



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

**METODOLOGÍA PARA EVALUACIÓN DE CARGOS  
EXISTENTES Y NUEVOS  
EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**



**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**  
*"Trabajando unidos por una cultura de la calidad"*

**Versión: 2**

**Fecha: 2010-11-22**

**Código: 132-PTH-04-01**

**Página: 1 de 11**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA  
Enero 2005

**ORIGINAL  
2010-11-22**



## **METODOLOGÍA PARA APLICAR UN MODELO DE EVALUACIÓN DE CARGOS EXISTENTES Y NUEVOS EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

### **INTRODUCCIÓN**

La ciencia administrativa, por su misma connotación, ofrece permanentemente nuevas ideas, propuestas, modelos, enfoques, metodologías y métodos que permiten asumir de una mejor manera los retos y problemas, con la posibilidad de minimizar los riesgos, las equivocaciones y los errores de apreciación, que pueden traer pérdidas considerables e incluso la desaparición o cierre de cualquier tipo de organización en un momento dado.

En este contexto, la administración proporciona conceptos aplicables a una organización, teniendo en cuenta la necesidad sentida en la época actual de ser cada vez más productiva en aras de la competitividad tanto local, regional y nacional como internacional.

Es así como se hace necesario plantear una metodología de evaluación de cargos existentes y nuevos, donde se muestre la forma como las organizaciones puedan en un momento dado ser eficientes y ágiles. Esta es una propuesta que pretende mostrar que a partir de una serie de herramientas se puede lograr una organización estructurada e informada.

A continuación se describen los procedimientos de aplicación de la metodología para cargos nuevos, cargos existentes, etapas de ejecución y políticas.

### **PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN**

#### **1. PARA CARGOS NUEVOS**

En la figura 1, se presenta el diagrama con el cual se detallan los pasos secuenciales que se deben seguir para la evaluación de los cargos nuevos.

Las definiciones y formas de aplicación de cada uno de estos pasos se detallan a continuación:

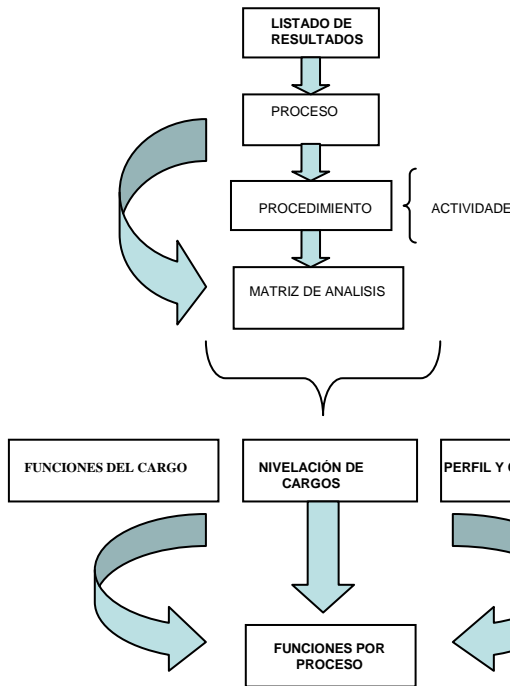
##### **1.1 Listado de Resultados**

**Definición:** Es el producto o servicio deseado como respuesta de un trabajo ejecutado.

**Aplicación:** Es necesario que se haga un levantamiento de resultados esperados. Este trabajo debe ser elaborado por los funcionarios de la Universidad reunidos por dependencias, departamentos o áreas.

#### **Figura 1.**

Pasos secuenciales para la evaluación de cargos nuevos



- Identificación
- Descripción general
- Descripción específica
- Diagrama de flujo

**Figura 2.**  
Documentación de un Proceso

➤ **Identificación**

LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	MANUAL DE PROCESOS AREA O DEPENDENCIA	Código:

1.1	NOMBRE DEL PROCESO:
1.2	AREA TITULAR:
1.3	OBJETIVOS:
1.4	RESULTADOS ESPERADOS:
1.5	LIMITES PUNTO INICIAL: PUNTO FINAL:
1.6	FORMATOS O IMPRESOS:
1.7	VALOR AGREGADO:
1.8	RIESGOS:
1.9	CONTROLES EJERCIDOS:
1.10	TIEMPO TOTAL EMPLEADO:
1.11	MARCO LEGAL:

**1.2 Procesos**

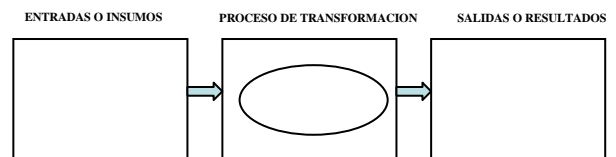
**Definición:** Conjunto ordenado de métodos, procedimientos, tareas y actividades relacionados entre sí y que contribuyen a determinar las diferentes funciones. A través de ellos se logra la interacción de las unidades estratégicas, las unidades tácticas y las unidades operativas.

**Aplicación:** Una vez se tenga el inventario de resultados, es necesario agruparlos por áreas afines o comunes con el fin de obtener los procesos. Un modelo de formato para documentar un proceso se muestra en la figura 2.

En él se registra la información correspondiente al proceso, determinada por cuatro aspectos:

➤ **Descripción General**

NOMBRE DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCESOS AREA O DEPARTAMENTO	Código:
----------------------	---	---------





➤ **Descripción Específica**

NOMBRE DEL PROCESO				Código:	
No. orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo Estimado	Usuarios

➤ **Diagrama De Flujo**

NOMBRE DEL PROCESO		Código:
PROCEDIMIENTOS	AREA RESPONSABLE	
	→	
	→	
	→	

**1.3 Procedimientos**

**Definición:** Sucesión cronológica y secuencial de operaciones, concatenadas entre si, que constituyen una unidad orientadora para la realización de actividades y tareas específicas, dentro de un ámbito ordenado de aplicación. Se caracteriza por tener un principio y un fin, una secuencia y la activa participación del talento humano. No se puede concebir sin un objetivo determinado.

**Aplicación:** Una vez se tengan establecidos los procesos, es necesario determinar los procedimientos que los soportan, para esto se deben usar los formatos que se encuentran en la figura

3. Los procedimientos se establecen con el agrupamiento de varias actividades a desarrollar.

En este formato se registra la información correspondiente al procedimiento y se determina:

- Identificación
- Descripción

**Figura 3.**

Documentación de un Procedimiento

➤ **Identificación**

LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	MANUAL PR PROCEDIMIENTOS AREA O DEPENDENCIA	Código:

- 1.1 **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:**
- 1.2 **RESPONSABLE:**
- 1.3 **OBJETIVOS:**
- 1.4 **RESULTADOS ESPERADOS:**
- 1.5 **LIMITES**  
**PUNTO INICIAL:**  
**PUNTO FINAL:**
- 1.6 **FORMATOS O IMPRESOS:**
- 1.7 **RIESGOS:**
- 1.8 **CONTROLES EJERCIDOS:**
- 1.9 **TIEMPO TOTAL EMPLEADO:**
- 1.10 **OBSERVACIONES:**

➤ **Descripción**



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:			Código:		Págin			
Nro.	Activida	Responsabl	área	Tiemp	Frecuenci			
					D	S	M	O

#### 1.4 Matriz de Análisis

**Definición:** Instrumento que sirve para determinar cuellos de botella, tramitomanía, papelería utilizada, controles, revisiones en procesos y procedimientos.

**Aplicación:** Determinados los procesos y procedimientos, es necesario detectar aquellos que presentan cuellos de botella en algunas actividades concretas con el fin de ser analizados para dar las observaciones y recomendaciones que permitan optimizarlos y mejorarlos. Para esto se utilizan los formatos de la figura 4.

En esta matriz se registra información correspondiente a aspectos tales como:

- Resumen del proceso
- Papelería Utilizada
- Personas que Intervienen
- Actividades generadoras de cuello de botella.

**Figura 4.**  
Matriz de Análisis

#### ➤ Resumen del Proceso

LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	MANUAL DE PROCESOS AREA O DEPENDENCIA	Código:	Páginas	
MATRIZ DE ANÁLISIS DEL PROCESO NRO. 1 RESUMEN DEL PROCESO				
NOMBRE DEL PROCESO:				
IDENTIFICACIÓN:				
RESULTADO DEL PROCESO:				
PROCEDIMIENTOS QUE INVOLUCRA	NUMERO DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA	TIEMPO

#### ➤ Papelería Utilizada

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL PROCESO NRO. 2 PAPELERIA										PÁGINA
FORMATO	Nro.		TIPO DE				CONTROL			OBSERVACIONE
	Orig	Cop	Doc	Form	Ofi	Mem	Nro.	Nro.	Nro.	
TOTALE										

#### ➤ Personas que intervienen

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL PROCESO NRO. 3 PERSONAS QUE INTERVIENEN							PÁGINA:
PERONA O ENTIDAD	CLASE		AREA	TIPO DE ACCIÓN EJECUTADA			OBSERVACIONES
	Int.	Ext.		Nro. Control	Nro. Actividad	Nro. Firma	
TOTALES							

#### ➤ Cuellos de Botella



MATRIZ DE ANÁLISIS GENERAL ÁREA O DEPENDENCIA		PÁGINA:
1. ACTIVIDADES GENERADORAS DE CUELLO DE BOTELLA:		
PROCEDIMIENTO	NRO. DE ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
2. OBSERVACIONES		
3. RECOMENDACIONES		

### 1.5 Funciones del Cargo

**Definición:** Conjunto de tareas, actividades y operaciones que se ejercen de manera sistemática en pro de objetivos y resultados concretos. Su objetivo es ayudar a los dirigentes a ser más efectivos, a través de un entendimiento claro de su propio trabajo y del de sus diferentes colaboradores, desde el punto de vista primordial de los resultados. Ofrecen instrumentos de seguimiento y control, a través de ideas claras sobre los diferentes trabajos que deben llevarse a cabo.

Permiten identificar a cada cual, que parte le corresponde, cual es su impacto y cual es su aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar procesos de auto evaluación sobre los logros obtenidos en cada periodo de tiempo.

**Aplicación:** Después de tener los procesos, procedimientos y matriz de análisis, es necesario comenzar a elaborar las funciones por procesos; esto significa que:

1. Lista las actividades comunes al cargo.

2. Las agrupa por categoría y globaliza, enlazándolas con los procedimientos y los resultados esperados de lo globalizado (nuevos resultados)

Para lograr lo anterior es necesario diligenciar los formatos de la figura 5. Allí se determina:

- Identificación del cargo
- Objetivo
- Funciones del cargo
- Responsabilidades
- Competencias: Estudios, Experiencia, Perfil del cargo.

Para registrar la información en este formato, es necesario primero llenar lo relacionado con objetivos, funciones del cargo y responsabilidades, los otros dos aspectos – Identificación del cargo, competencias - deben de completarse con el procedimiento establecido para nivelación de cargos, perfil y competencias respectivamente y que se describirá más adelante.

### Figura 5.

Manuales de Funciones por Procesos



LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	MANUAL DE FUNCIONES POR PROCESOS AREA O DEPENDENCIA	Páginas
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Denominación del cargo:</li> <li>Nivel:                      Código:                      Grado:</li> <li>Nombre Alterno:</li> <li>Dependencia Jerárquica:</li> <li>Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad:</li> </ul>		
<b>2. OBJETIVO</b>		
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
ACTIVIDADES	RESULTADO	PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS
<b>4. RESPONSABILIDADES</b>		
<b>5. COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios:</li> <li>Experiencia:</li> <li>Perfil del Cargo:</li> </ul>		

con la ponderación que se muestra en la figura 6.

**Figura 6.**  
Factores de Valoración

<b>FACTORES DE HABILIDAD</b>	<b>40%</b>																		
<table border="1"> <tr> <td><b>1. POR EDUCACIÓN</b></td> <td><b>35%</b></td> </tr> <tr> <td>1. Bachiller</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>2. Formación Técnica Profesional</td> <td>114</td> </tr> <tr> <td>3. Formación Tecnológica</td> <td>192</td> </tr> <tr> <td>4. Formación Universitaria</td> <td>271</td> </tr> <tr> <td>5. Postgrado</td> <td>350</td> </tr> <tr> <td><b>2. POR EXPERIENCIA</b></td> <td><b>5%</b></td> </tr> <tr> <td>1. Sin Experiencia</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2. Con Experiencia</td> <td>50</td> </tr> </table>		<b>1. POR EDUCACIÓN</b>	<b>35%</b>	1. Bachiller	35	2. Formación Técnica Profesional	114	3. Formación Tecnológica	192	4. Formación Universitaria	271	5. Postgrado	350	<b>2. POR EXPERIENCIA</b>	<b>5%</b>	1. Sin Experiencia	5	2. Con Experiencia	50
<b>1. POR EDUCACIÓN</b>	<b>35%</b>																		
1. Bachiller	35																		
2. Formación Técnica Profesional	114																		
3. Formación Tecnológica	192																		
4. Formación Universitaria	271																		
5. Postgrado	350																		
<b>2. POR EXPERIENCIA</b>	<b>5%</b>																		
1. Sin Experiencia	5																		
2. Con Experiencia	50																		
<b>FACTORES DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>60%</b>																		

Para los factores de Responsabilidad se tienen en cuenta 13 ítems, los cuales se definen y ponderan. Estos son:

### 1.6 Nivelación de Cargos

**Definición:** Procedimiento que se establece para determinar el nivel y grado de un funcionario en una Organización.

**Aplicación:** La nivelación de cargos se puede hacer con el sistema de asignación de puntos. La Universidad ha determinado dos factores: De Habilidad que equivalen al 40% de la asignación y de Responsabilidad que equivalen al 60%.

En los factores de Habilidad se analizarán la Educación y la Experiencia para cada cargo,

1. Por manejo de dinero y valores
2. Por seguridad de bienes y personas
3. Por manejo y tratamiento de la información
4. Por confidencialidad de la Información
5. Por atención al usuario del servicio
6. Por la toma de decisiones
7. Por presentación de informes y reportes
8. Por efectos de error
9. Por manejo de equipos y herramientas
10. Por manejo de materiales
11. Por manejo de personal
12. Por direccionamiento de políticas



### 13. Por relaciones públicas

Para cada uno de los factores anteriores se determino subfactores y valor de ponderación. Un ejemplo de esto se da en la figura 7. Allí se muestra el factor de Responsabilidad 4: Por confidencialidad de la información y cada uno de sus factores con su correspondiente valor.

Después de que se hayan establecido cada uno de los factores, es necesario evaluarlos de acuerdo a la matriz que se muestra en la figura 8. Para esta evaluación se debe analizar por dependencias o áreas y cargo por cargo.

Partiendo del análisis de las funciones, se determina el nivel exigido. Cada miembro del grupo calificador debe dar su puntuación, de no existir consenso se hace el promedio para el factor. Una vez valorados cada uno de los cargos, se tiene en cuenta su puntuación para el nivel y son llevados a un cuadro resumen, en el cual figuran todos los cargos del mismo nivel con la puntuación obtenida. Con la información recopilada en los cuadros resumen, se procede a analizar los rangos de puntos que tengan menor dispersión y se agrupan, definiendo de esta manera el número de grados en cada nivel.

**Figura 7.**  
Ejemplo Ponderación de factores de Responsabilidad

FACTORES DE RESPONSABILIDAD		60%
<b>4</b>	<b>Por Confidencialidad de la Información</b>	<b>4,6</b>
1	No maneja información confidencial	5
2	La información confidencial es de alguna importancia y su divulgación causaría daños leves	15
3	La información confidencial es de importancia y su Divulgación causaría daños graves	25
4	La información confidencial es de alta importancia y Su divulgación causaría daños graves	36
5	La información confidencial es de alta importancia y Su divulgación causaría daños internos y externos	46

**Figura 8.**  
Ejemplo Matriz de Calificación

		NOMBRE DE LA EMPRESA PONDERACIÓN CARGOS DE PLANTA AREA O DEPENDENCIA																	
CARGO	CALIFICADOR	FACTORES DE HABILIDAD					FACTORES DE HABILIDAD					FACTORES DE HABILIDAD					TOTAL		
		FACTOR 1			FACTOR 2		FACTOR 1			FACTOR 2		FACTOR 13							
		1	2	3	4	5	1	2	1	2	3	4	5	1	2	3		4	5
Técnico Administrativo	Calificador 1				192	5				5									15
	Calificador 2				192	5			5									15	
	Calificador 3				192	5			5									15	
	Calificador 4				192	5			5									15	
Auxiliar Administrativo	Calificador 1		114			5				15								5	
	Calificador 2		114			5				15								5	
	Calificador 3		114			5				15								5	
	Calificador 4			192		5				15								5	
																	217		
																	15367		





### 1.7 Perfil y Competencias

**Definición:** Son todos aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que se traducen en comportamientos, que es necesario tener, adquirir o desarrollar para lograr un desempeño eficiente en un cargo.

- **Habilidad / Destreza:** Capacidad desarrollada para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y el conocimiento.
- **Aptitud:** Capacidad natural (potencial) que posee una persona para . . .
- **Actitud:** Disposición de la persona para actuar de manera determinada, frente a situaciones específicas, basada en opciones afectivas y/o cognitivas.
- **Conocimiento:** Información adquirida en forma teórica y/o práctica y procesada, de acuerdo con experiencias previas que la persona posee para desarrollar labores, acciones o tareas determinadas.

### Aplicación:

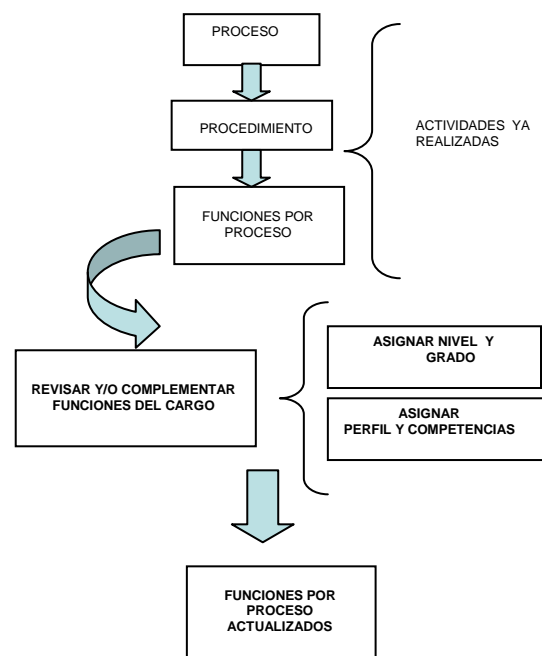
Este procedimiento se encuentra actualmente implementado por medio del Modelo de Competencias en dos grandes grupos Misionales y Específicas; cada funcionario tiene en su manual de funciones y responsabilidades las competencias con las cuales debe alinear su comportamiento y el nivel requerido de cada competencia específica.

### 2. CARGOS EXISTENTES

Inicia con la revisión y evaluación de los manuales de procesos, procedimientos y funciones por procesos ya elaborados, como lo indica la figura 10. Para esta evaluación se utilizan los procedimientos establecidos en los numerales 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4.

En el caso de que los manuales hayan sufrido algún cambio o corrección, se debe aplicar de nuevo los procedimientos indicados en los numerales 1.5, 1.6 y 1.7

**Figura 10.**  
Pasos secuenciales para la evaluación de cargos existentes





## ETAPAS DE EJECUCIÓN

Para desarrollar correctamente la metodología antes enunciada para la evaluación de cargos nuevos y existentes, es necesario definir tres etapas:

### Etapa I: Estudio de la solicitud

- El estudio relacionado con esta etapa debe ser realizado por la División de Personal.
- Se analizarán los antecedentes del cargo.
- Se deben estudiar las funciones por procesos de todos los cargos relacionados de la dependencia al cual pertenece el cargo existente o a la cual pertenecerá si es un cargo nuevo.
- No se deben modificar las funciones para los cargos existentes. En esta etapa sólo se hará un análisis de confrontación de las funciones descritas en el Formato y las actividades ejecutadas.
- Esta comisión presentará un informe técnico correspondiente al cargo a evaluar.
- Para los cargos nuevos deben elaborar la propuesta de las funciones.
- El Tiempo estimado para la realización de esta etapa es de 1 mes contado a partir del inicio del análisis de los procesos

### Etapa II. Comisión para el Estudio

- Esta comisión revisará el informe técnico presentado en la etapa anterior y retroalimentará el proceso.

- Esta comisión debe estar integrada mínimo por 3 personas que designará la Vicerrectoría Administrativa, el Jefe de la respectiva dependencia asistirá como invitado especial sin poder de decisión.
- Como resultado de esta etapa se deben tener las funciones definidas.
- El Tiempo estimado para la realización de ésta es de 1 mes.

### Etapa III: Evaluación

- El grupo encargado de hacer la evaluación estará integrado por los Jefes de División, la jefe de Bienestar Universitario, el jefe de la oficina de Planeación y el jefe de la dependencia al cual pertenece el cargo a evaluar.
- Como resultado de esta evaluación la Vicerrectoría Administrativa asignará el nivel y grado al cargo.
- El Tiempo estimado para la realización de ésta es de 1 mes.

## POLÍTICAS

1. La solicitud de un análisis de cargos deberá ser presentada a la Vicerrectoría administrativa por el Jefe de la dependencia, acompañado de un análisis preliminar de la situación que lo justifique.
2. La comisión de estudio de la solicitud, debe revisar adicionalmente aquellos cargos de la dependencia ó de otras dependencias que resulten afectadas con la



- variación de un cargo ó la creación de uno nuevo.
3. El estudio ó análisis de cargos se debe hacer según la metodología y los formatos predeterminados en este documento.
  4. El tiempo para la presentación del informe final será máximo de 3 meses, contados a partir de la fecha de inicio de la Etapa I.
  5. El cambio de las condiciones de un cargo como resultado del análisis realizado que implique un mayor valor en los costos de servicios personales, deberá contar con el respectivo certificado de disponibilidad presupuestal para transitorios.
  6. Para los cargos nuevos se deben estimar los recursos necesarios para desarrollar el cargo (muebles, equipos, adecuaciones, espacios, etc.) y considerar la viabilidad operativa y presupuestal.
  7. Cuando se autorice un cargo nuevo que no haya sido evaluado según esta metodología, la Vicerrectoría Administrativa asignara un cargo asistencial hasta tanto se conozca el estudio de la evaluación.