acceso gratuito a la misma. En este sentido, la necesidad de escolarizar a los adultos se irá reduciendo, y por ende el objeto social de ColombiaCrece también, por ausencia de su público objetivo.

En el año 2016, la Alcaldía Mayor de Bogotá registró el 2% de analfabetismo en los habitantes (Compensar, 2018), demostrando que el índice de analfabetismo irá disminuyendo a través del tiempo.

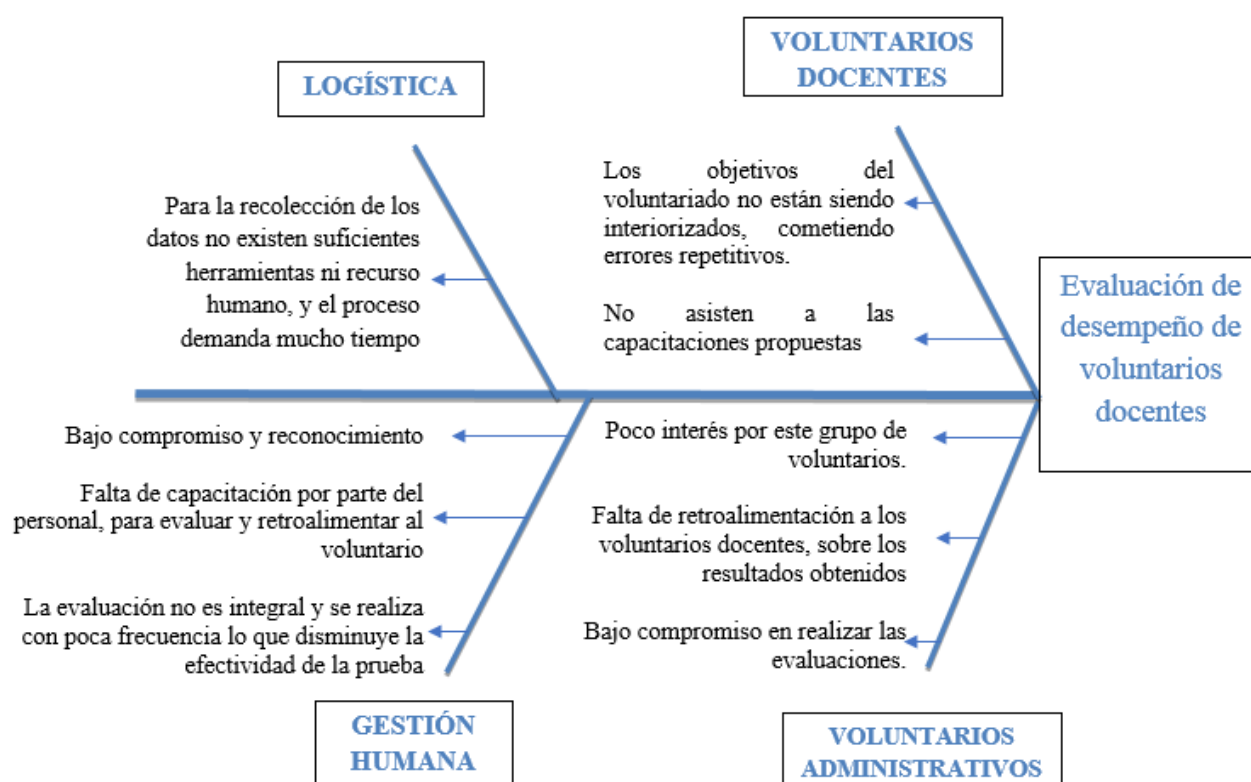
- Incertidumbre respecto a las reformas tributarias del gobierno, las cuales crean, estipulan y modifican normas que afectan negativamente a las fundaciones.
 - Fluctuación económica: la Fundación ColombiaCrece, se encuentra en una situación de incertidumbre continua y de vulnerabilidad, frente a los cambios constantes de la economía, lo que se traduce en afectación en los donantes voluntarios. En estos escenarios en los que se dificulta la labor educativa en época de crisis económica, la Fundación debe reinventarse para mantener los apoyos existentes.
-

Diagrama causa y efecto

El diagnóstico que se realizó en este trabajo fue socializado con el Director General de la Fundación ColombiaCrece, quien después de analizarlo, planteó como problema de trabajo: “La falta de una evaluación de desempeño que reconozca el potencial de los voluntarios docentes”.

Bajo esta premisa, se elaboró el diagrama causa y efecto.

Figura 1: Diagrama de causa y efecto



Fuente: Elaboración propia.

Planteamiento del problema

Un objetivo a corto plazo de la organización ColombiaCrece es formalizar su método de estudio en el país, por medio de una licencia de funcionamiento expedida por la Secretaría de Educación del Distrito, la cual es un requisito de acto administrativo de reconocimiento oficial que busca garantizar la formación integral de los educandos, equidad, eficiencia y calidad; en condiciones especiales de pedagogía, financiación, administración e infraestructura, como Proyecto Educativo Institucional (PEI) que asegure sostenibilidad y calidad en sus programas (Ministerio de Educación Nacional, 2018).

En consecuencia, se realizó un diagnóstico para identificar las oportunidades de mejora que requería la institución para lograr dicha certificación. Este análisis, permitió identificar la necesidad de realizar una evaluación de desempeño completa que mida de manera eficiente el rendimiento de sus colaboradores (profesores voluntarios), y asegure calidad en las metodologías de enseñanza que ofrece la institución.

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz DOFA, el diagrama causa y efecto y el análisis del Director General, existe una evaluación de desempeño con un proceso deficiente de sistematización y logística que mida su rendimiento, los criterios planteados son subjetivos y poco realistas pues no evalúan el contexto que viven actualmente.

En consecuencia, se presenta un déficit en el proceso de calidad, pues hay ausencia de retroalimentación y planes de mejora, que corrijan errores y malas prácticas en el modelo de enseñanza a sus estudiantes, lo que afecta la promesa de valor de la organización de desarrollar el potencial de estas personas y contribuir en su proceso de aprendizaje.

Las evaluaciones de desempeño realizadas en años anteriores presentan problemas de formulación por la subjetividad en sus preguntas y en el proceso no se integran todas las partes interesadas, lo cual sesga los resultados y no es útil a la hora de identificar las mejoras que deben implementarse, ni el potencial que se puede explotar al personal voluntario docente.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta que buscamos responder en este proyecto es: ¿Cómo diseñar una evaluación de desempeño de 360 grados, para medir el rendimiento y

reconocer el potencial de los voluntarios docentes de la Fundación ColombiaCrece para el año 2019?

Antecedentes

Desde el año 2014, la Fundación ColombiaCrece identificó la necesidad de implementar evaluaciones de desempeño que permitieran identificar, entre otras cosas, las buenas prácticas de enseñanza de los voluntarios docentes y en general el método de enseñanza; y para ello, se diseñó un proceso sistemático cualitativo que permitiera recolectar encuestas realizadas por los coordinadores de cada una de las cuatro sedes de la organización. Este proceso, además de extenso y tedioso, no contó con el recurso humano, ni la sistematización que demanda una evaluación de desempeño para la magnitud de personas con las que cuenta la organización y, en consecuencia, la recolección de información no fue exitosa.

En el primer semestre del 2016, se planteó una nueva evaluación bajo un objetivo diferente, medir el desempeño de los voluntarios docentes por parte de los coordinadores y estudiantes. Aunque la implementación de este mecanismo buscaba usar varias herramientas (evaluaciones escritas, por correo electrónico y conversaciones directamente con los estudiantes), se volvieron a presentar errores, esta vez de logística, tiempo y recurso humano. Además, se pudo percibir que tanto estudiantes como coordinadores, no fueron conscientes de la trascendencia que tenía la retroalimentación de este ejercicio, pues no diligenciaron completamente la encuesta ni enviaron la información requerida, por lo que el proceso quedó incompleto.

Teniendo en cuenta las experiencias vividas en la implementación de este tipo de mecanismos, la Dirección General concluyó que es difícil de realizar una evaluación de desempeño, porque se requiere de logística estructurada y un proceso sistemático que evalúe aspectos directos e indirectos e integre una buena enseñanza.

Sin embargo, es apresurado llegar a esta conclusión cuando no se realiza un estudio de mercado sobre la implementación de este tipo de evaluaciones en entidades a fin a la organización; ya que se deben definir el tipo de evaluación adecuado y las variables que

contribuyan al desarrollo de la evaluación del desempeño, en este sentido, es preciso realizar una búsqueda preliminar sobre el desarrollo de estos mecanismos en organizaciones del tercer sector (entidades sin ánimo de lucro) y en la literatura.

Los autores Righi y Andreoni (2014) proponen analizar un subconjunto de indicadores orientados a la evaluación de desempeño de las entidades del tercer sector, cuyo objetivo está centrado en aumentar la disponibilidad de datos y mejorar el rendimiento de este tipo de organizaciones. A partir de esto, definen medidas cuantitativas con recopilación de datos, que proporcione definiciones estándar y métodos de cálculo claros.

Este estudio se basó en información de proyectos realizados anteriormente, tales como: “Impacto inspirador” desarrollado bajo una metodología que promueve las mediciones de desempeño y evalúa diseño de investigación, tamaños de muestras y análisis e informes coherentes a los resultados (Ni Ogain et al. , 2013); y el “Impact Builder” se desarrolló en Reino Unido, y se especializa en indicadores y herramientas que recopilan datos para ayudar a monitorear y evaluar los propósitos y programas de las organizaciones sin ánimo de lucro (Righi y Andreoni, 2014).

El tercer sector llamado Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en Brasil, registra un aumento en la competencia de este campo, donde muestra la relación entre la transparencia en su actividad y su legitimidad, entre más visible sea su operación, mayor será la legalidad de la misma y el éxito en la recaudación de fondos. Bajo esta experiencia, las organizaciones sin ánimo de lucro crean la necesidad de evaluar el desempeño, para mejorar su índice de credibilidad.

“Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs)” es un estudio exploratorio, cuyo objetivo está centrado en descubrir patrones de evaluación en las ONG, para determinar si las metodologías fueron apropiadas o influyeron en las organizaciones que se analizaron. Los resultados del estudio evidencian que las ONG utilizan evaluaciones internas en lugar de externas, las cuales están centradas en su proyecto u objeto social, y son de suma importancia en la toma de decisiones sobre sus proyectos, sin preocuparse en crear espacios para la auto reflexión y el aprendizaje.

Concluyen la evaluación como un insumo importante dentro de las ONG para identificar problemas y soluciones que generen resultados óptimos con impacto social, económico y político; y por esta razón es primordial que en el proceso se involucren a todas las partes interesadas (Ampos, L., Andion, C., Serva, M., Rossetto, A., y Assumpção, 2011).

Entre otros estudios, “The Relationship of Employees’ Performance Appraisal Satisfaction with Employees” hace una investigación cuantitativa entre las variables de satisfacción de la evaluación de desempeño, con el trabajo autónomo de los empleados. Los datos fueron recolectados de una muestra de 316 personas de institutos de educación superior en la ciudad de Pakistán, las conclusiones de la investigación revelaron que la satisfacción de la evaluación de desempeño tiene una relación positiva con el esfuerzo de trabajo, asociado a una relación negativa e intenciones de abandonar la organización (Naeem, M., Jamal, W., y Riaz, MK, 2017).

Por ejemplo el autor Smith, explora el tema en años anteriores, con el artículo “Evaluación de desempeño para organizaciones sin ánimo de lucro”, donde sugiere un método de evaluación de rendimiento que logre comparar los diferentes objetivos de la organización según su eficiencia y efectividad, puesto que estas dos variables deben ser evaluadas en conjunto. Una actividad realizada podría ser eficiente, sin embargo, no efectiva. Es posible utilizar variables de relación costo-beneficio, como un indicador que mida tanto la eficiencia como la efectividad del personal y que permita analizar la capacidad de realizar actividades medibles con rendimientos aceptables.

Esta técnica garantiza que el cumplimiento del programa de la organización sin ánimo de lucro sea coherente con los objetivos que deben cumplir los miembros de la institución, así como también, sea un medio para controlar los gastos del programa, permitiendo a las organizaciones continuar concentrados en sus finanzas, controlando al mismo tiempo el buen desarrollo de la entidad (Smith, 1998).

En la actualidad, las organizaciones destacan la importancia de la gestión humana, pues los empleados son la base del desempeño organizacional y son quienes permiten el cumplimiento de los objetivos trazados. Por esta razón, la gestión del desempeño y la evaluación de rendimiento, son prácticas concluyentes que proporcionan información sobre el esfuerzo y trabajo de sus colaboradores, y proporcionan información para implementar planes

de mejora a tiempo. Existen diferentes métodos de evaluaciones, por consiguiente para el desarrollo de este proyecto se utilizó la herramienta de evaluación del desempeño 360 grados, debido a que logra abarcar la percepción del desempeño de los voluntarios docentes desde diferentes perspectivas , evitando la subjetividad y reduciendo los prejuicios y sesgos, con el fin de proporcionar retroalimentación constructiva.

De acuerdo con lo anterior, la Universidad de India maneja capacitaciones, para el manejo en la retroalimentación de los empleados para sus líderes. El proyecto “Servicios de Recursos Humanos de la Universidad”, logró identificar diferentes variables que se desarrollan en la evaluación del desempeño y son tratadas en sesiones de retroalimentación, tales como: dar ejemplos concretos de conductas deseables e indeseables, enfocar la información en el comportamiento y no en la persona, estructurar la información para el éxito del empleado y dirigir la retroalimentación hacia el comportamiento que el empleado puede controlar. Este proceso debe ser oportuna y debe ser implementado con habilidades de comunicación activas, de modo que el colaborador sea partícipe en la conversación y no lo tome como una confrontación (Bohlander y Snell, 2013).

Justificación

El voluntariado en Colombia se rige por la Ley 720 de 2001 y el Decreto Reglamentario 4290 de 2005, el cual lo define como una fuerza social solidaria, de hecho, consistente, cívico y libre, compuesta por acciones grupales o individuales, que dan solución a problemas humanos en la comunidad (Organizaciones Solidarias, 2018).

Si consideramos que son los voluntarios docentes, el activo más importante para la Fundación ColombiaCrece, es necesario pensar que hacia ellos debe estar dirigida la atención del personal directivo; el enfoque debe ser en la búsqueda del mejoramiento continuo en cuanto a la calidad de la enseñanza.

Parece obvio pensar que todo el proceso de enseñanza está dado bajo lineamientos metódicos y exactos, que rigen los tres proyectos (Validación, Preparatorio y Club de niños) que llevan a cabo los voluntarios docentes y que se desarrollan bajo pilares de esfuerzo y dedicación, sin remuneración económica alguna y por convicción propia; pero aún en estas

condiciones, la labor debe ser evaluada bajo los mismos parámetros, aspectos y exigencias, tanto para personal voluntario como no voluntario, ya que como se ha mencionado de manera reiterada, son estas personas la base de éxito de la organización. En este sentido, se requiere medir el desempeño y el cumplimiento de logros del voluntariado docente, para garantizar una educación eficiente y de calidad a los estudiantes de la Fundación ColombiaCrece.

Se espera que, con el desarrollo de una evaluación de desempeño eficiente, se logre una mejor comunicación entre los voluntarios docentes, rectores y coordinadores, se identifiquen las falencias y se pueden diseñar planes de mejora o capacitación que mitiguen el riesgo de que continúen presentándose. Esto permitirá optimizar el nivel de la calidad en educación que requiere la población objetivo e incentivar la retroalimentación constructiva para el crecimiento personal y profesional de los voluntarios docentes. Así mismo, admitirá la identificación de talentos, reconocimiento de logros y motivación, estimulando el compromiso y la satisfacción del equipo de trabajo.

Entre otras cosas, la aplicación objetiva de la evaluación 360 grados, contribuirá en la aplicación de los conocimientos adquiridos en la asignatura “Gestión por competencias”, la cual permite identificar y definir competencias, habilidades, conocimientos, valores etc., que requiere el perfil de las personas que quieran desempeñarse en el cargo de voluntario docente. Así como identificar el potencial humano e implementar capacitaciones que suplan las necesidades del problema social a resolver, dándole un norte a la gestión de recursos humanos.

Marco teórico

La administración del desempeño es un sistema integrado de trabajo donde la organización asegura la fijación de objetivos, que le permitan crear un ambiente de trabajo en el que su personal se apropie con los intereses de la empresa, reconozca sus habilidades y desarrolle capacidades y competencias que lo comprometan con el desarrollo y cumplimiento de metas de todas las áreas de la empresa.

Para desarrollar este mecanismo, primero se deben establecer objetivos de alto nivel, y a partir de esto, las expectativas y los estándares de conducta que, a su vez, deberán estar alineados con las metas organizacionales y estratégicas de la organización; como segunda

instancia, se debe proporcionar retroalimentación continua de la gestión durante todo el proceso; y por último, se debe designar la persona o área encargada de evaluar dicho desempeño, quien en una sesión de revisión formal, define los posibles resultados y argumentos, y toma decisiones respecto a la remuneración, promoción o despido (Bohlander y Snell, 2013).

La evaluación de desempeño es solo una parte de la administración del desempeño como la definen los autores Bohlander y Snell (2013):

Resultado de un proceso anual o bienal en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado, en relación con los requerimientos de sus puestos, y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejorar y el por qué. (p.344)

El enfoque de la implementación de la evaluación en la Fundación ColombiaCrece estará basado en los objetivos estratégicos y a partir de allí, se definirán los objetivos individuales. De esta manera, se asegura que cada voluntario docente trabaje en la búsqueda y consecución de sus propias metas, y permite a la organización establecer tiempos determinados para evaluar dicho desempeño. Esto lo explica más a fondo Bohlander y Snell (2013), cuando se refiere al: “sistema de evaluación en el que todos los empleados de una organización son evaluados en la misma época del año y no en los aniversarios de su contratación individual” (p.346).

Las competencias de cada persona son habilidades y capacidades aplicadas en el desempeño de una actividad, de tal manera que es relevante identificar el potencial de cada voluntario docente para generar capacitaciones y retroalimentación en pro de mejoras en la enseñanza, así lo plantean los autores Iglesias, Lobato y Tajedo (2012):

La evaluación del potencial, consiste en analizar las competencias de determinados trabajadores para poder diseñarles un plan de desarrollo personalizado con un doble objetivo: motivar a los trabajadores de la empresa para incentivar su productividad y crear un sistema que permita tener preparados una serie de sustitutos para determinados puestos claves dentro de la organización. (p,121)

Para la evaluación y análisis de desempeño, es necesario usar las competencias en relación con el nivel requerido para el cargo de los voluntarios docentes, Alles (2004) define las competencias o habilidades blandas como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”(p,19), pero estas habilidades no son suficientes para el desarrollo exitoso del cargo de voluntario docente, también son necesarios los conocimientos, que hacen referentica al conjunto de saberes ordenados en una disciplina.

A partir de esto se definen las competencias cardinales y específicas del puesto de trabajo a evaluar, la autora Alles (2004), hace referencia de estas competencias como “las competencia cardinales las cuales son aplicable a todos los integrantes de la organización y las competencias específicas son de cierta área o nivel de la organización”(p,25)

Finalizando el desarrollo de una evaluación de desempeño, es de vital importancia la retroalimentación para el cumplimiento óptimo y eficiente de objetivos, una vez que el evaluado y el evaluador tienen una serie de discusiones, es cuando surge un flujo de ideas que sirven como catalizador de la empresa, ya que el objetivo es buscar la mejora entre ambas partes y plantear soluciones, por ejemplo, la programación de las jornadas pedagógicas, que realiza la Fundación, para capacitar a sus voluntarios (Bohlander y Snell, 2013).

Marco conceptual

Las evaluaciones de desempeño hacen parte de la medición de una organización. Según un estudio realizado por la empresa de investigación Gallup, los empleados que reciben menor retroalimentación son menos comprometidos y su participación en los procesos de la empresa son mínimos. Así mismo, evidenció que las organizaciones que aplican un sistema de evaluación óptimo tienen entre un 40 y 50 por ciento más de probabilidad de superar a los competidores.

Esta última cifra revela que el buen diseño y aplicación de un sistema de evaluación de desempeño, influye en el comportamiento de los empleados, les suma importancia y los

empodera en el rol que cumplen dentro de la organización, lo que se traduce en un aumento de rentabilidad (Bohlander y Snell, 2013).

El desarrollo de este sistema implica — como se explicó en el marco teórico — la definición de estándares de desempeño, grados de relación con los objetivos estratégicos, rango de responsabilidades de un empleado bajo un solo criterio, y un nivel de confianza en los resultados de la prueba.

Durante el proceso, se miden dos evaluadores que realizan la misma prueba y al final se comparan los resultados. Esta metodología obedece al fin de no contaminar criterios, y evaluar a todas las personas bajo el mismo contexto y condiciones.

La aplicación de esta prueba exige varias fuentes de información: por parte del supervisor o gerente, conocida como la evaluación de 90 grados, por parte de los subordinados, quienes realizan la evaluación 270 grados, los colegas, desarrollan la evaluación de 180 grados y los clientes completan el ciclo 360 grados, por último, es importante realizar la autoevaluación para generar reflexión y autoconocimiento del empleado.

Bohlander y Snell (2013) asegura que la evaluación 360 grados: “tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión, lo más precisa posible, de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos, supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros” (p, 358).

A la hora de evaluar a un candidato, se debe definir uno de los métodos existentes: de rasgos, conductuales y por resultados. El enfoque de rasgos mide las características de confiabilidad, creatividad, compromiso, iniciativa, liderazgo etc., pese a que presenta problemas de subjetividad y son muy superficiales en la medición, es la metodología más común y usada por las organizaciones; el método conductual describe de manera específica las acciones que se deben o no exhibir en el proceso y proporciona información específica para realizar la retroalimentación; mientras que el de resultados, mide los logros individuales obtenidos de cada colaborador, es una evaluación más objetiva y la información permite analizar el desempeño del empleado en labores específicas.

Una rama de la evaluación del desempeño es del potencial, la cual logra revelar cuáles son los empleados con potenciales más altos y mejores resultados, lo que en últimas permite clasificar candidatos de manera adecuada y proporciona medios para el desarrollo de los mismos, por medio de la planificación de carreras. Existen diferentes métodos para identificar el potencial de los empleados: i) La comisión de potencial, donde un grupo de expertos internos o externos, se encargan de recoger información sobre el trabajo evaluado y realizan un informe del desempeño, para determinar su potencialidad y evolución futura; ii) La entrevista de incidentes críticos evalúa componentes del saber, querer y poder, y como logran influir los comportamientos de éxitos pasados; iii) Los centros de evaluación en los que se aplican un conjunto de pruebas individuales y grupales, para identificar el potencial de los empleados (Bohlander y Snell, 2013).

La diferencia entre la evaluación de potencial y evaluación de desempeño está en que la primera trata de predecir el comportamiento futuro de los trabajadores, mientras que la de desempeño, analiza las acciones pasadas de los empleados (Iglesias et al, 2012).

Con esta visión integral, la propuesta para la Fundación ColombiaCrece es implementar una evaluación de desempeño 360 grados, que permita obtener información de calidad, sin sesgos ni prejuicios, y con la participación de los múltiples colaboradores de la organización.

Objetivos y metas

Objetivo general

Diseñar una evaluación de desempeño de 360 grados, para la medición del rendimiento y reconocimiento del potencial de los voluntarios docentes de la Fundación ColombiaCrece para el año 2019.

Objetivos específicos

1. Determinar los objetivos y competencias, para evaluar el desempeño del voluntario docente.

1. Definir las variables que requiere la evaluación de desempeño.
2. Realizar una prueba piloto de la evaluación de desempeño 360 grados.

Meta

1. Desarrollo de la evaluación de desempeño 360 grados.
2. Aplicación de la evaluación a voluntarios docentes.

Indicadores

1. Evaluación de desempeño planteada / evaluación de desempeño realizada
2. 20 evaluaciones de desempeño planteadas/ # de evaluaciones realizadas

Metodología

La promesa de valor del proyecto la evaluación de desempeño de 360 grados que se implementó en esta organización fue brindar la oportunidad de involucrar a los voluntarios docentes para reconocer su potencial y generar incentivos que sigan afianzando estas capacidades y habilidades. La metodología del proyecto fue de tipo descriptivo, puesto que busco especificar características importantes, perfiles y tendencias de la población meta que se estudió (Voluntarios docentes), con enfoque mixto, el cual representa un proceso sistemático de recolección de datos y con análisis de datos cuantitativos y cualitativos los cuales cuentan con información primaria y secundaria para su elaboración (Hernández, 2014).

Para garantizar la efectividad y optimización de la evaluación, en el primer objetivo del proyecto se determinaron unos objetivos medibles, alcanzables y específicos, que delimitan el alcance de la información y que sus resultados garantizaron un aporte a la mejora continua de la organización.

A partir de lo anterior, se definieron las competencias genéricas y específicas que se evaluaron, con base en las habilidades y capacidades que se requieren para desempeñar el cargo de voluntario docente, quien tiene la función concreta de transmitir conocimientos a personas adultas en condiciones vulnerables, con el apoyo de información secundaria de autores como Martha Alles y Greogorio Calderón Hernández.

Para el desarrollo del segundo objetivo, se utilizaron fuentes primarias de información, para determinar las variables que influyen en el desempeño del voluntario docente. En esta actividad, se recolectó información específica de la Dirección de Gestión Humana de la fundación, para establecer como punto de referencia, los resultados de las actividades que realiza cada voluntario y la influencia que tiene su iniciativa personal en el desempeño de sus funciones, por medio de conductas observables. Con este ejercicio, se logró reconocer las habilidades duras y blandas que se midieron en la encuesta.

En el tercer objetivo, se definió la metodología para evaluar a los voluntarios, basados en el contexto de su labor actual. Se establecieron herramientas pertinentes para el desarrollo de la evaluación, según las fuentes de información que se tengan sobre al contacto directo de los voluntarios y que logre facilitar la logística en el momento de la aplicación.

Para lo anterior, se realizó una prueba piloto como técnica de recolección de datos, por medio de una encuesta vía online, la cual reunió las variables, competencias y habilidades que debe tener el cargo de voluntario docente. Se aplicó a 20 profesores voluntarios, seleccionados de manera aleatoria, con el criterio de desarrollar funciones únicamente para el cargo de voluntario docente. Las encuestas las respondieron tres coordinadores de los programas: Preparatorios y Validación, sus clientes (estudiantes) y un voluntario docente compañero. Así mismo se aplicó la autoevaluación para cumplir con todas las fuentes requeridas en el método de 360 grados, el más adecuado para dar solución a los problemas de subjetividad en las preguntas formuladas, ya que se integran las partes interesadas de todo el proceso de prácticas de enseñanza, logrando evitar sesgos en los resultados que sean lo suficientemente útil para identificar errores e implementar mejoras.

La evaluación del desempeño 360 grados se implementara en el ciclo de voluntariado en el proceso de monitoreo y evaluación (Anexo 4), como paso último de la convocatoria, entrevista, selección, asignación, bienvenida, seguimiento, bienestar y desempeño del candidato con la ampliación de la evaluación (Anexo 5).

Al final, se recolectaron los datos, por medio de un formulario, el cual se desarrolló en las sede de Suba, mediante la ayuda de la rectora Valeria Miranda, quien se encargó de realizar la logística de la aplicación de la evaluación a los estudiantes de estas sedes. La recolección de

datos de los coordinadores y voluntarios docentes compañeros, se realizó por vía virtual, para garantizar una logística mucho más adecuada. A partir de esto se analizaron los resultados por medios de graficas de barras el cual me muestra los criterios, competencias y habilidades evaluadas de determinado voluntario docente, las tendencias, análisis estadístico, relación entre variables y una comparación de resultados con evaluaciones de desempeño antiguas. Por último, se sintetizó

la información y se presentaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

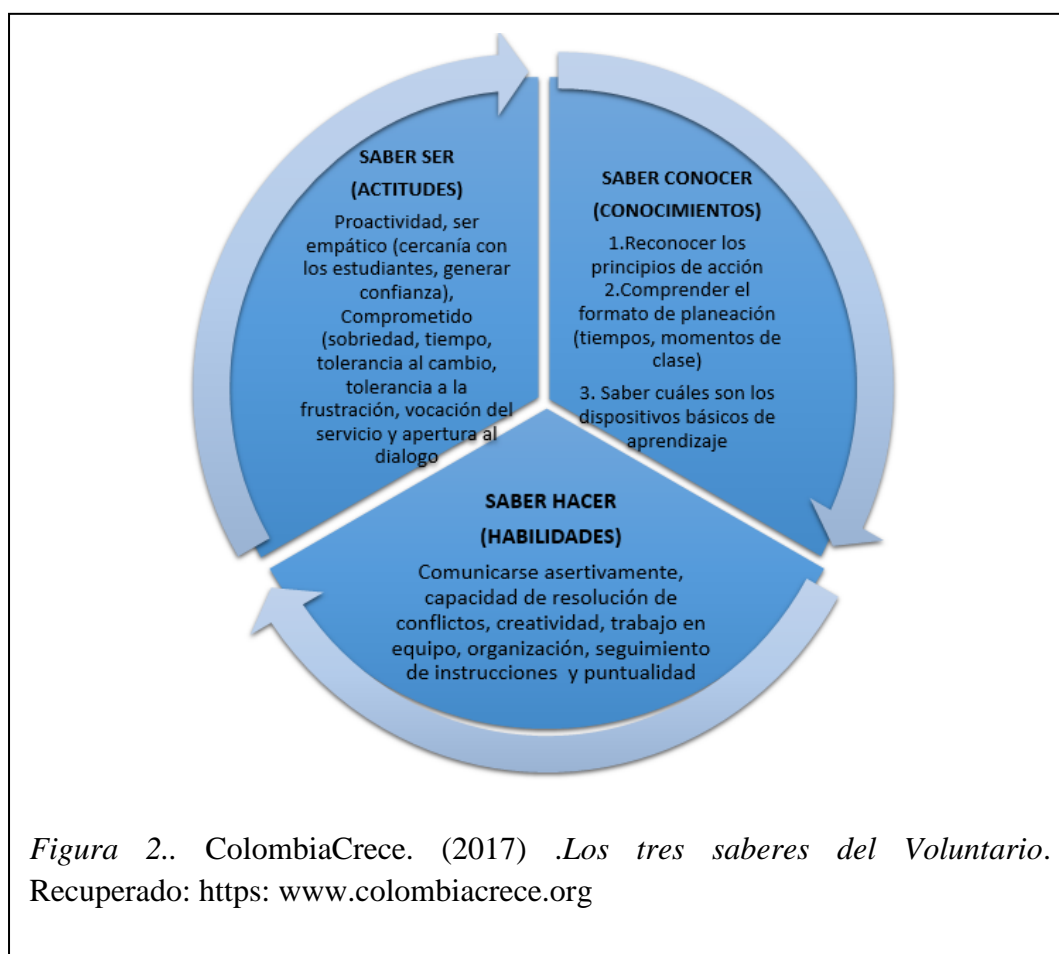
Resultados

Determinar los objetivos y competencias, para evaluar el desempeño del voluntario docente.

El objetivo del Plan Estratégico 2020 de ColombiaCrece es lograr “acreditar a la Fundación como institución educativa formal de adultos para emitir los certificados de curso, y como institución educativa no formal para niños (en el Club de Niños) y adultos (preparatorio)” (ColombiaCrece, 2017,p.9), lo que implica garantizar un proyecto educativo institucional que asegure sostenibilidad y calidad a la comunidad.

Lo que busca la aplicación de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento de los voluntarios docentes y proporcionar una retroalimentación constructiva para el desarrollo de competencias que requiere este cargo.

Para esto, es necesario definir el perfil del cargo y el nivel de desempeño que requiere la persona que lo ocupe, para así poder evaluar su rendimiento. Bajo estos parámetros, se determinó cuáles son las competencias requeridas para un voluntario docente de ColombiaCrece (Anexo 6) y sus funciones:



Los componentes que se identificaron pretenden complementar las habilidades y conocimientos que demanda el cargo en un contexto determinado, los cuales le permiten realizar una gestión adecuada con los recursos disponibles que evidencien comportamientos creativos.

Con base en lo anterior, se determinó que un voluntario debe cumplir como mínimo con las competencias cardinales para desempeñar cualquier cargo en la Fundación:

1. Creatividad
2. Trabajo en equipo
3. Proactividad

4. Compromiso
5. Adaptabilidad al cambio
6. Tolerancia a la frustración
7. Vocación del servicio
8. Capacidad de resolución de conflictos
9. Integridad
10. Sencillez
11. Ética
12. Desarrollo de las personas

El conjunto de estas competencias y habilidades facilitarán la aproximación del voluntario docente a una educación con calidad y un óptimo crecimiento integral como persona, alineado a la misión y visión de la organización.

Además, complementará al cumplimiento de la función determinada por la entidad (2018), la cual es velar por el debido desarrollo de sus estudiantes haciéndolos partícipes de su propio proceso educativo, ayudándolos a transitar de forma natural por los contenidos planteados en el marco de una educación dialógica y procurando alcanzar los objetivos de formación de la institución y el país. (p.1)

Definir las variables que requiere la evaluación de desempeño.

La definición de las variables que deben evaluarse para el cargo de voluntario docente surgen de las recomendaciones del autor Spencer y Spencer. De allí, se definieron las competencias y conductas claves:

Competencia de logro y acción.

- **Proactividad:** “habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más altos que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente” (Alles, 2007,p.143).
 - Conductas claves:
 - Se anticipa a las situaciones que pueden ocurrir en clase, con una visión a largo plazo

- Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
- Elabora planes de contingencia, por si en algún momento no puede dictar su clase.
- Es promotor de ideas innovadoras para el desarrollo de la clase.
- El voluntario docente se adelanta y está preparado para los distintos acontecimientos que puedan ocurrir en clase.
- Aplica distintas formas de trabajo para dictar una clase.
- Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema y dar soluciones a sus estudiantes.
- **Automotivación:** disposición para conseguir una satisfacción personal o realizar actividades por encima de las exigencias establecidas, con el fin de mejorar los resultados. (Buol, 2009).
 - Conductas claves
 - El voluntario evidencia capacidad de darse impulso, interés y entusiasmo, que provoca una acción específica para motivar a sus estudiantes.
- **Autonomía –Iniciativa-Sencillez:** rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. (Alles, 2007,p.139)
 - Conductas claves
 - El voluntario demuestra la capacidad de toma de decisiones óptimas, orientado a la acción, utilizando iniciativa y rapidez.
 - Ayuda y responde con rapidez a problemas que surgen dentro de las sedes, asegurando una efectiva implementación de forma clara y simple, para colaborar a los coordinadores y rectores (Superiores directos).
 - Propone nuevos y mejores caminos para realizar las cosas, evitando la burocracia, y la centralización de toma de decisiones.
- **Orientación a los resultados:** “tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización” (Universidad de Santiago, 2013,p.13)
 - Conductas claves

- El voluntario docente dicta el plan de estudios correspondiente a los tiempos propuestos en el semestre, con los recursos que se le asignan.
- Trabaja para mejorar su desempeño como docente.
- Se preocupa por los resultados del aprendizaje de sus estudiantes y cómo potencializarlos.

Competencias de ayuda y servicio.

- ***Sentido del servicio:*** disposición de sentir y pensar en las necesidades y problemas del cliente, aportando ayuda y soluciones estratégicas (Buol, 2009)
 - Conductas claves
 - El voluntario docente evidencia pasión por enseñar a sus estudiantes.
- ***Capacidad de entender a los demás:*** “capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente” (Alles, 2007,p.169).
 - Conductas claves
 - Comprende y entiende los problemas, sentimientos, dudas e inquietudes de sus estudiantes.
- ***Orientar y desarrollar a otras personas:*** capacidad para ayudar a las personas para que logren desarrollar y potencializar sus conocimientos (Alles, 2007)
 - Conductas claves
 - Estimula a los estudiantes en su desarrollo cognitivo, valorativo y de convivencia, guiando y motivando procesos de autoaprendizaje.
 - El voluntario ayuda a sus estudiantes para mejorar su desempeño, brindando herramientas y soporte para que las personas se desarrollen.
 - Brinda apoyo y retroalimentación a sus estudiantes.
 - Tiene la habilidad para alentar a sus estudiantes a asumir responsabilidades de educación.

Competencia de influencia.

- ***Impacto e influencia:*** implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una

actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo. (Universidad de Santiago ,2013,p.11)

- Conductas claves
 - El voluntario utiliza estrategias para influir positivamente en sus estudiantes, para que cumplan con sus responsabilidades educativas.
 - Demuestra por medio de argumentos y puntos de vista, el conocimiento requerido para dictar una clase
- **Red de Apoyo:** capacidad de generar una red de apoyo, donde se compartan experticias que generen lazos emocionales entre las personas (Buol, 2009).
 - Conductas claves
 - El voluntario docente interactúa con sus compañeros de la Fundación, con el fin de intercambiar experiencias o problemas que ayuden a proponer soluciones óptimas para el crecimiento de sus estudiantes

Competencias gerenciales.

- **Comunicación para compartir conocimientos:** habilidad de comunicación personal que asegure una comunicación clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos (Alles,2007,p.106)
 - Conductas claves
 - Crea espacios de diálogo y reflexión en las aulas de clase, generando una comunicación bidireccional.
 - El voluntario demuestra una comunicación oral persuasiva con sus estudiantes, donde expresa ideas o temas con precisión y claridad que logren evidenciar el principio de la educación dialógica.
 - Promueve y alienta el intercambio de información en sus clases, formulando preguntas constructivas a sus estudiantes, que permita evidenciar el principio de la educación dialógica.
 - Brinda información veraz y oportuna sobre el desempeño de sus estudiantes, desde su rol como profesor, de manera escrita en Phidias o de manera verbal.
 - Da a conocer los resultados de las diferentes formas de evaluación.

- **Trabajo en equipo:** “habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones del equipo” (Alles, 2007,p.207).
 - Conductas claves
 - Capacidad del voluntario docente de integrar los diversos estilos y capacidades de sus estudiantes con el fin de motivarlos y optimizar su rendimiento.
- **Liderazgo :** “es la habilidad necesaria para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros” (Alles, 2007,p.140).
 - Conductas claves
 - Orienta la acción de su grupo de trabajo (estudiantes), inspirando los valores y principios de la Fundación.
 - El voluntario fija objetivos de trabajo, dirige y controla las dinámicas de su clase.
 - Brinda retroalimentación contractiva de manera respetuosa a sus estudiantes.

Competencias cognoscitivas.

- **Pensamiento conceptual:** habilidad para relacionar y crear vínculos entre situaciones que no están directamente conectadas para desarrollar conceptos y modelos, identificando puntos claves de diferentes situaciones. Se basa en el razonamiento creativo, inductivo y conceptual (Buol, 2009).
 - Conductas claves
 - Capacidad del voluntario para explicar situaciones, resolver problemas y desarrollar conceptos, que facilitan la manera de comprender los diferentes temas que se abordan en clase.
 - El voluntario analiza situaciones presentes utilizando conocimientos teóricos, con la capacidad de adaptar adecuadamente los conceptos o principios complejos.

- Evidencia criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para el manejo de problemas que se pueden presentar en clase.
- **Capacidad de planificación y organización:** es la habilidad de establecer metas y prioridades de una tarea estipulada, de acuerdo a los plazos y recursos requeridos. Se basa en el mecanismo de seguimiento, orientación del detalle y verificación de información (Buol, 2009).
 - Conductas claves
 - Capacidad para organizar el trabajo de clase, administrando adecuadamente los tiempos.
 - El voluntario organiza y prepara su actividad de clase con anterioridad.
 - El voluntario lee y sigue el pensum propuesto para su clase, apuntando al contexto en el que se desenvuelven sus estudiantes, que promuevan los valores y principios de la Fundación.
- **Habilidad analítica:** (análisis de prioridad, criterio lógico y sentido común) “Tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos” (Alles, 2007, p.198).
 - Conductas claves
 - El voluntario posee conocimientos previos de las asignaturas que dicta en ColombiaCrece.
 - Evidencia compromiso en asistir y aprender de las jornadas pedagógicas para formarse y generar una educación de calidad.

Competencias de eficacia personal.

- **Gestión de conflictos:** habilidad para resolver problemas, conflictos o situaciones, que ponen en peligro de objetivos, intereses personales o imagen organizacional (Boul, 2009).
 - Conductas claves:
 - El voluntario docente aporta ideas óptimas para dar solución a problemas que suceden dentro de las sedes.

- Es mediador y logra proponer acuerdos satisfactorios con sus estudiantes
- **Alta adaptabilidad-Flexibilidad:** capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad; está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica (Alles, 2004,p.88)
 - Conductas claves:
 - Capacidad para adaptarse al entorno cambiante de los estudiantes, proponiendo soluciones óptimas para mejorar la clase.
- **Adaptabilidad al cambio:** es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente (Alles, 2007,p.256).
 - Conductas claves:
 - El voluntario demuestra una actitud crítica, respecto a su accionar.
 - El voluntario utiliza tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar un problema en clase.
 - Identifica y da soluciones óptimas a los cambios del entorno de los estudiantes, con el fin de generar un espacio educativo.
- **Confianza :** “establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta” (Universidad de Santiago, 2013,p.10)
 - Conductas claves:
 - El voluntario docente establece relaciones con sus estudiantes basadas en el respeto mutuo y la confianza.
 - Las acciones y actitudes del voluntario docente son coherentes con su discurso.
 - El voluntario docente demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza como pilares de enseñanza.

- **Compromiso-disciplina-responsabilidad:** apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y comprensivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. (Alles, 2004,p.93)
 - Conductas claves:
 - Asistir puntualmente a su clase de ColombiaCrece.
 - Tomar la asistencia de los estudiantes en cada clase o jornada.
 - Utilizar correctamente Phidias para subir notas.
 - Participar activamente en los eventos organizados por ColombiaCrece, como jornadas pedagógicas, eventos de compromiso, Open House, Comparte tu Cocina, cine foro, grados, bienvenida-clausura, jornadas de lanzamiento y formación, entre otras.
 - Asistir a la totalidad de reuniones de sección, convocadas por su coordinador y jornadas de formación ofrecidas por ColombiaCrece.
 - Asistir a clase en excelentes condiciones de presentación personal.

Realizar una prueba piloto de la evaluación de desempeño 360 grados.

Para la elaboración de la evaluación de desempeño 360 grados, se diseñó un formulario (Anexo 7) el cual contenía los seis grupos de competencias a evaluar: logro y acción, ayuda y servicio, gerenciales, influencia, cognoscitivas y de eficacia; con una escala psicométrica (Likert) donde se midió la frecuencia de acción de las capacidades seleccionadas para el desarrollo del cargo de voluntario profesor. Este formulario contiene el objetivo, instrucciones, competencias y observaciones del profesor.

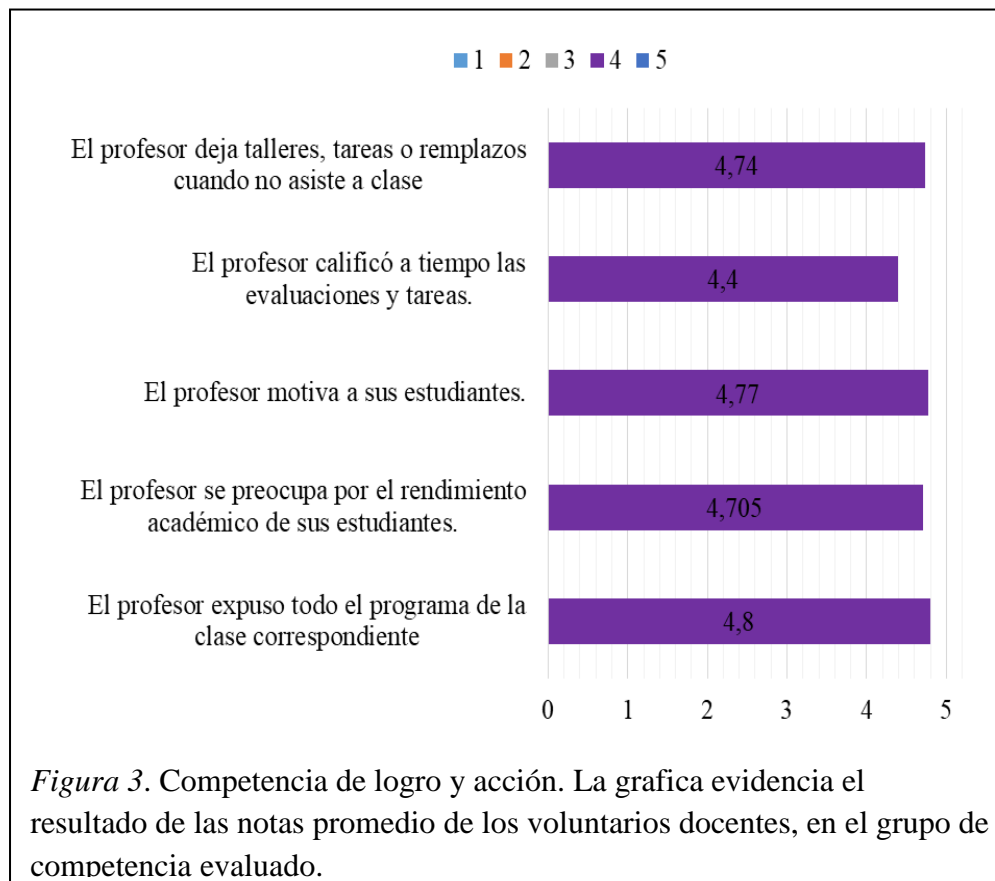
La recolección de información se dio por medio del diligenciamiento de un formulario por parte de los estudiantes, en el que evaluaron a 20 profesores que se escogieron de manera aleatoria. La actividad tenía una duración de máximo diez minutos y se llevó a cabo el sábado 27 de octubre, en la jornada de 7:30 a.m a 2:30 p.m, en la sede de Suba de la Fundación, para los programas de validación y preparatorio.

Para completar el ejercicio, entre el 28 de octubre y el 3 de noviembre, tres coordinadores (Alejandro Medina, Sebastián Ortíz y Mariana Franky) evaluaron a los docentes,

así como los pares que no participaron en la muestra, por medio de un formulario en línea (Google Forms). Los 20 profesores también realizaron su autoevaluación por este canal.

Los resultados de la prueba piloto, según cada grupo de competencia, fueron:

Competencia de logro y acción.



En este grupo el promedio más alto de calificación fue la pregunta que evaluaba si el profesor daba a conocer el programa de clase, nueve profesores obtuvieron nota de 5.0 , y 15 personas marcaron la opción “No aplica”, de las cuales ocho correspondieron a la valoración de los coordinadores. El promedio de la calificación más baja correspondió a 4.6, el cual lo obtuvieron cinco profesores voluntarios que exponen “con frecuencia” el programa de la clase.

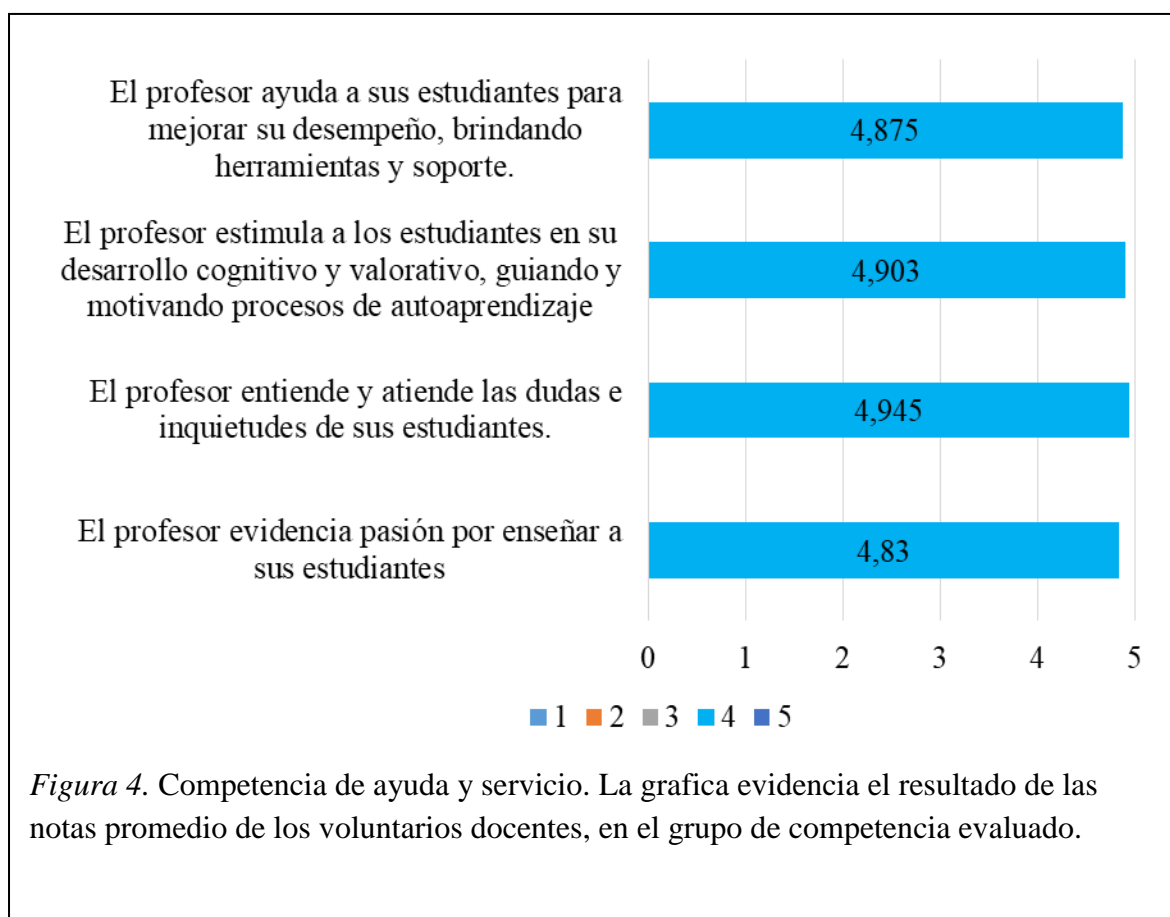
El ítem que evalúa si el profesor voluntario está comprometido y se preocupa por el rendimiento de sus estudiantes, obtuvo un promedio de 4.7 y nueve profesores voluntarios obtuvieron un puntaje de 5.

El aspecto que evalúa la motivación del profesor hacia sus estudiantes, obtuvo una nota promedio de 4.77. Se evidencia que 14 de los 20 profesores evaluados obtuvieron una calificación de 5 y se obtuvo una nota baja de 3,3 por el profesor Héctor Camargo. La categoría “No aplica” en esta pregunta, corresponde al 11.25% de la votación total, cifra que equivale a la respuesta de nueve personas que no contaban con información suficiente para evaluar este aspecto.

El promedio de notas más bajo, con una calificación de 4.4, correspondió a la valoración de la categoría de “el profesor calificó a tiempo las evaluaciones y tareas”. Cuatro de las 20 personas evaluadas obtuvieron una calificación de 5, y la nota más baja fue de 3.5. En esta pregunta, dos personas seleccionaron la opción “no aplica”.

Por último, se evaluó el aspecto “el profesor deja talleres, tareas o reemplazos cuando no asiste a clase”, la cual obtuvo 4.74 como valoración promedio. Seis personas registraron la nota más alta (5) y un profesor voluntario obtuvo la nota más baja (4.2).

Competencia de ayuda y servicio.

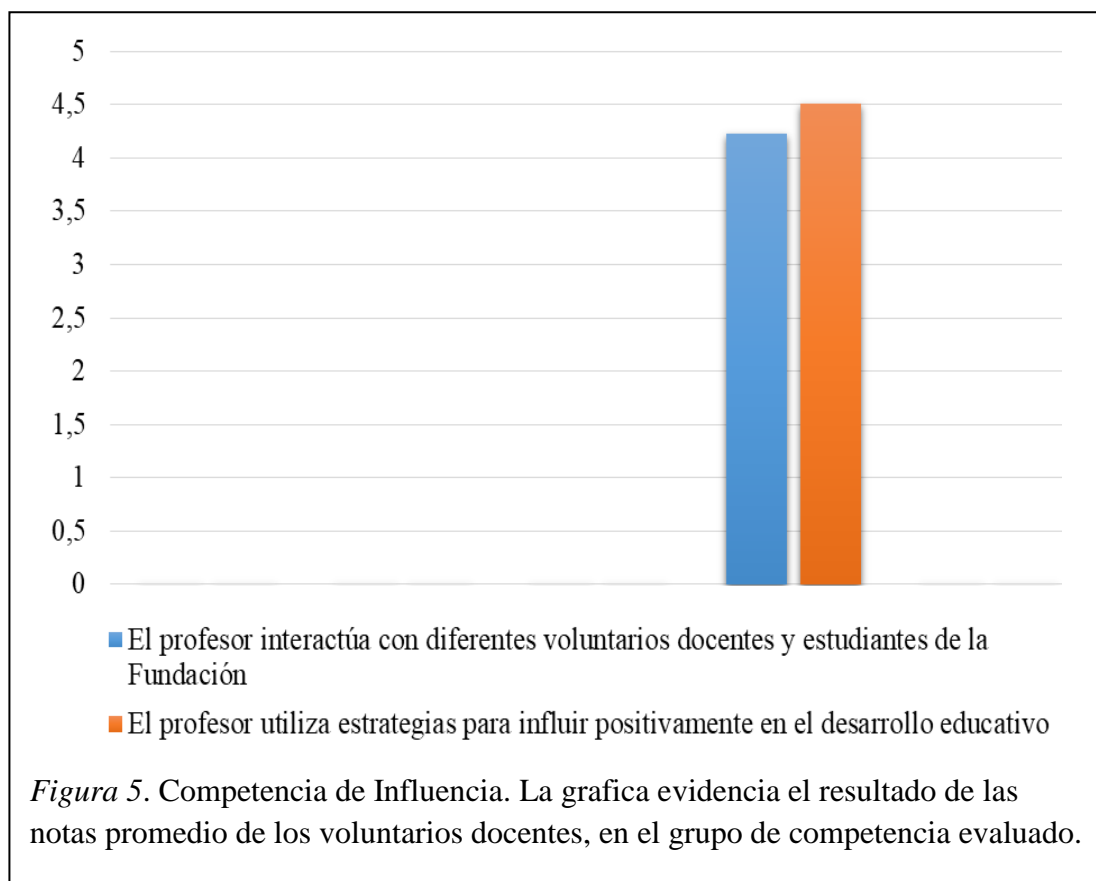


La evaluación de esta competencia obtuvo el promedio más alto de calificación, con el aspecto que se refiere a la responsabilidad del profesor de entender y resolver las inquietudes de sus estudiantes. La nota promedio fue de 4.94 y el 85% de la población evaluada tuvo una valoración de 5.

La pregunta que evaluaba la pasión del docente por enseñar a sus estudiantes tuvo un promedio de 4.8. La nota más baja la obtuvo la profesora Angie Tatiana Camelo Bautista con 3.6, en la categoría de “a veces”.

En este grupo de competencias la categoría “No aplica” obtuvo 27 respuestas, correspondientes al 8.9% de las respuestas totales.

Competencia de Influencia.

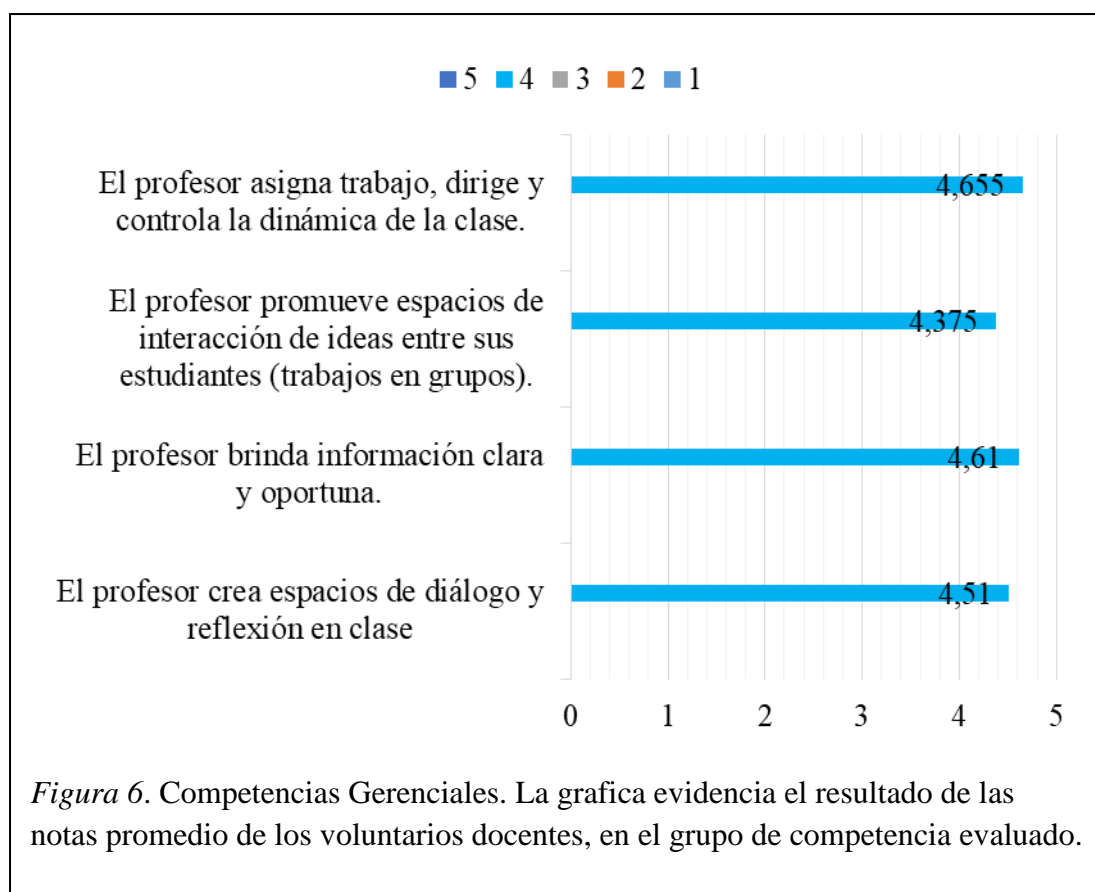


El objetivo principal de evaluar esta competencia, es revisar la influencia positiva que genera el profesor a sus estudiantes. La pregunta “el profesor utiliza estrategias para influir positivamente en el desarrollo educativo de sus estudiantes” obtuvo el promedio más alto con 4.5, en la que a seis profesores los calificaron con la valoración más alta (5) y la docente que tuvo la calificación más baja de este grupo (3.2) fue Angie Tatiana Camelo Bautista.

La segunda pregunta que evaluaba esta categoría obtuvo un promedio de 4.23. De las 20 personas encuestadas, tres tuvieron la calificación más alta (5) y tres profesores obtuvieron la más baja, correspondiente a 3.6.

La categoría “no aplica” obtuvo siete respuestas, correspondiente al 5.8% de las votaciones totales.

Competencias Gerenciales.



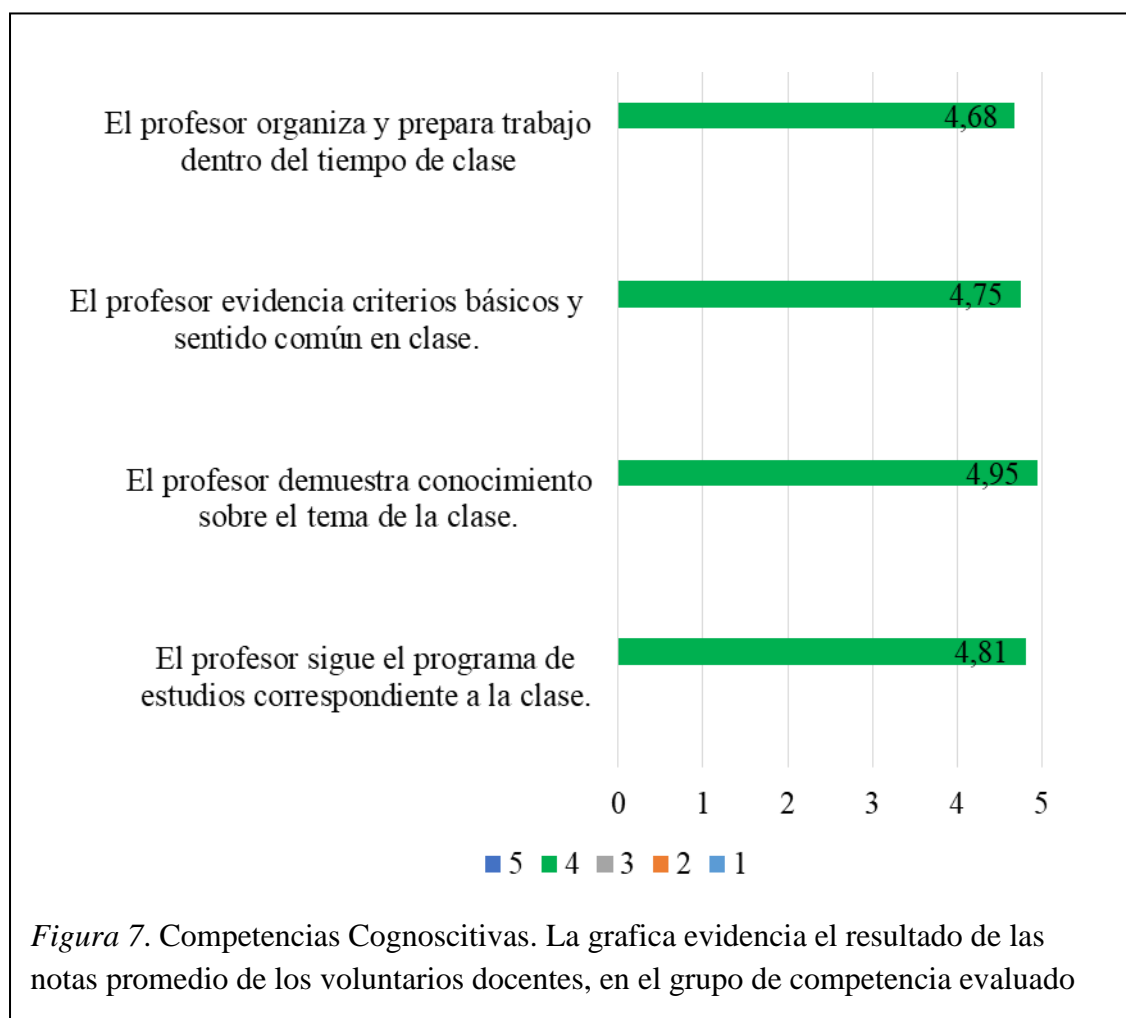
El promedio más alto en este grupo de competencias estuvo en la afirmación: “el profesor asigna trabajo, dirige y controla la dinámica de la clase”, con una valoración de 4.65. De la opción “siempre” seis docentes obtuvieron una nota de 5, lo cual denota la importancia que tiene para los estudiantes que el profesor voluntario tenga la habilidad de dirigir la clase de manera eficiente. La nota más baja (3.9) la obtuvo el profesor Andrés Rodríguez, con la valoración “a veces” asigna trabajo y controla la dinámica de su clase.

El aspecto que evalúa la información clara y oportuna que brinda el profesor fue calificado con 4.61. De esta opción siete profesores tuvieron una valoración de “siempre” y la nota más baja la obtuvo Héctor Camargo con una nota de 3.3 en la valoración “casi nunca”.

El aspecto con menor calificación fue el que evalúa la promoción de espacios de interacción —como trabajo en equipo— por parte del profesor, la cual tuvo una calificación 4.3 y tres profesores voluntarios fueron valorados con 5.

50 personas, correspondientes al 15% de las respuestas totales, marcaron la categoría “no aplica”.

Competencias Cognoscitivas.



El aspecto que puso a los profesores en la categoría más alta de evaluación de esta competencia fue el que se refería al conocimiento sobre el tema de la clase, 18 de los 20 docentes fueron valorados con la opción “siempre” y sólo una profesora obtuvo el puntaje más bajo con una nota de 4.6 (opción “con frecuencia”).

En el ítem que evalúa si el profesor sigue el programa de estudios correspondiente a la clase, se obtuvo un puntaje de 4.8 y 13 profesores voluntarios obtuvieron una nota de 5. La nota más baja correspondió a 3.6, en la categoría “a veces”.

En la afirmación “el profesor evidencia criterios básicos y sentido común en clase” se obtuvo una calificación de 4.7, donde la nota más alta fue para 15 profesores voluntarios.

Por último, el criterio que evalúa si el profesor organiza y prepara trabajo dentro del tiempo de clase, el puntaje total fue de 4.6, de los cuales nueve profesores fueron calificados con 5 y la profesora Manuela Mesa, fue valorada con la opción “casi nunca”.

La valoración “No aplica” obtuvo un total de 29 respuestas, correspondiente al 10% de las personas que respondieron la encuesta.

Competencias de Eficacia.

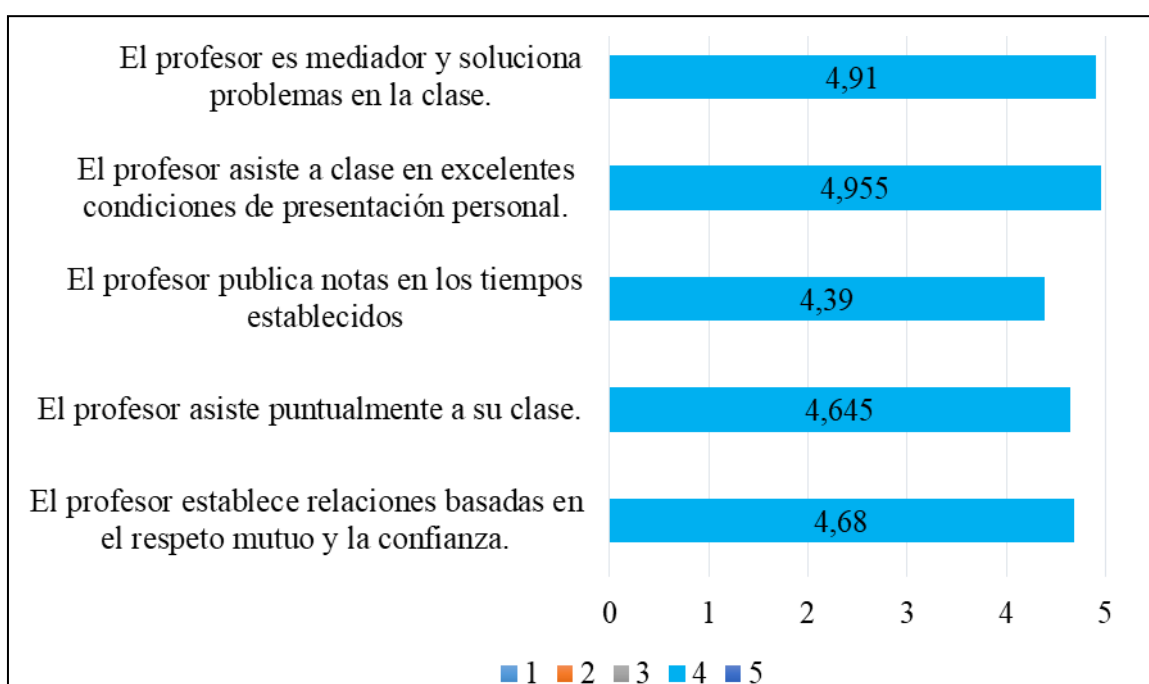


Figura 8. Competencias de eficacia. La grafica evidencia el resultado de las notas promedio de los voluntarios docentes, en el grupo de competencia evaluado

La competencia de eficacia evaluó aspectos operativos del cargo de profesor voluntario, uno de los aspectos hizo referencia a: “el profesor asiste a clase en excelentes condiciones de presentación personal”, afirmación que obtuvo el mayor puntaje del grupo (4.95), donde 17 profesores consiguieron una nota de 5 y tres profesores una nota de 4.7.

El segundo aspecto “el profesor es mediador y soluciona problemas en la clase”, logró una calificación de 4.91, 16 profesores con nota de 5 y cuatro con 4.7.

Respecto a las relaciones de respeto y confianza mutua —principio fundamental de la Fundación Colombia Crece—, el puntaje fue de 4.68.

El cuarto criterio obtuvo un puntaje de 4.65, el cual evaluó la asistencia del profesor, siete docentes de los veinte evaluados “siempre” llegan puntualmente y 13 profesores “con frecuencia” llegan a tiempo.

El último criterio, con la nota más baja (4.3) respecto a la puntualidad de publicar y subir notas a tiempo a la plataforma, solo el profesor Andrés Rodríguez obtuvo una calificación de 5, en la categoría “siempre” publica notas en los tiempos establecidos.

En este grupo de competencias, la valoración “No aplica” obtuvo 16 respuestas, equivalente al 4% de las respuestas totales.

En lo que respecta al correcto desempeño del cargo de voluntario docente, los coordinadores, estudiantes, compañeros y la autoevaluación en los seis grupos de competencias que se evaluaron en esta prueba piloto, los profesores Diana Herrera, Katherine Cardozo Beltrán y Andrés Julián Clavijo, obtuvieron la calificación más alta con 4.9, y Héctor Camargo y Angie Tatiana Camelo Bautista, obtuvieron una nota de 3.7, correspondiente a la nota más baja del desempeño de los voluntarios docentes.

Conclusiones

Actualmente la Fundación ColombiaCrece aplica la evaluación de desempeño 360 grados a los voluntarios administrativos y su objetivo es aplicar este método en los voluntarios docentes para medir su rendimiento y mejorar la calidad del proceso de enseñanza que desarrolla la institución.

El desarrollo de este proyecto comprobó la necesidad que tiene la fundación de realizar una evaluación de este tipo a los voluntarios docentes, que le permita identificar falencias específicas, o en caso contrario, el reconocimiento de los que mejor se desempeñan.

Respecto al formato que usa el estudiante como herramienta para evaluar al profesor, este debe ser concreto, comprensible y fácil de desarrollar, ya que los estudiantes de “preparatorio” están aprendiendo a leer y escribir y tardan más tiempo en el desarrollo de la prueba.

Los comentarios y observaciones de los estudiantes sobre la prueba piloto fueron positivos, afirmaron sentirse a gusto calificando a sus profesores y aseguraron que la prueba fue fácil de entender.

Las respuestas obtenidas de la valoración “No aplica” (Anexo 8), y el testimonio de los coordinadores y compañeros, permitió identificar una falencia específica al momento de evaluar a los voluntarios profesores, la cual corresponde al desconocimiento que tienen los pares y superiores de cómo cada profesor desarrolla su clase, pues no asisten ni tienen conocimiento de la metodología de enseñanza, la información únicamente la tienen los estudiantes, quienes son los que reciben la clase.

El formato de autoevaluación desarrollado por los profesores voluntarios obtuvo observaciones positivas. Se evidenciaron resultados con calificaciones de 4 a 5, lo cual denota el compromiso de los voluntarios docentes con su labor social y el mejoramiento en la calidad del método de enseñanza aplicado en la Fundación ColombiaCrece.

Por medio del desarrollo y aplicación de la evaluación 360 grados en la Fundación ColombiaCrece se evidencia que es posible identificar a las personas de alto y bajo desempeño en el cargo de voluntario docente, donde es necesario realizar un plan de capacitación y retroalimentación para las personas que obtuvieron notas inferiores (con bajo desempeño) y reconocer y potencializar a las personas que obtuvieron las mejores notas por su alto desempeño.

Recomendaciones

Para el desarrollo de una evaluación de desempeño de 360 grados óptima, se recomienda:

- Los coordinadores y compañeros deben tener la oportunidad de asistir a una de las clases de los voluntarios docentes, para que tengan las herramientas y elementos requeridos para juzgar el desempeño de los mismos.
- La aplicación de una evaluación de desempeño debe tener un lenguaje claro y sencillo, con preguntas de selección múltiple que faciliten y garanticen la recolección total de los datos de la prueba.
- Respecto al tiempo destinado a la prueba, es necesario hacer una campaña de sensibilización para que los estudiantes estén preparados y cuenten con la disposición para responder la encuesta.
- Aplicar un formato de evaluación en línea, para facilitar la recolección y tabulación de datos.
- Según el cargo y funciones, debe diseñarse un formato de evaluación diferente para los estudiantes, coordinadores y compañeros de los voluntarios docentes, ya que no todos cuentan con la información suficiente para evaluar sus competencias.
- Aplicar la evaluación de desempeño 360 grados en el desarrollo de la asignatura “Orientación de grupo”, en la primera hora de la mañana o después del “compartir”, con el fin de no interrumpir el desarrollo de las demás asignaturas.
- Con la calificación obtenida de la evaluación de desempeño, es necesario identificar las falencias para generar programas de capacitación a los voluntarios y garantizar calidad en la enseñanza.

- Así mismo, se deben identificar a los profesores voluntarios que se destacan por sus fortalezas y habilidades, y que aportan positivamente en la Fundación.
- Para obtener resultados reales, se recomienda aplicar la evaluación de desempeño 360 grados, de manera semestral, de tal forma que los resultados puedan ser comparables y los planes de mejora puedan ser formulados en un corto plazo.

Cronograma

| CRONOGRAMA ACTIVIDADES - PROYECTO LÍDER | |
|--|---|
| EMPRESA | ColombiaCrece |
| AREA DE PRÁCTICA | Dirección General |
| OBJETIVO GENERAL | Diseñar una evaluación de desempeño de 360 grados, para medir el rendimiento y reconocer el potencial de los voluntarios docentes de la Fundación ColombiaCrece para el año 2019. |

| Objetivo Específico 1 | Actividades | | S1 Octubre 8/10/2018 | S2 Octubre 15/10/2018 S2 | S3 Octubre 22/10/2018 S3 | S4 Octubre 29/10/2018 S4 | S5 Noviembre 05/11/2018 S5 | S6 Noviembre 12/11/2018 S6 |
|---|---|----------|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Determinar los objetivos y competencias para evaluar el desempeño de voluntario docente | Determinar objetivos cuantitativos | P | | | | | | |
| | | R | | | | | | |
| | Determinar objetivos cualitativos | P | | | | | | |
| | | R | | | | | | |
| | Definir las competencias genéricas del cargo voluntario docente | P | | | | | | |
| | | R | | | | | | |
| | Definir las competencias específicas del cargo voluntario docente | P | | | | | | |
| | | R | | | | | | |
| Objetivo | Actividades | | | | | | | |

| Específico 2 | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|--|--|
| Definir las variables correspondientes para la evaluación de desempeño voluntario docente | Reunión con la directora de gestión humana | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Análisis del Ciclo del voluntariado | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Determinar variables | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Estudio de indicadores | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Elaboración del cuestionario de la evaluación de desempeño | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| Correcciones del cuestionario de la evaluación del desempeño | P | | | | | | |
| | R | | | | | | |
| Objetivo Específico 3 | Actividades | | | | | | |
| Realizar una prueba piloto | Prueba de formulario | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Recolección de la información | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Tabulación | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Elaboración de tablas y gráficas | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Conclusiones y recomendaciones | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | Presentación Proyecto Líder | P | | | | | |
| | | R | | | | | |

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos : gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias : el diccionario*. México: Ediciones Garnica México S.A de C.V.
- Ampos, L., Andion, C., Serva, M., Rossetto, A., y Assumpção, J. (2011). Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 22(2), 238-258. doi:10.1007/s11266-010-9145-5
- Bohlander, G., y Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores
- Buol, P. (2009). *Gestión por competencias. Diccionario de Competencias*. Recuperado de <http://www.pablobuol.com/trayectoria.htm>
- ColombiaCrece. (2018). *ColombiaCrece*. Recuperado: <https://www.colombiacrece.org>
- ColombiaCrece. (2017). *Plan estratégico 20-20*. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/59fa298990bade161d3e47bb/t/5aed13ba758d465591c1ec76/1525486541172/Plan+estrat%C3%A9gico+20-20+%281%29.pdf>
- Compensar. (2017). *Colombia y sus retos para acabar con el analfabetismo*. Recuperado de: <http://www.revistacompensar.com/comprendiendo/colombia-y-sus-retos-para-acabar-con-el-analfabetismo/>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Iglesias, M., Lobato, F., y Tejedó, J. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.
- Johnson, M.K., y Hasher, L. (1987). Human Learning and memory. *Annual Review of Psychology*, 38, 631-668.
- Ministerio de Educación Nacional. (14 de Junio de 2018). *Licencias y requisitos mínimos*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-179304.html>
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16. Doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.06.005
- Naeem, M., Jamal, W., y Riaz, M.K.(2017). Relación entre la evaluación del desempeño de los

empleados Satisfacción con los resultados de los empleados: evidencia de los institutos de educación superior. *FWU Journal Of SocialSciences*, 11 (2), 71-81.

- Navarro, S. (1990). Los elementos esenciales del contrato de trabajo en la jurisprudencia. En: AA.W. *Cuestiones actuales de Derecho del Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ni Ogain, E., Svistak, M., y de Las Casas, L. (2013). *Blueprint for Shared Measurement: Desarrollo, diseño e implementación de enfoques compartidos para medir el impacto, Impacto inspirador*, NPC, Londres.
- Organizaciones Solidarias. (s.f.). *Voluntariado*. Recuperado de: <http://www.orgsolidarias.gov.co/educaci%C3%B3n-solidaria/nuestras-organizaciones/organizaciones-solidarias-de-desarrollo/voluntariado>
- Righi, A., y Andreoni, V. (2014). Hacia un conjunto comparable y armonizado de indicadores de desempeño para las organizaciones del Tercer Sector: La experiencia Italiana. *Revista Internacional de Productividad y Gestión del Desempeño*, (6), pp.766-778, Doi: <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/IJPPM-09-2013-0152>
- Smith, G. S. (1988). Performance Evaluation for Nonprofits. *Nonprofit World*, 6(1), 24-26.
- Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de Competencias* . Reuperado de http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf

Bogotá/ (09/11/2018)

Yo, **Cindy Alvarez**, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder, **Evaluación del desempeño 360 grados para voluntarios docentes de la fundación ColombiaCrece**, el cual fue elaborado por **Juliana Acuña Giraldo** en el marco de su Práctica Social en la **Fundación ColombiaCrece**.

Firma del estudiante: Juliana Acuña G.

Firma del jefe: Cindy P. Alvarez S.
i o p 2 0 6 7 6 1 B A

Carta de confidencialidad de la información

Bogotá D.C., 09 de Noviembre de 2018.

Señores Fundación Colombia Crece (Nombre de la empresa)
Ciudad.

Apreciados señores,

Por medio de la presente me permito manifestarle que los estudiantes del Programa de Administración de Empresas como parte del programa de la práctica académica deben cumplir con la elaboración de un proyecto denominado "Proyecto Líder".

La finalidad de dicho proyecto consiste en que el estudiante identifique una problemática y a través de un proceso de observación, análisis y formulación de la misma, diseñe un plan de mejoramiento a la luz de su formación profesional que se convierta en un valor agregado y pueda ser socializado o aplicado dentro de la organización. Todo lo anterior, apuntando a que el estudiante obtenga una experiencia formativa de campo en la que pueda articular sus competencias investigativas básicas con su práctica universitaria.

En atención a ello, el programa de Administración de Empresas ha tomado la decisión que dicho proyecto tenga la calidad de Trabajo de Grado. Lo anterior implica que el mismo deberá ser entregado a la Biblioteca de la Universidad y el documento quedará a disposición de la misma y podrá ser consultado por la comunidad académica dependiendo las condiciones seleccionadas en el presente documento.

De esta forma y respetando las disposiciones respecto a la información de la Entidad tenemos algunas propuestas para que, por favor, seleccione la que considere pertinente y se ajuste a sus requerimientos:

1. El Proyecto podrá quedar a disposición de la Biblioteca con el nombre e información de la Entidad.
2. El Proyecto podrá quedar a disposición de la Biblioteca, siempre y cuando sea con nombre y datos ficticios de la Entidad.
3. El proyecto podrá ser consultado por la comunidad académica solo a partir de la fecha que determine la Entidad (dd / mm / aa), no antes.
4. El proyecto será entregado a la Biblioteca bajo reserva académica; de tal forma, no podrá ser consultado por la comunidad académica.

En consecuencia y bajo la condición seleccionada anteriormente, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son (marque con una X):


Información de confidencialidad: Este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial o similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado Sí No

Si su respuesta es Si por favor indique el motivo y el tiempo de restricción.

| |
|------------------------|
| Motivo: |
| Tiempo de restricción: |

Nota: El Trabajo de Grado quedaran restringidos para la consulta por el tiempo de embargo indicado, o indefinidamente en caso de que éste no se registre, una vez concluido dicho periodo (si aplica), indicar a continuación el tipo de consulta que se autoriza.

Marque a continuación con una X el tipo de consulta que autoriza.

| AUTORIZO (AUTORIZAMOS) | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca). | X | |
| 2. La consulta electrónica a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional, así como la inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones. Nota: Aceptamos los términos de la licencia Creative Commons de Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Colombia.  Para más información consulte: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/ | X | |

Nombre del estudiante: Juliana Auña

Nombre de la empresa: Fundación Colombia Crece

Título del Proyecto Líder: "Evaluación del desempeño 360° para voluntarios docentes de la Fundación Colombia Crece"

Cindy P. Alvarez S.

FIRMA DE LA EMPRESA

Cindy Paola Alvarez

(Nombre de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

Directora General

(Cargo de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

Las condiciones generales de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J. referentes a los trabajos de Grado se encuentran en el anexo 1 de la presente carta de autorización.

De antemano agradecemos su colaboración.

Cordial saludo,



Julio Alejandro Sarmiento Sabogal

Director del Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

LIDA VILLA C.
Lida Esperanza Villa Castaño

Directora Carrera de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana



Natalia Andrea Escobar Montañez

Coordinadora General Oficina de Prácticas Universitarias
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

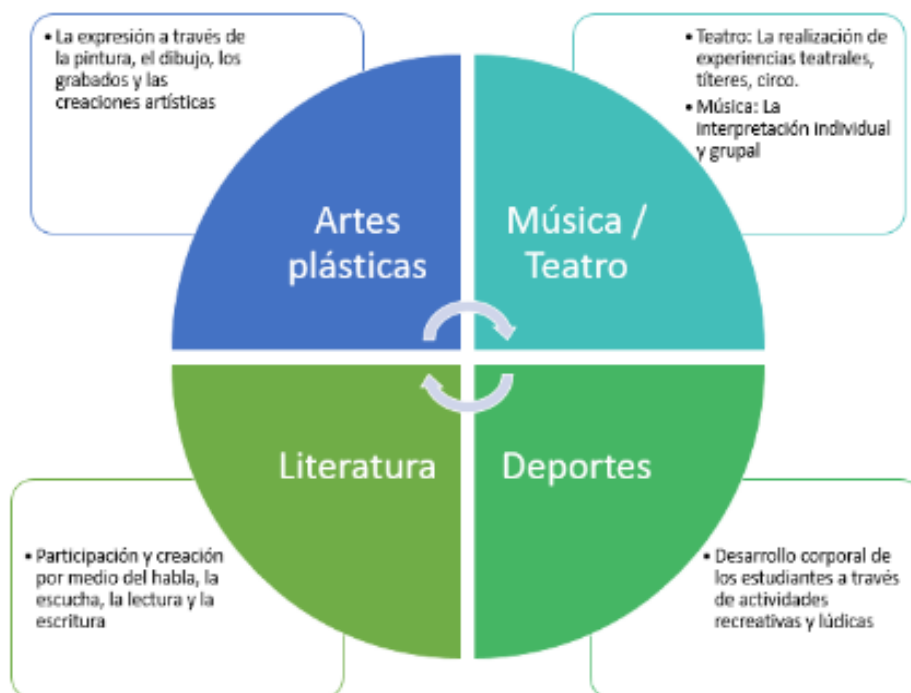
Anexos

Anexo 1: Materias del programa “Validación”

| | Matemáticas | Español | Ciencias | Sociales | Artes | Inglés | Ser Humano y Sociedad | Religión |
|-----------------|-------------|----------------|----------|----------|-----------------|--------|-----------------------|----------|
| Nivel 0 | Matemáticas | Lectoescritura | | | Artes | | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Nivel 1 | Matemáticas | Lectoescritura | Ciencias | Sociales | Artes | | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Nivel 2 | Matemáticas | Lectoescritura | Ciencias | Sociales | Artes | | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Nivel 3 | Matemáticas | Lectoescritura | Ciencias | Sociales | Artes | | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Nivel 4 | Matemáticas | Lectoescritura | Ciencias | Sociales | Artes | | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Nivel 5 | Matemáticas | Lectoescritura | Ciencias | Sociales | Artes | | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Sexto | Matemáticas | Español | Biología | Sociales | | Inglés | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Séptimo | Matemáticas | Español | Biología | Sociales | | Inglés | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Octavo | Matemáticas | Español | Química | Sociales | | Inglés | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Noveno | Matemáticas | Español | Química | Sociales | | Inglés | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Décimo | Matemáticas | Español | Física | Sociales | Media académica | | Ser Humano y Sociedad | Religión |
| Undécimo | Matemáticas | Español | Física | Sociales | | | Ser Humano y Sociedad | Religión |

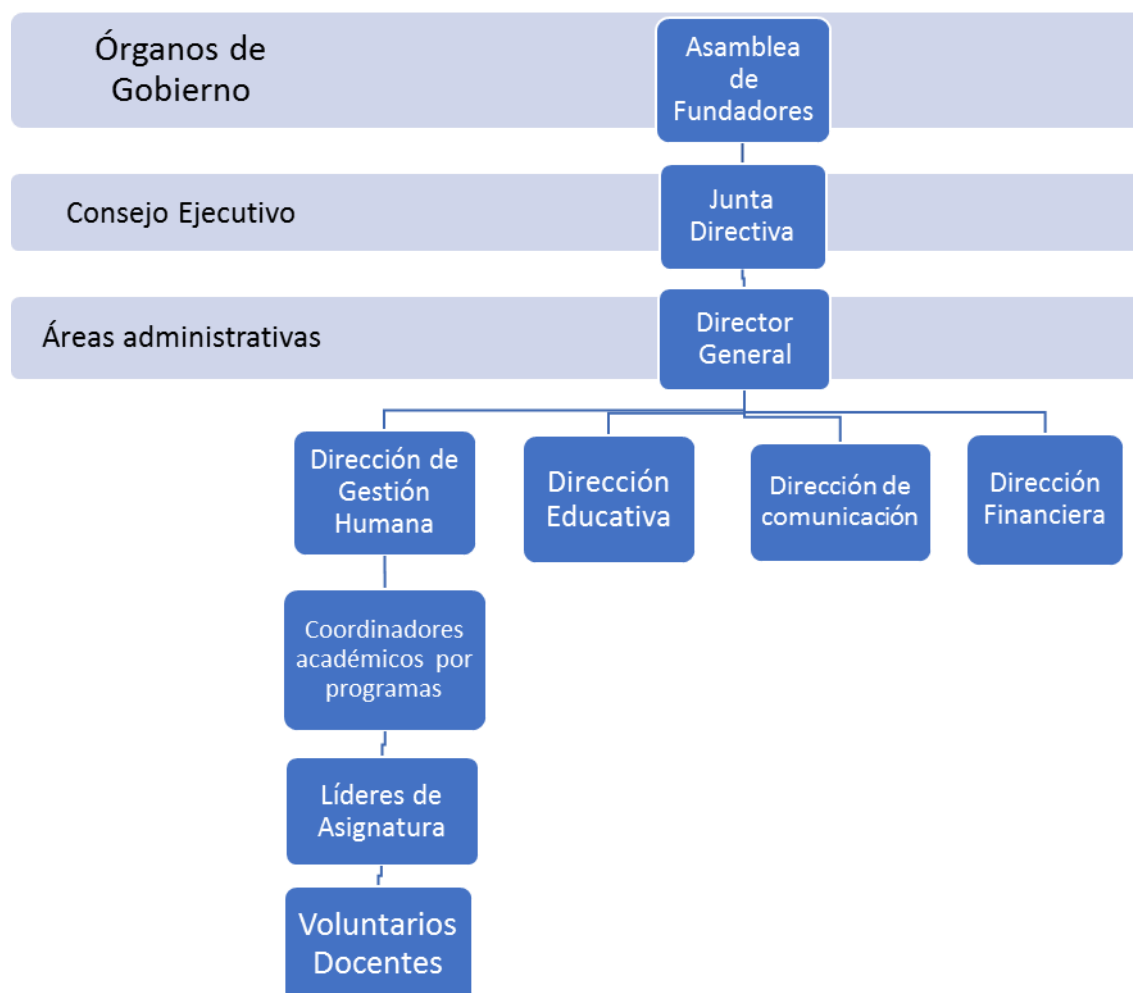
Fuente: Elaborado por el área de Educación

Anexo 2: Asignaturas del programa “Club de niños”



Fuente: Elaborado por el área de Educación

Anexo 3 “Organigrama de la Fundación ColombiaCrece”



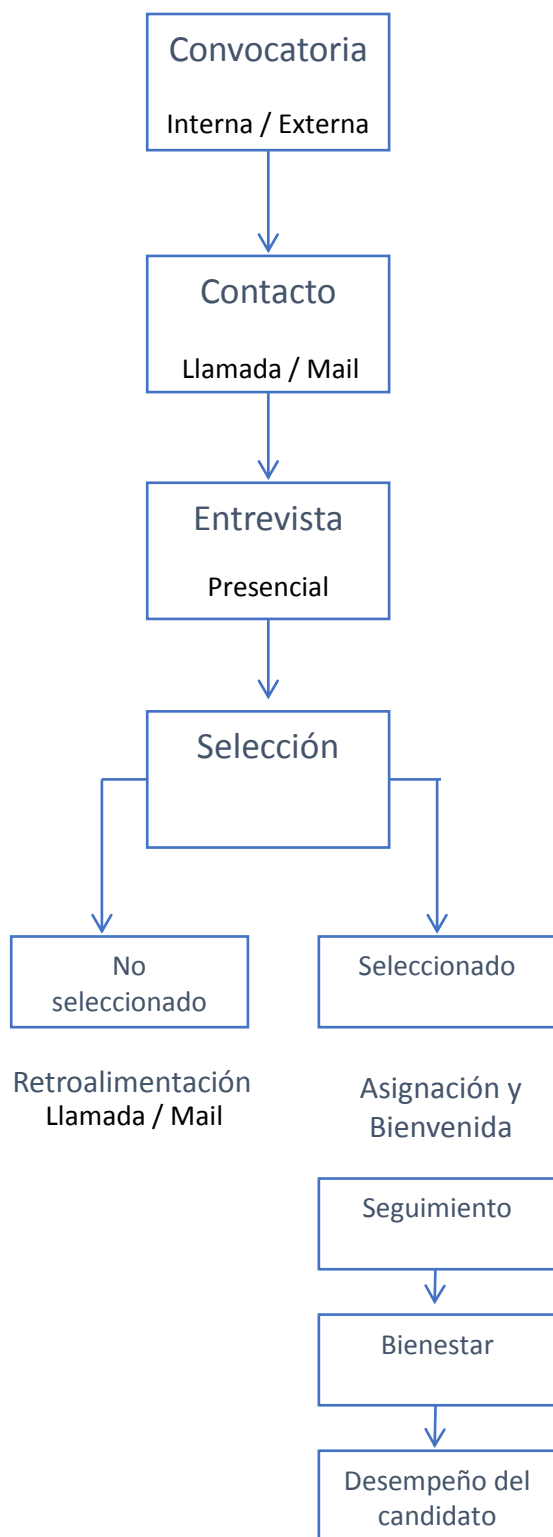
Fuente: Elaborado por la Dirección General

Anexo 4: “Ciclo de Voluntariado”

Fuente: Elaborado por el área de Gestión Humana

Anexo 5: “Desarrollo del Clico del Voluntariado”

Necesidad Área A

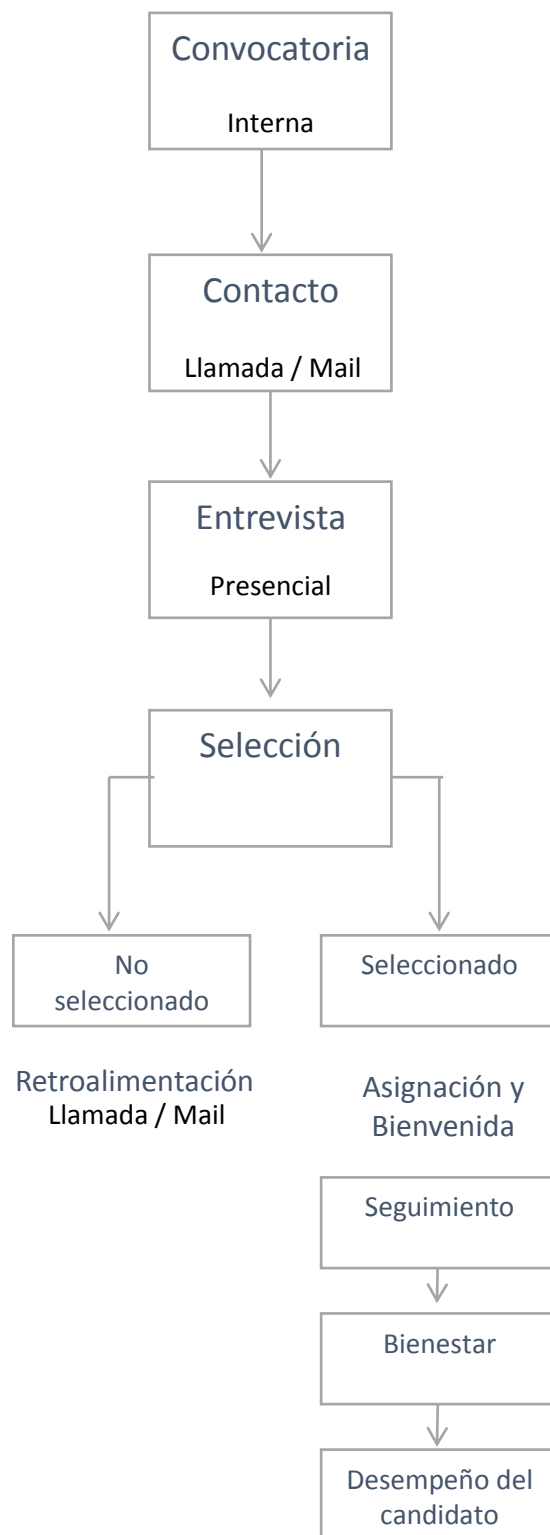


Evaluación 360°

Convenio administrativo

Fuente: Elaborado por el área de Gestión Humana

Necesidad Área B



Evaluación 360°

Convenio administrativo

Perfil del profesor

¿Quiénes son los profesores de validación o alfabetización?

El profesor es un acompañante de los estudiantes, quien les brinda herramientas que hagan más sencilla su aproximación a la educación y su desarrollo integral como personas según la misión y visión de la organización.

¿Cuál es la labor de un profesor de validación o alfabetización?

Velar por debido desarrollo de sus estudiantes haciéndolos partícipes de su propio proceso educativo, ayudándolos a transitar de forma natural por los contenidos planteados en el marco de una educación dialógica y procurando alcanzar los objetivos de formación de la institución y el país.

¿Qué hace un profesor de validación o alfabetización?

Un profesor de validación o alfabetización adquiere los siguientes compromisos con ColombiaCrece:

1. Asistir puntualmente a su clase de ColombiaCrece.
2. Preparar su actividad o clase con anterioridad.
3. Tomar la asistencia de los estudiantes en cada clase o jornada.
4. Utilizar correctamente Phidias para subir notas, realizar seguimientos a sus estudiantes, hacer observaciones, enviar comunicados, mirar el directorio del curso, entre otras y en las fechas previamente establecidas.
5. Leer y seguir el pensum propuesto para su clase, apuntando al contexto en el que se desenvuelven sus estudiantes y que promuevan los valores y principios de ColombiaCrece.
6. Fomentar instancias de dialogo y reflexión sobre el desarrollo de la asignatura a su cargo para identificar logros y dificultades según los parámetros establecidos en ColombiaCrece.
7. Estimular a los estudiantes en su desarrollo cognitivo, valorativo y de convivencia, guiando y motivando procesos de auto-aprendizaje.
8. Brindar información veraz y oportuna sobre el desempeño de sus estudiantes desde su papel como profesor de manera escrita en Phidias o de manera verbal. Dar a conocer los resultados de las diferentes formas de evaluación.
9. Leer y responder oportunamente los correos que le sean enviados.
10. Participar activamente en los eventos organizados por ColombiaCrece, como jornadas pedagógicas, eventos de compromiso, Open House, Comparte tu Cocina, cine foro, grados, bienvenida-clausura, jornadas de lanzamiento y formación, entre otras.
11. Asistir a la totalidad de reuniones de sección convocadas por su coordinador.
12. Asistir a la totalidad de jornadas de formación ofrecidas por ColombiaCrece.
13. Asistir a clase en excelentes condiciones de presentación personal.
14. Informar, si no puede asistir a su clase, a su coordinador con mínimo 2 días de anticipación y enviar un taller o un profesor de reemplazo.
15. Comunicar al director de grupo cualquier novedad que se presente durante las jornadas de clase.

Anexo 7 :”Evaluación de desempeño”

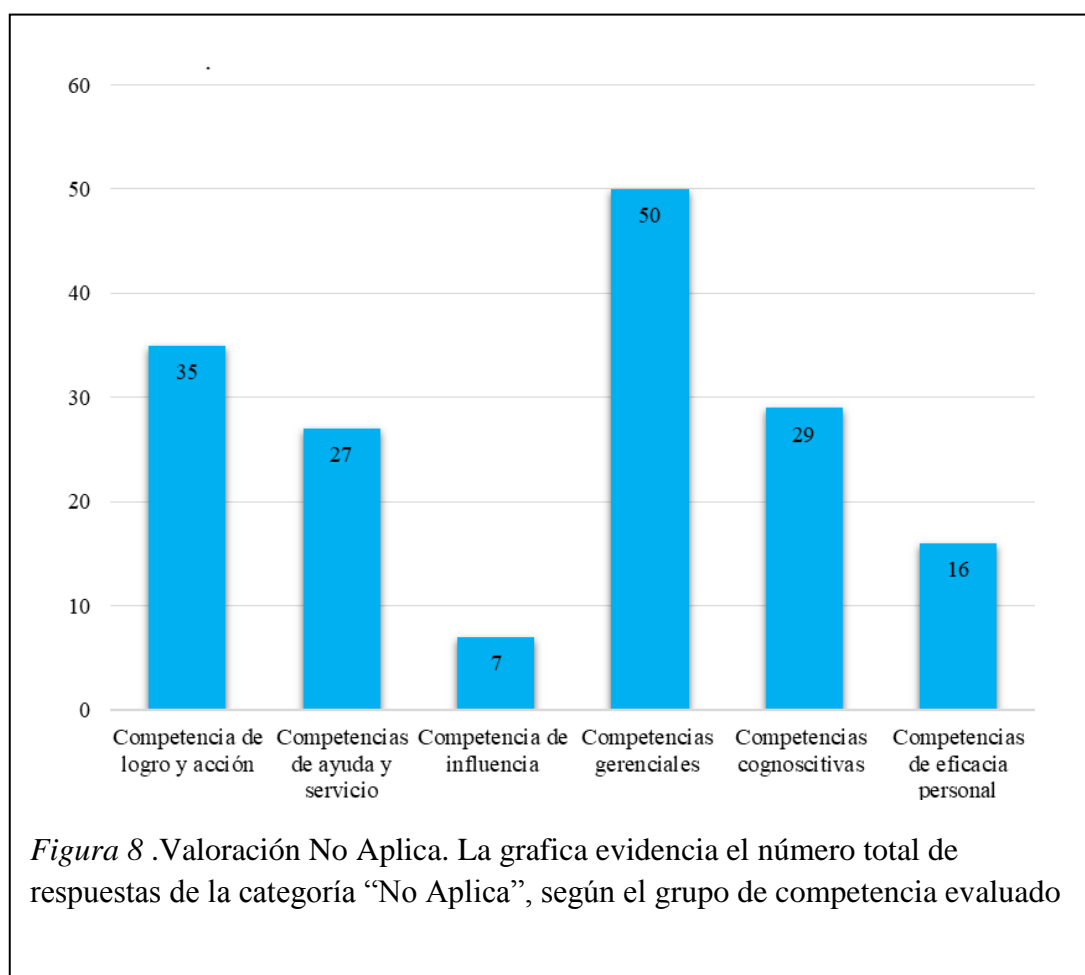
| EVALUACIÓN DE PROFESORES | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Gracias por acceder a contestar este cuestionario, las respuestas se utilizarán con fines académicos y serán de carácter confidencial. La duración para el desarrollo de la encuesta será de 10 minutos aproximadamente. | | | | | | |
| Nombre del profesor: | | | | | | |
| Curso: | | | | | | |
| Asignatura: | | | | | | |
| Objetivo: la siguiente encuesta está diseñada para medir el desempeño de los profesores, con el fin de garantizar una educación de calidad, paralelo a esto, ColombiaCrece vela por el crecimiento integral de las personas de la Fundación, proporcionando retroalimentación constructiva para el desarrollo correcto del cargo de Voluntario Docente. | | | | | | |
| Instrucciones: Marque con una X la casilla que coincida con su valoración, de acuerdo con la escala: 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Con frecuencia 5. Siempre No Aplica | | | | | | |
| Competencia de logro y acción: | | | | | | |
| Evalúa habilidades y competencias de proactividad, motivación, autonomía y orientación a los resultados | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | No Aplica |
| El profesor expuso todo el programa de la clase correspondiente. | | | | | | |
| El profesor se preocupa por el rendimiento académico de sus estudiantes. | | | | | | |
| El profesor motiva a sus estudiantes. | | | | | | |
| El profesor calificó a tiempo las evaluaciones y tareas. | | | | | | |
| El profesor deja talleres, tareas o remplazos cuando no asiste a clase. | | | | | | |
| Competencias de ayuda y servicio: | | | | | | |
| Evalúa la capacidad de entender a los demás, el sentido del servicio y orientación a los resultados | | | | | | |
| El profesor evidencia pasión por enseñar a sus estudiantes. | | | | | | |
| El profesor entiende y atiende las dudas e inquietudes de sus estudiantes. | | | | | | |
| El profesor estimula a los estudiantes en su desarrollo cognitivo y valorativo, guiando y motivando procesos de autoaprendizaje. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| El profesor ayuda a sus estudiantes para mejorar su desempeño, brindando herramientas y soporte. | | | | | | | |
| Competencia de influencia: Evalúa el impacto de influencia y red de apoyo | | | | | | | |
| El profesor interactúa con diferentes voluntarios docentes y estudiantes de la Fundación. | | | | | | | |
| El profesor utiliza estrategias para influir positivamente en el desarrollo educativo de sus estudiantes. | | | | | | | |
| Competencias gerenciales: Evalúa la comunicación para compartir conocimientos, trabajo en equipo y liderazgo. | | | | | | | |
| El profesor crea espacios de diálogo y reflexión en clase. | | | | | | | |
| El profesor brinda información clara y oportuna. | | | | | | | |
| El profesor promueve espacios de interacción de ideas entre sus estudiantes (trabajos en grupos). | | | | | | | |
| El profesor asigna trabajo, dirige y controla la dinámica de la clase. | | | | | | | |
| Competencias cognoscitivas: Evalúa las habilidades analíticas, técnicas, conceptual y la capacidad de planificación y organización | | | | | | | |
| El profesor sigue el programa de estudios correspondiente a la clase. | | | | | | | |
| El profesor demuestra conocimiento sobre el tema de la clase. | | | | | | | |
| El profesor evidencia criterios básicos y sentido común en clase. | | | | | | | |
| El profesor organiza y prepara trabajo dentro del tiempo de clase. | | | | | | | |
| Competencias de eficacia: Evalúa el compromiso, flexibilidad y gestión de conflictos | | | | | | | |
| El profesor establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | | | | | | | |
| El profesor asiste puntualmente a su clase. | | | | | | | |
| El profesor publica notas en los tiempos establecidos. | | | | | | | |
| El profesor asiste a clase en excelentes condiciones de presentación personal. | | | | | | | |
| El profesor es mediador y soluciona problemas en la clase. | | | | | | | |
| Observaciones: Recomendaciones o comentarios sobre el cuestionario, por favor expresarlo aquí | | | | | | | |



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: “Grafica de la valoración No Aplica”



Fuente: Elaboración propia.