



**Propuesta de mejoramiento del proceso
de evaluación del desempeño laboral de
los funcionarios del SENA Regional
Cauca**

Wilson Alexander Santacruz Cifuentes

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas - MBA
Bogotá, Colombia
2020

Propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del SENA Regional Cauca

Wilson Alexander Santacruz Cifuentes

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Sandra Constanza Ortega Ferreira

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A Jehová Dios por ser mi guía y fuente constante e inagotable de poder, a mi hijo por ser mi motor y principal motivación, a mis padres por ser cómplices silenciosos de la realización de mis sueños y enseñarme el valor real de las cosas, a mi esposa quien siempre me acompañó en mi soledad académica y a toda mi familia que siempre estuvo para darme el “empujón” cuando mis fuerzas y energías no eran suficientes para avanzar.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a la doctora Sandra Ortega Ferreira, Directora del Trabajo de Grado, quien con sus amplios conocimientos, guía y apoyo constante contribuyó a la feliz culminación de este trabajo.

Un infinito agradecimiento a la doctora Sandra Jennina Sánchez Perdomo, Directora del Programa, quien siempre estuvo en el momento exacto para extenderme su mano y me apoyó incondicionalmente desde el inicio hasta la culminación de la Maestría.

Un agradecimiento especial al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA entidad que me otorgó un apoyo económico para financiar el valor de la matrícula ya que sin él no hubiese sido posible la realización de mis estudios.

De igual manera un agradecimiento especial al doctor Milton Fabián Díaz Mosquera, Coordinador del Grupo de Apoyo Administrativo y Financiero Mixto del SENA Regional Cauca, quien permitió la realización del trabajo en la Regional Cauca, facilitó la información institucional y autorizó la ejecución del trabajo de campo.

En general, un agradecimiento a todos los funcionarios del SENA Regional Cauca quienes con su participación y sugerencias realizaron un aporte invaluable en la construcción del documento final de este trabajo.

Resumen

La evaluación del desempeño laboral (EDL) constituye una herramienta estratégica muy importante para las organizaciones por cuanto permite medir el desempeño y desarrollo de las personas en sus puestos de trabajo y sus contribuciones a la consecución de las metas institucionales, que en últimas reflejan el desempeño de la institución y el cumplimiento de su misión corporativa. En ese sentido, es de vital importancia contar con un sistema de evaluación que sea objetivo, práctico y que cumpla dicha expectativa, máxime cuando se trata de entidades públicas cuyo propósito principal es atender necesidades y buscar el desarrollo de la comunidad, que requieren contar con servidores públicos que sean más productivos, eficaces e íntegros, generadores permanentes de valor público.

En ese contexto, el presente trabajo se desarrolló tomando como empresa objeto de estudio la entidad pública del orden nacional denominada Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Cauca, y busca formular una propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la misma, a partir de la realización de un diagnóstico del proceso y de la construcción de un marco teórico que integra los conceptos necesarios para comprender la importancia de esta herramienta y la necesidad de aplicarla como factor clave de la administración estratégica del talento humano y como estrategia de mejoramiento continuo en las organizaciones.

El desarrollo del documento parte de una problemática general relacionada con la EDL identificada en diferentes entidades públicas, la cual es confrontada con los resultados del diagnóstico realizado que, a través de herramientas como el análisis DOFA y el árbol de problemas y objetivos, permitió identificar oportunidades de mejora y posibles factores determinantes, para finalmente llegar a una propuesta de mejoramiento enfocada en fortalecer el proceso y dar cumplimiento a la finalidad planteada por la Comisión Nacional

del Servicio Civil (CNSC), la cual solo se está cumpliendo parcialmente, lo que implica que la contribución al mejoramiento del desempeño institucional y el cumplimiento de la misión institucional sean muy bajas, tal como se argumenta en las conclusiones del trabajo.

Palabras clave: Talento humano, evaluación del desempeño laboral, sistema TIPO, desempeño, evaluación, recursos humanos, entidad pública, SENA, estrategia.

Abstract

Job performance evaluation (JPE) is a very important strategic tool for organizations because it allows them to measure the performance and development of people in their jobs and their contributions to achieve institutional goals, which ultimately reflect the performance of the institution and the institutional mission accomplishment. Thus, it is so important to have an objective and practical evaluation system that can fulfill these expectations, especially when it's related to public entities whose main purpose is to meet the needs and to seek the community development, which requires having more productive, efficient and upright public workers who are permanent public value generators.

In this context, the work was developed by taking as the object of study the national public entity Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Cauca, and aims to formulate a proposal to improve the work performance evaluation process, from the diagnosis of the process and the construction of a theoretical framework that integrates the necessary concepts to understand the importance of this tool and the need to apply it as a key factor in the human talent strategic management and as a strategy for continuous improvement in the entities.

The development of the work starts from a general problem related to the JPE identified in some public entities, which is contrasted with the results of the diagnosis, that by the use of tools as the SWOT analysis and the problems and objectives tree, allowed the identification of improvement opportunities and possible determining factors, to finally achieve an improvement proposal focused on strengthening the process and accomplishing the goals established by the Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) that at present is just achieved partially, which means that its contribution to the institutional

performance improvement and fulfillment of the institutional mission is very low, as it is argued in the present work conclusions.

Keywords: Human talent, job performance evaluation, TIPO system, performance, evaluation, human resources, public entity, SENA, strategy

Tabla de contenido

| | <u>Pág.</u> |
|---|-------------|
| LISTA DE FIGURAS..... | XII |
| LISTA DE TABLAS..... | XIII |
| 1. INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN..... | 18 |
| 2. OBJETIVOS..... | 19 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL..... | 19 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 19 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 20 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 24 |
| 4.1. MARCO LEGAL..... | 24 |
| 4.2. MARCO TEÓRICO | 28 |
| 4.2.1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO | 28 |
| 4.2.2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES | 30 |
| 4.2.3. TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 33 |
| 4.2.4. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE COLOMBIA..... | 42 |
| 4.2.4.1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE COLOMBIA | 42 |
| 4.2.4.2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE COLOMBIA | 45 |
| 4.2.4.3. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS | 49 |
| 4.2.4.4. SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL..... | 51 |
| 5. MARCO INSTITUCIONAL | 54 |
| 5.1. RESUMEN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SENA 2019-2022..... | 55 |
| 5.2. MAPA ESTRATÉGICO..... | 58 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 60 |
| 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 60 |
| 6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA | 63 |
| 6.2.1. POBLACIÓN | 63 |
| 6.2.2. MUESTRA..... | 63 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 6.3. | METODOLOGÍA DE MEDICIÓN | 66 |
| 6.3.1. | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 66 |
| 6.3.2. | DISEÑO DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 67 |
| 6.3.3. | ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 69 |
| 7. | DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 71 |
| 7.1. | PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS | 71 |
| 7.1.1. | EVALUACIÓN DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN | 71 |
| 7.1.2. | CARACTERIZACIÓN DE LOS ENCUESTADOS..... | 72 |
| 7.1.3. | PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO POR CADA DIMENSIÓN..... | 73 |
| 7.1.3.1. | DIMENSIÓN: VALORACIÓN PERCEPTIVA | 73 |
| 7.1.3.2. | DIMENSIÓN: VALORACIÓN METODOLÓGICA..... | 76 |
| 7.1.3.3. | DIMENSIÓN: EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN | 78 |
| 7.1.3.4. | DIMENSIÓN: IMPACTO ORGANIZACIONAL | 80 |
| 7.1.4. | PROCESAMIENTO PREGUNTA ABIERTA | 81 |
| 7.1.5. | PROCESAMIENTO DE ENTREVISTAS | 83 |
| 7.2. | ANÁLISIS DE DATOS..... | 89 |
| 7.2.1. | SITUACIÓN ACTUAL | 89 |
| 7.2.2. | ANÁLISIS DOFA | 93 |
| 7.2.3. | ESTRATEGIAS DO - FO - DA - FA | 95 |
| 8. | PLAN DE INTERVENCIÓN | 99 |
| 8.1. | IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS O ASPECTOS DE MEJORA | 99 |
| 8.2. | DETECCIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA..... | 101 |
| 8.3. | FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA..... | 103 |
| 8.4. | SELECCIÓN DE ACCIONES DE MEJORA | 104 |
| 8.5. | PLAN DE MEJORA | 106 |
| 8.6. | PLAN DE ACCIÓN..... | 112 |
| 8.7. | RESULTADOS ESPERADOS..... | 115 |
| 9. | RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES..... | 117 |
| 9.1. | RECOMENDACIONES | 117 |
| 9.2. | CONCLUSIONES..... | 118 |
| 10. | REFERENCIAS | 120 |

Lista de figuras

| | <u>Pág.</u> |
|---|-------------|
| FIGURA 1. ESCALA GRÁFICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 36 |
| FIGURA 2. MÉTODO DE LA ELECCIÓN FORZOSA | 37 |
| FIGURA 3. MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN | 38 |
| FIGURA 4. EVALUACIÓN DE 360º | 41 |
| FIGURA 5. MAPA ESTRATÉGICO SENA 2019-2022 | 58 |
| FIGURA 6. CÁLCULO DE LA MUESTRA CON EL PROGRAMA STATS ® | 65 |
| FIGURA 7. CARACTERIZACIÓN DE LOS ENCUESTADOS..... | 73 |
| FIGURA 8. RESULTADOS DIMENSIÓN: VALORACIÓN PERCEPTIVA..... | 74 |
| FIGURA 9. RESULTADOS DIMENSIÓN: VALORACIÓN METODOLÓGICA..... | 76 |
| FIGURA 10. RESULTADOS DIMENSIÓN: EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN | 78 |
| FIGURA 11 DIMENSIÓN: IMPACTO ORGANIZACIONAL | 80 |
| FIGURA 12 ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL MIPG 2017, 2018 Y 2019- SENA | 92 |
| FIGURA 13 ÁRBOL DE PROBLEMAS | 102 |
| FIGURA 14 ÁRBOL DE OBJETIVOS..... | 103 |
| FIGURA 15 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE EDL..... | 109 |

Lista de tablas

| | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| TABLA 1. DISEÑO METODOLÓGICO | 62 |
| TABLA 2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO – COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH | 72 |
| TABLA 3. RESUMEN RESULTADOS ESTADÍSTICOS DIMENSIÓN “VALORACIÓN PERCEPTIVA” | 75 |
| TABLA 4. RESUMEN RESULTADOS ESTADÍSTICOS DIMENSIÓN “VALORACIÓN METODOLÓGICA” | 77 |
| TABLA 5. RESUMEN RESULTADOS ESTADÍSTICOS DIMENSIÓN “EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN” | 79 |
| TABLA 6. RESUMEN RESULTADOS ESTADÍSTICOS DIMENSIÓN “IMPACTO ORGANIZACIONAL” | 81 |
| TABLA 7. PROCESAMIENTO DE PREGUNTA ABIERTA | 82 |
| TABLA 8. RESUMEN RESULTADOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL SENA REGIONAL CAUCA | 91 |
| TABLA 9. MATRIZ DOFA PROCESO EDL SENA REGIONAL CAUCA | 94 |
| TABLA 10. ÁREAS O ASPECTOS DE MEJORA | 100 |
| TABLA 11. OBJETIVOS PLAN DE MEJORA | 104 |
| TABLA 12. ACCIONES DE MEJORA POR CADA OBJETIVO | 105 |
| TABLA 13. PLAN DE MEJORA | 110 |
| TABLA 14. PLAN DE ACCIÓN | 112 |
| TABLA 15. RESULTADOS ESPERADOS | 115 |

1. Introducción

La Ley 909 de 2004 expedida por el Congreso de la República de Colombia regula aspectos como el Empleo Público, la Carrera Administrativa y la Gerencia Pública. En dicha ley se definen, entre otras cosas, la composición y las funciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), ente encargado según el artículo 130 de la Constitución Política de Colombia de administrar y vigilar el sistema de carrera administrativa de los Servidores Públicos. Entre las funciones asignadas a la CNSC está la de establecer los criterios y lineamientos a las Entidades Públicas para desarrollar los sistemas propios de evaluación de desempeño laboral y crear un sistema “Tipo” de evaluación de desempeño laboral para los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba, para las entidades que aún no han desarrollado sus propios sistemas. La Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC mediante el Acuerdo No. CNSC-20181000006176 del 10 de Octubre de 2018 estableció el Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba, y definió la finalidad de la evaluación del desempeño laboral (EDL) como “una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional” (Acuerdo 20181000006176, 2018, Art.1). Así las cosas, el sistema pretende evidenciar la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional, mejorando la prestación de los bienes y servicios por parte de las entidades públicas, a partir del análisis de los resultados obtenidos en dicha evaluación.

De ahí la importancia que tiene para una entidad pública determinar si el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral propuesto por la CNSC, cumple con la finalidad propuesta y si sus resultados contribuyen realmente al mejoramiento del desempeño organizacional y al cumplimiento de la misión institucional, determinando si su aplicación, más que responder a una exigencia legal, responde a la realidad y al concepto organizacional que se desea crear y a la cultura organizacional que se desea desarrollar,

convirtiéndose en una oportunidad de mejora continua; o si por el contrario, el sistema no se ajusta a las necesidades de la Entidad y exige la implementación de un sistema propio de evaluación del desempeño laboral que si lo haga.

El presente trabajo tomó como empresa objeto de estudio el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entidad pública ubicada en el sector de la formación profesional técnica y tecnológica en Colombia, con una trayectoria y experiencia de más de 60 años en el mercado, la cual ha implementado para el proceso de evaluación del desempeño laboral de sus empleados el sistema “TIPO” propuesto por la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC; y busca conocer la situación actual de dicho proceso con el fin de identificar debilidades y sugerir acciones de mejora en procura de fortalecer y mejorar la eficiencia del proceso y lograr el cumplimiento de la finalidad para la cual fue creado.

El trabajo parte de la descripción de la problemática asociada al proceso de evaluación del desempeño laboral en el SENA Regional Cauca, describe los referentes legales y conceptuales de la evaluación del desempeño laboral en las entidades públicas que sirvieron de base para el desarrollo de la presente investigación, presenta el marco institucional y el diagnóstico del proceso de la entidad objeto de estudio, el diseño metodológico y los resultados de la investigación, el plan de intervención propuesto y finalmente formula las recomendaciones y conclusiones del estudio.

1.1. Planteamiento del Problema

Si bien la evaluación de desempeño laboral es considerada una herramienta de gestión que busca medir el aporte de los funcionarios al cumplimiento de las metas institucionales sobre la base del mérito como principio que fundamenta el ingreso, la permanencia y el retiro del servicio del servidor público, y debe ser tomada como insumo para definir los programas de capacitación, estímulos y bienestar en las instituciones (Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC], 2016), en la práctica, su aplicación se realiza de manera desarticulada y carece de claridad y objetividad, limitándose en la mayoría de los casos al diligenciamiento del instrumento propuesto por la CNSC, como un requisito legal y de forma (Rodríguez, 2013) y no como un insumo determinante para el crecimiento del individuo y de la organización de manera articulada (Camargo, 2017). Según Strazza (2014, p. 29) la principal debilidad que muestra la EDL es “su carácter ritual y meramente

formal” y resalta como dificultades que disminuyen la efectividad de la evaluación la complejidad del modelo TIPO propuesto por la CNSC por considerarlo de difícil comprensión y aplicación, la formulación de los objetivos de gestión ya que no tienen una clara vinculación con las funciones del servidor y su aporte al desempeño institucional, la falta de monitoreo del rendimiento de los empleados durante el año y la inadecuada estructura de incentivos que sostienen la evaluación ya que no hay consecuencias claras ni reconocimientos monetarios o de otro tipo relacionados con los resultados obtenidos, lo que conlleva al bajo compromiso de todas las partes con la evaluación ya que por un lado, el evaluado no cuenta con un sistema de estímulos que premie su buen desempeño y por el otro, el evaluador no tiene ningún interés en asignar una mala calificación que se convierta en la desvinculación de un servidor y una eventual demanda al Estado. De ahí que los resultados obtenidos por los servidores públicos, que en casi todos los casos son calificaciones muy altas alcanzando el máximo nivel de desempeño, sean cuestionables y no se consideren coherentes con la realidad y el desempeño institucional de muchas entidades (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2018; Strazza, 2014), evidenciando según Sanabria (2015) una clara contradicción entre la percepción que tiene la ciudadanía sobre la ineficiencia de la administración pública y sus servidores y dichos resultados, a tal punto de considerar la evaluación del desempeño de los empleados públicos en Colombia como “un instrumento que no ha tenido ninguna utilidad ni ningún efecto práctico” (Sanabria, 2015, p. 82)¹.

Adicional a esto, pese a que hay una exigencia legal de crear un sistema propio que se ajuste a las necesidades específicas de cada entidad, desafortunadamente a nivel institucional la creación de un sistema de evaluación de desempeño laboral de los empleados públicos como herramienta de gestión y como instrumento de apoyo para la consecución de los objetivos propuestos y la ejecución de la misión institucional, es un tema que no se le ha dado la importancia requerida y ha sido de poco interés por parte de las entidades por cuanto no se ve de mucha utilidad y la creación del mismo implica un gran esfuerzo que no se compensa frente al beneficio de su realización (Rodríguez, 2013), acogiéndose la mayor parte de ellas al sistema TIPO propuesto por la CNSC y dejando este tema en manos de dicha Entidad, quienes desde el año 2008 vienen expidiendo

¹ Según Sanabria (2015) la ineficiencia del instrumento se soporta teniendo en cuenta que en 1997 de una muestra de empleados calificados de 9523, solamente 31 (0.31%) obtuvieron calificación insatisfactoria, y en el año 2003 en una muestra de 17136 empleados calificados, solo 44 (0.25%) fueron evaluados con calificación insatisfactoria.

acuerdos y desarrollando formatos y herramientas para su correcta aplicación, buscando aplicar los principios del mérito, objetividad e igualdad y enfocándose en identificar los responsables y participantes de la evaluación, los criterios de evaluación, las fases del proceso, los plazos y tipos de evaluación, los componentes de la evaluación y los usos de la evaluación, entre otros; dejando de lado aspectos fundamentales inherentes y propios de la organización y las personas como son los principios y valores, la cultura y liderazgo organizacional y la misión y visión institucional, entre otros.

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, como entidad objeto del presente trabajo, es un ente referente del sector que goza de una situación de privilegio por cuanto se ha posicionado como un actor importante en el desarrollo de la política social del País, tiene una trayectoria de más de 60 años, con una gran oferta de programas académicos y amplia cobertura nacional, que cuenta con todo el soporte y respaldo financiero por parte del Gobierno Nacional para ejecutar y desarrollar su misión institucional (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2020)². Ante el gran compromiso y responsabilidad que tiene la institución con el país y ante la necesidad de mantener su posición de liderato y respaldo del Gobierno Nacional y comunidad en general como la “institución más querida por los colombianos”³ (Mejía, 2020), el SENA requiere contar personas que estén dispuestas a asumir dicho compromiso y que busquen el mejoramiento continuo de su desempeño y el de su organización a través de ellos; de ahí que se requiera contar con un sistema de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) que se ajuste a este propósito y no únicamente al cumplimiento de formalidades y exigencias legales. Es importante resaltar, que el SENA en su deseo de mejorar el desempeño institucional a través de sus procesos, reflejado en el mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios, en el cumplimiento de sus objetivos institucionales con eficiencia, eficacia y efectividad y en la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de los clientes - usuarios, partes interesadas y grupos de interés, ha implementado como herramienta de gestión el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol “SIGA”, en el cual, se define al proceso de Gestión del Talento Humano como un proceso estratégico y de vital importancia para el cumplimiento de los

² Información Institucional. Disponible en <http://www.sena.edu.co>

³ Según resultados de la encuesta realizada por la firma consultora YanHaas en Junio de 2020, la cual midió el nivel de confianza que generan 17 entidades públicas en los colombianos, siendo el SENA la entidad más confiable para el 74% de los encuestados. La encuesta se realiza desde hace 11 años y desde el año 2009 el SENA siempre ocupa el primer o segundo lugar en la medición (Mejía, 2020).

objetivos institucionales ya que busca propiciar ambientes de trabajo adecuados, fortalecer las competencias de los funcionarios y en general, administrar el talento humano de la entidad a través de la ejecución de diferentes procedimientos, entre los que destaca la evaluación del desempeño laboral, como un procedimiento clave y determinante para este propósito (SENA, 2020).

La propuesta de trabajo “Propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del SENA Regional Cauca, Entidad del sector Público ubicada en la ciudad de Popayán” pretende aportar al proceso de mejoramiento continuo desarrollado por la institución y fortalecer el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, describiendo si el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral propuesto por la CNSC, implementado actualmente en el SENA, cumple con la finalidad propuesta, si sus resultados contribuyen realmente al mejoramiento del desempeño institucional y al cumplimiento de la misión institucional, y si su aplicación, más que responder a una exigencia legal, responde a la realidad y concepto organizacional que se desea crear y a la cultura organizacional que se desea desarrollar, con el fin de identificar oportunidades de mejora y elaborar un plan de mejoramiento encaminado a formular estrategias que permitan fortalecer y mejorar la eficiencia del proceso.

Dado el tamaño, la expansión geográfica y la complejidad de las operaciones del SENA, el desarrollo del trabajo se realizó tomando como base de estudio el SENA Regional Cauca

1.2. Formulación de la pregunta de investigación

Considerando lo descrito, ¿Cómo se puede mejorar el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral que actualmente se realiza en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Cauca?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar la propuesta de intervención enfocada en el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del SENA Regional Cauca, Entidad del sector Público ubicada en la ciudad de Popayán

2.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño laboral en el SENA Regional Cauca.
- Construir un marco teórico sobre el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados en las Entidades Públicas que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta de intervención para la Entidad SENA Regional Cauca.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral para la Entidad SENA Regional Cauca ajustada a la filosofía y plataforma estratégica de la organización.
- Elaborar un plan de acción para la implementación de la propuesta diseñada en la Entidad SENA Regional Cauca.

3. Justificación

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA es el ente encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. Actualmente cuenta con gran oferta de programas académicos y amplia cobertura nacional lo que le ha permitido convertirse en un referente del sector y posicionarse como un actor importante en el desarrollo de la política social del País, convirtiéndose en la “institución más querida por los colombianos” (Mejía, 2020; SENA, 2020).

Ante el gran reto que tiene la entidad de mantener su posición de liderato y el respaldo de la comunidad en general, y considerando que “uno de los aspectos que marca el desempeño de las entidades públicas es, sin lugar a dudas, el desempeño de las personas que las integran” (Rodríguez, 2013, p. 19), la evaluación de desempeño laboral (EDL) constituye una herramienta primordial e indispensable para lograr este propósito, convirtiéndose en una herramienta de gestión que debería buscar identificar las debilidades de los funcionarios para contrarrestarlas o superarlas y potencializar sus capacidades articulando los resultados de esta evaluación con los resultados de la evaluación de la gestión de la organización (Corral, 2007), y no únicamente cumplir con las formalidades y exigencias legales puesto que carecería de sentido su realización si no se logra articularla con un sistema estructurado de incentivos y la estrategia global de la organización (Sanabria, 2015). Adicionalmente es importante tener en cuenta que la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), considera que la finalidad de la evaluación del desempeño es, además de valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado midiendo el impacto en el logro de las metas institucionales, medir el desempeño institucional y debe tenerse en cuenta, entre otras cosas, para el acceso, permanencia y ascenso en el sistema de carrera así como para acceder a planes de incentivos y estímulos en las entidades (CNSC, 2018).

Si bien la evaluación de desempeño constituye una herramienta administrativa de gestión con un propósito loable tanto para el servidor público como para la entidad, en la práctica, según diagnósticos realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo BIC (2014)⁴ y el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2018)⁵ sobre la situación actual del servicio civil y el empleo público en Colombia, coinciden en afirmar que la forma como se ha venido manejando la evaluación del desempeño en los últimos años no ha permitido un buen funcionamiento del empleo público y no ha cumplido con uno de los principales propósitos para los cuales se concibió la herramienta que es la toma de decisiones sobre la permanencia en el servicio público de aquellos servidores que no logran los resultados esperados, además, se resaltan aspectos críticos como: la desarticulación de los resultados de la evaluación del desempeño con el desempeño institucional debido a la poca consistencia técnica entre la definición de objetivos individuales y lo que el servidor debe hacer para contribuir desde lo personal al rendimiento institucional, la falta de seguimiento del rendimiento de los servidores durante el año, la dificultad para detectar necesidades de desarrollo e identificar servidores con bajo desempeño para formular planes de mejoramiento o revisar su permanencia en el servicio, y la existencia de una inadecuada estructura de incentivos que no permite al servidor tener claridad sobre las consecuencias de los resultados obtenidos y percibir la evaluación como un espacio de reconocimiento de su labor, lo que conlleva al debilitamiento del proceso y a la falta de compromiso de todas las partes hacia el proceso de evaluación.

En el SENA Regional Cauca, según información suministrada por el responsable de la Oficina de Talento Humano de la Regional Cauca (2018), se identificó que el instrumento no cumple la finalidad para el cual fue creado y su aplicación no es objetiva y pierde validez debido a que, por una parte, la mayoría de los funcionarios asumen la evaluación de una manera reactiva y existe mucha prevención sobre la forma de evaluar y por otra, cuando se realiza, se limita únicamente al diligenciamiento de los formatos establecidos y a la asignación de un puntaje cuyo único propósito es “favorecer” al funcionario y permitirle

⁴ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/28876962/BID+-+ICS+TN+Diagn%C3%B3stico+institucional++del+servicio+civil+en++Am%C3%A9rica+Latina-Colombia.pdf/0719acd8-eddf-fe98-a29a-cd16b2424935>

⁵ DAFP (2018). Documento de Política de Empleo Público. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1532561070_7affd6d2215dc795147f456267193278.pdf

acceder a los planes de estímulos e incentivos de la entidad sin considerar su rendimiento real y su aporte al cumplimiento de las metas previstas en los planes institucionales. Adicionalmente, pese a las múltiples capacitaciones brindadas en este tema, los funcionarios no le dan la importancia que realmente tiene, no se hace una adecuada concertación de objetivos, se presentan innumerables errores de diligenciamiento en los formatos y la presentación se hace, en la mayoría de los casos, en forma extemporánea.

Ante el escenario descrito, la importancia de la presente investigación radica en que va a permitir conocer la situación real del proceso de EDL en el SENA Regional Cauca y validar el cumplimiento de la finalidad de la herramienta, identificando oportunidades de mejora, con el fin de elaborar un plan de mejoramiento encaminado a formular estrategias que permitan fortalecer y mejorar la eficiencia del proceso, recuperar la validez y el cumplimiento del propósito del instrumento, y mejorar la percepción en todas las personas que integran la organización sobre el proceso, generando conciencia sobre la importancia que tiene la EDL en la ejecución de la misión institucional, en el desarrollo y crecimiento individual y organizacional y en la continuidad y existencia de la entidad, buscando además, contribuir al mejoramiento de la imagen de los servidores públicos en la entidad, convirtiéndolos en personas ejemplares, de valores y con gran sentido de pertenencia con la institución y con la comunidad en general.

Dado que las instituciones públicas son los entes ejecutores de los programas y políticas del Gobierno Nacional (García y Bolívar, 2016), la relevancia social de la presente investigación radica en que la propuesta de intervención pretende brindar al SENA, y en general, a todas las entidades públicas que han implementado el sistema Tipo de EDL de la CNSC, un modelo de validación y una propuesta de mejoramiento continuo del proceso, que contribuya al mejoramiento del desempeño institucional a través de la evaluación y el mejoramiento del desempeño individual, contribuyendo de esta manera, a que las personas que integran este tipo de entidades, cumplan a cabalidad la función que deben realizar y le garanticen a la sociedad la satisfacción de sus necesidades a través de una adecuada prestación de los servicios en un marco de efectividad y pertinencia (Sanabria, 2016).

En cuanto a las implicaciones prácticas, además del fortalecimiento del proceso de EDL, los resultados de la investigación permitirán al SENA contar con un insumo valioso a partir del cual se puedan fortalecer la gestión del desempeño de los funcionarios y diseñar un

modelo de medición y valoración del impacto de los resultados de la EDL en el cumplimiento de las metas institucionales, que articule estos dos aspectos.

Con respecto al valor teórico, dado que no hay suficientes investigaciones relacionadas con el tema de Evaluación del Desempeño de los Empleados Públicos en Colombia y mucho menos relacionadas con la validación del sistema TIPO planteado por la CNSC, la presente propuesta de intervención pretende realizar una contribución teórica en esta materia que sirva de insumo para ampliar y/o profundizar en esta temática y motive a otras instituciones a realizar nuevas investigaciones que validen y amplíen los resultados obtenidos en la presente investigación.

Finalmente, la investigación propone un instrumento de medición de la percepción de los funcionarios sobre el proceso de EDL, el cual es susceptible de ser ajustado y mejorado, con el fin de que pueda servir de base para futuras investigaciones.

4. Marco de referencia

4.1. Marco Legal

García y Bolívar (2016, pp. 273-274) definen la Función Pública como el conjunto de arreglos institucionales, mediante los cuales se gestiona y articula el empleo público y las personas que la integran, siendo las normas, estructuras, políticas, prácticas, entre otros aspectos, los que componen dichos arreglos, cuyo fin “es garantizar un manejo adecuado del talento humano, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general”. Consideran que la carrera administrativa establece los mecanismos para la profesionalización de los servidores públicos con el fin de garantizar que las personas adquieran una formación acorde con las exigencias del cargo y tengan un adiestramiento constante que contribuyan al fortalecimiento institucional de los países y a la consecución de un mejor Estado.

En ese contexto es necesario que la gestión del empleo y el talento humano en las entidades públicas tengan en cuenta “criterios de naturaleza jurídica, organizacional y técnica, además de políticas y prácticas que determinen una gestión eficaz y transparente del talento humano” (García y Bolívar, 2016, p. 272). De ahí la importancia de desarrollar el presente trabajo de intervención relacionado con el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de Colombia, componente clave de la función pública y del sistema de carrera administrativa, se deba conocer y considerar los referentes jurídicos que regulan este tema.

A continuación, se relacionan las principales normas vigentes, relacionadas con el sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba en Colombia y se hace una descripción breve de su contenido, principalmente de aquellas normas que tienen relación directa con el tema central del presente estudio.

✓ **Constitución Política de la República de Colombia**

La Constitución Política de Colombia, en sus artículos del 122 al 131 establece el marco general de la función pública. Entre otras cosas, en el artículo 125 de la C.N. se establece como una de las causales del retiro de los funcionarios de los empleos que son de carrera la “calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo” resaltando la importancia que tiene este proceso en la continuidad de los funcionarios públicos en las entidades. Por otra parte, el artículo 130 de la C.N. establece que “Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos...” (Const., 1991, art. 130).

✓ **Ley 909 del 23 de septiembre de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.**

El Literal d) del Artículo 11 establece como funciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, relacionadas con la responsabilidad de la administración de la carrera administrativa “Establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre evaluación del desempeño de los empleados de carrera administrativa” (Ley 909, 2004, art. 11).

El literal f) del Artículo 12 establece como funciones de la CNSC relacionadas con la vigilancia de la aplicación de las normas sobre carrera administrativa “Velar por la aplicación correcta de los procedimientos de evaluación del desempeño de los empleados de carrera” (Ley 909, 2004, art. 12).

El literal g) del Artículo 15 establece como funciones de las unidades de personal de las entidades a quienes se les aplica la ley.909 de 2004 “Implantar el sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil” (Ley 909, 2004, art. 15).

El numeral 2 del Artículo 36 establece que “Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con

las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño” (Ley 909, 2004, art. 36).

El literal a) del Artículo 37 establece el Mérito como principio que orienta la permanencia en el servicio y lo define como el principio según el cual “la permanencia en los cargos de carrera administrativa exige la calificación satisfactoria en el desempeño del empleo, el logro de resultados y realizaciones en el desarrollo y ejercicio de la función pública y la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio de la misma” (Ley 909, 2004, art. 37).

El Artículo 38 define lo que es la evaluación del desempeño, los periodos de evaluación, los recursos que proceden sobre la evaluación definitiva y los usos de los resultados de la evaluación (Ley 909, 2004).

El Artículo 39 establece la obligación de evaluar, las implicaciones disciplinarias de no hacerlo y la obligación que tienen las oficinas de control interno de las entidades “de remitir las evaluaciones de gestión de cada una de las dependencias, con el fin de que sean tomadas como criterio para la evaluación de los empleados” (Ley 909, 2004, art. 39).

El Artículo 40 establece la obligación que tienen las entidades de desarrollar sus sistemas de evaluación de desempeño y la obligación que tiene la CNSC de desarrollar “un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas” (Ley 909, 2004, art. 40).

El literal b) del Artículo 41 establece como causal del retiro del servicio de un funcionario con derechos de carrera administrativa la declaratoria de insubsistencia del nombramiento “como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral...” (Ley 909, 2004, art. 41).

El Artículo 43 regula lo relacionado con la declaratoria de insubsistencia del nombramiento por calificación no satisfactoria (Ley 909, 2004).

✓ **Ley 1437 del 18 de Enero de 2011. Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo**

Los Artículos 74 al 82 que establecen lo relacionado con los recursos que se pueden interponer, la improcedencia, la oportunidad y presentación, los requisitos, la decisión de

los recursos, entre otros aspectos, y el artículo 86 que establece lo relacionado con el Silencio administrativo en recursos (Ley 1437, 2011).

- ✓ **Decreto 760 del 17 de marzo de 2005. Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.**

En los artículos 33 al 43 establece el procedimiento para la notificación de la calificación de los empleados de carrera, definiendo los plazos para la evaluación, notificación, interposición de recursos y expedición y notificación del acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento en caso de que la calificación sea insatisfactoria y las causales para declararse impedido como evaluador, entre otros aspectos (Decreto 760, 2005).

- ✓ **Decreto 1083 del 26 de Mayo de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.**

El numeral 3) del Artículo 2.2.5.2.1 establece como una de las razones para declarar la vacancia definitiva de un empleo la “declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa” (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.5.2.1)

El título 8, capítulos 1 y 2 reglamenta todo lo relacionado con la evaluación del desempeño laboral y la evaluación y calificación del periodo de prueba. El capítulo 1 en sus artículos del 2.2.8.1.1 al 2.2.8.1.12 establece la definición, características, parámetros y clases de evaluación, los responsables de evaluar, la comunicación de las evaluaciones, la calificación de servicios no satisfactoria, la evaluación en comisión de servicios y la responsabilidad del jefe de personal o a quien haga sus veces frente a la evaluación del desempeño, entre otros aspectos. El capítulo 2, en sus artículos 2.2.8.2.1 al 2.2.8.2.3 reglamenta lo relacionado con la evaluación y calificación del periodo de prueba (Decreto 1083, 2015).

El Artículo 2.2.10.10 establece a las entidades que “Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral...” (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.10.10) y el artículo

2.2.10.12 en el numeral 3) establece entre los requisitos que deben cumplir los empleados para participar de los incentivos institucionales “Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación” (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.10.12).

El numeral 2) del Artículo 2.2.11.1.1 establece como causal del retiro del servicio la “Declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa” (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.11.1.1).

- ✓ **Acuerdo No. CNSC-20181000006176 del 10 de Octubre de 2018. Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.**

En este acuerdo la CNSC definió en el artículo 1º la finalidad de la evaluación del desempeño laboral como “una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional”. (Acuerdo 2018000006176, 2018, art.1) Adicionalmente se describen las fases de la evaluación (Concertación de Compromisos, Seguimiento, Evaluaciones parciales, Calificación definitiva), se establece la escala de calificación (Sobresaliente, Satisfactorio, No satisfactorio), los usos de la calificación en nivel sobresaliente y satisfactorio, las consecuencias de la calificación en nivel no satisfactorio, los términos para realizar las comunicaciones y notificaciones, los recursos procedentes, los impedimentos y los instrumentos de evaluación, entre otros aspectos (Acuerdo 2018000006176, 2018).

4.2. Marco Teórico

4.2.1. La gestión estratégica del talento humano

David (2003, p. 5) define la dirección estratégica “como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”, y considera que se centra en la integración de todas las áreas funcionales para lograr el éxito de la empresa. De igual manera afirma que el término

dirección estratégica es utilizado para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Por su parte, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015, p.4) definen la estrategia como “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” y afirman que una organización goza de ventaja competitiva cuando “implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa” (Hitt, et al., 2015, p. 5).

Actualmente las organizaciones compiten en entornos cambiantes y altamente competitivos y se enfrentan a muchos retos a nivel de entorno, organización y personas, que obliga a competir por el mejor talento, buscando atraer, retener y motivar a los mejores empleados, para intentar lograr y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores, lo que demanda en los directivos preparación constante, flexibilidad y capacidad de adaptación que les permita responder y/o reaccionar rápidamente a dichos desafíos y gestionar al personal de la manera más eficaz para lograr el cumplimiento de su misión. (Gómez, Balkin y Cardy, 2016). En ese contexto, la administración estratégica de recursos humanos cobra mucha importancia ya que se requiere que el área o departamento de personal formulen estrategias de administración de recursos humanos que apoyen las metas estratégicas de toda la organización y contribuya al cumplimiento de la misión institucional, enfocando sus esfuerzos en la formulación y ejecución de políticas y prácticas que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas (Dessler, 2015). El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia del talento humano como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva, resaltando como fuente de diferenciación al capital humano, lo que exige gerenciar estratégicamente los recursos humanos (Camejo, 2008).

Jones y George (2019) consideran que la Gestión del Talento Humano comprende todas las actividades que los gerentes realizan para atraer y retener a los empleados, procurando que logren un alto desempeño y que contribuyan al logro de las metas organizacionales establecidas. Para este propósito, se propone desarrollar “un sistema de gestión del talento humano que refuerce la eficiencia, la calidad, la innovación y el nivel de respuesta a clientes” (Jones y George, 2019, p.381) en procura de construir una ventaja competitiva, cuyos componentes principales son: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo,

evaluación y realimentación del desempeño, sueldos y prestaciones y las relaciones laborales.

García, Fernández, Pereira y Carvalho (2014, p. 988) consideran que “la verdadera razón por la que los programas de gestión de recursos humanos son prioritarios en las empresas es por la íntima relación que mantienen con la gestión del conocimiento, donde ésta es, una forma evolucionada de la gestión de los recursos humanos (Yahya & Goh, 2002), y cuya tarea diaria debe ser ayudar a los empleados a crear y compartir el conocimiento, establecer redes sociales y participar en circuitos de aprendizaje, facilitando de este modo la continua creación y transferencia de conocimientos. Precisamente Soliman y Spooner (2000) argumentan que las prácticas en gestión de recursos humanos juegan un papel importante en la absorción, transferencia, intercambio y creación de conocimiento, donde adquirir conocimiento se convierte en una actividad paralela a los procesos de selección, y a las actividades que ayudan a formar y crecer los empleados como personas y profesionales”. Todo ello, en la medida que las estrategias y el conocimiento generado tengan una repercusión en los objetivos y en la mejora de los resultados de la organización.

4.2.2. La evaluación del desempeño y su importancia en las organizaciones

Considerando que el talento humano es el pilar fundamental de una organización (Peña, Aguillón y Decanini, 2014), para lograr un buen desarrollo y desempeño empresarial y ser una organización competitiva es necesario contar con un talento humano capacitado, adecuado y comprometido capaces de generar valor en el logro de los resultados corporativos (Montoya, 2009). Si bien, todos los componentes enunciados por Jones y George (2019) son determinantes para lograr una administración estratégica del talento humano que esté alineada con la estrategia y las metas organizacionales, la evaluación del desempeño constituye un elemento fundamental e importante que debe ser considerado en el proceso de dirección estratégica (Sánchez y Calderón, 2012), por cuanto, por una parte, constituye una fuente clave de información para la toma de decisiones en temas de talento humano relacionados con la capacitación, adiestramiento, motivación y recompensa de los empleados (Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz y Rosales, 2014), y por otra, facilita el desarrollo de las personas por cuanto permite

brindarles información sobre sus fortalezas, debilidades y áreas en las que necesitan enfocarse (Jones y George, 2019).

La evaluación de desempeño implica evaluar la actuación de los empleados en sus puestos de trabajo y su contribución a la ejecución de la misión empresarial y al logro de las metas organizacionales (Pablos y Biedma, 2013), en ese sentido, busca lograr la mayor adaptación posible de las personas a sus sitios de trabajo como forma de obtener su mayor rendimiento y satisfacción (Riquelme, 2011), fortaleciendo los procesos de comunicación y facilitando el proceso de toma de decisiones en temas de gestión del talento humano, en aspectos relacionados con planeación de personal, salarios, ascensos, compensaciones, necesidades de capacitación y desarrollo. (Camejo, 2008).

Según Chiavenato (2009, p. 245) la evaluación de desempeño laboral es una valoración sistemática de la actuación de la persona “en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”. Para las organizaciones es un medio muy importante para identificar “problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano” (Chiavenato, 2008, p 245).

Snell y Morris (2020) afirman que las evaluaciones de desempeño laboral son un proceso en el que el gerente evalúa al empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza la información para indicarle dónde y por qué necesita mejora; considerándola una herramienta que algunas organizaciones utilizan para desarrollar al personal.

Según Gómez, et al. (2016) la evaluación del desempeño debe ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba el rendimiento de un trabajador en el último año y debe adoptar una visión futurista respecto de lo que el empleado puede hacer para alcanzar su potencial en la organización, ofreciéndole información sobre su rendimiento anterior para ayudarlo a alcanzar un rendimiento superior. Además, consideran que las evaluaciones de desempeño se realizan con muchos fines entre los que destacan: los

administrativos y/o de desarrollo que son la base para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado y se enfocan en el fortalecimiento de sus capacidades laborales; los operativos que se enfocan en el mejoramiento del rendimiento; y los estratégicos que proporcionan criterios para validar sistemas de selección y tomar decisiones de personal. Según Gómez et al. (2016, p.230) “la evaluación del desempeño hace operativa la estrategia de la organización”.

Amorós, (citado por Pérez, 2009, p. 2) refiere que la evaluación del desempeño “Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”.

Por otra parte, Dessler (2015) considera que la evaluación del desempeño tiene un rol fundamental en la administración de personal y afirma que es necesario evaluar a los trabajadores porque la mayoría de empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de personal en la evaluación del personal, permite elaborar un plan para corregir deficiencias para reforzar las fortalezas del trabajador, brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades, se puede identificar necesidades de capacitación para determinar medidas remediales requeridas y lo más importante, las evaluaciones de desempeño son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del trabajador que implica asegurarse de que las metas y el rendimiento de los trabajadores respalden y estén vinculadas con las metas estratégicas y operativas de la organización.

Según Pérez (2009, p. 3) los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases: “Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos

los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales”.

Montoya (2009) considera que la evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización, de ahí la necesidad que directivos, coordinadores y supervisores entiendan la importancia de evaluar el rendimiento de los empleados; considera que el éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla.

En general, la evaluación de desempeño laboral es un proceso clave en la gestión de recursos humanos (Cuesta, 2012) y constituye un instrumento muy valioso tanto para la empresa como para los empleados ya que va a permitir alinear las acciones de los trabajadores con la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización mejorando el desempeño organizacional, convirtiéndose a la vez en una herramienta para el desarrollo integral de las personas y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida laboral del trabajador en las organizaciones (Matabanchoy, Álvarez y Riobamba, 2018).

4.2.3. Tipos de evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es suministrar una descripción exacta y confiable sobre la forma como el empleado realiza o ejecuta las labores de su cargo, de ahí que los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el cargo, ser prácticos y confiables, y en lo posible, estar estandarizados en toda la organización, con el fin de garantizar el principio de igual compensación por igual labor (Pérez, 2009).

Si bien se han creado diferentes métodos que varían en calidad, precisión y complejidad, éstos buscan incrementar la productividad y facilitar el avance a las metas fijadas por la organización, cabe aclarar, que no existe un método ideal o generalizado que sea aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones (Peña, et al., 2014), lo que obliga a cada organización a elegir un método según se adapte a su cultura y estructura organizacional (Corral, 2007). Los métodos de evaluación de desempeño existentes tienen sus ventajas y desventajas y una relativa adecuación y aplicación a los diferentes cargos y situaciones, en la práctica, se podrían estructurar varios sistemas de evaluación de acuerdo al nivel jerárquico y los tipos y características de los evaluados y de los evaluadores, para garantizar la correcta utilización del método y la

obtención de los resultados propuestos con la evaluación (Rivas, González y Navarro, 2012); como se mencionó anteriormente, dependerá de cada organización adaptar los métodos existentes o diseñar y aplicar uno diferente ideado por sus administradores (Pérez, 2009).

Según Pablos y Biedna (2013), para implementar un sistema de evaluación del desempeño laboral es necesario tomar decisiones frente a qué se va a medir, quién va a realizar las valoraciones, cómo se van a realizar las mediciones, cuándo se van a realizar y en qué condiciones. Una vez implementado, para su mantenimiento, según estudios realizados por Martín y Bartol (1998, p. 223, citados por Pablos y Biedna, 2013) se requieren realizar acciones tendientes a “gestionar el sistema, controlar el sistema e implementar feedbacks de información para aquellos que utilizan el sistema”.

Las evaluaciones pueden realizarse de diferentes maneras: pueden ser realizadas por los superiores, pueden ser de autoevaluación, pueden ser realizadas por pares o iguales, pueden ser realizadas por los subordinados o puede ser realizadas por clientes o externos que tienen relación con el titular del puesto (Pérez, 2009).

Según Jones y George (2019, p. 400) “la evaluación de desempeño laboral se centra en la evaluación de los rasgos, el comportamiento y los resultados”. La evaluación de los rasgos se basa en la calificación de las características personales pertinentes para desempeñar el puesto de trabajo, como son las destrezas, aptitudes o personalidad, en otras palabras, como son los trabajadores; “son los más usados, si bien no son los más objetivos” (Alles, 2008, p. 35). La evaluación del comportamiento califica la forma como el trabajador desempeña su labor, las acciones y las conductas que realizan en su trabajo y la forma como realizan sus tareas, en otras palabras, que hacen los trabajadores; por lo cual “son los mejores para el desarrollo de las personas” (Alles, 2008, p. 35). Por su parte, la evaluación de los resultados califica el desempeño del trabajador según los logros, resultados o productos reales de sus conductas laborales.

Chiavenato (2009) plantea que existen métodos tradicionales y métodos modernos de evaluación del desempeño. Los métodos tradicionales se caracterizan por ser burocráticos, rutinarios y repetitivos en los que se trata a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas, los más utilizados son las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de

verificación. Los métodos modernos consideran aspectos como la autoevaluación y la autodirección de las personas, da mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal y se enfoca en el futuro y el mejoramiento continuo del desempeño; los más utilizados son la evaluación participativa por objetivos (EPPO) y la evaluación de 360 grados.

Dado que según lo expuesto, existen diferentes métodos para realizar la evaluación del desempeño laboral, a continuación se describen brevemente algunos de los métodos más utilizados:

- **Método de escalas gráficas.**

Es considerado el método más ampliamente utilizado y divulgado (Corral, 2007), evalúa el desempeño de los empleados a través de factores (capacidades, actitudes, aptitudes y cualidades en la organización) que previamente define y valora la organización para aplicarlos y compararlos entre los trabajadores implicados (Matabanchoy, et al., 2019). Utiliza un formato de doble asiento en el cual se registran en las líneas horizontales los factores a evaluar y en las líneas verticales los grados de variación de los mismos que pueden ser entre tres y cinco categorías (excelente, bueno, regular, tolerable y malo). Lo básico de este método es la escogencia de los factores a evaluar los cuales deben ser medibles, observables y relevantes con el trabajo y “responder al análisis de los respectivos cargos y a la necesidad práctica de reducirlos al mínimo adecuado para la formación de un juicio global del desempeño laboral” (Castillo, 2007, p.310). Según Matabanchoy et al (2019) las escalas gráficas pueden ser de tres tipos: continuas, semi-continuas y discontinuas. Si bien es un método sencillo de aplicar y permite comparar a los trabajadores por su desempeño, el método reduce las opciones de evaluación y limita al evaluador.

La figura 1 presenta un ejemplo de escala gráfica de evaluación.

Figura 1. Escala gráfica de evaluación del desempeño.

| Factores | Excelente | Bueno | Regular | Tolerable | Malo |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Producción (cantidad de trabajo realizado) | Siempre supera los parámetros | A veces supera los parámetros | Satisface los parámetros | A veces debajo de los parámetros | Siempre debajo de los parámetros |
| Calidad (esmero en el trabajo) | Trabajo de calidad excepcional | Trabajo de calidad superior | Calidad satisfactoria | Calidad insatisfactoria | Trabajo de pésima calidad |
| Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo) | Conoce todo el trabajo | Conoce más de lo necesario | Conoce lo suficiente | Conoce parte del trabajo | Conoce poco el trabajo |
| Cooperación (relaciones interpersonales) | Excelente espíritu de colaboración | Buen espíritu de colaboración | Colabora normalmente | Colabora poco | No colabora |
| Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas) | Excelente capacidad intuitiva | Buena capacidad intuitiva | Satisfactoria capacidad intuitiva | Poca capacidad intuitiva | Ninguna capacidad intuitiva |
| Creatividad (capacidad para innovar) | Siempre tiene excelentes ideas | Casi siempre tiene excelentes ideas | Algunas veces presenta ideas | Rara vez presenta ideas | Nunca presenta ideas |
| Realización (capacidad para hacer) | Excelente capacidad de realización | Buena capacidad de realización | Razonable capacidad de realización | Dificultad para realizar | Incapaz de realizar |

Fuente: Tomado de Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. Capítulo 8 p. 255. McGrawHill Educación. México D.F

- **Método de la elección forzosa**

Evalúa el desempeño de las personas por medio de grupos de frases descriptivas enfocadas en determinados aspectos del comportamiento, de las cuales el evaluador debe escoger forzosamente las frases que más se adapten al desempeño del empleado evaluado (Matabanchoy, et al., 2019). Generalmente, el grupo de frases está compuesto de dos a cuatro frases que pueden ser positivas y negativas en las que el evaluador escoge la que más se ajusta y la que menos le aplica al evaluado; o pueden ser todas positivas en las que el evaluador escoge simplemente la que más le aplica al evaluado (Corral, 2007). Según Alles (2008) es un método que está en desuso.

La figura 2 presenta un ejemplo del método de la elección forzosa:

Figura 2. Método de la Elección Forzosa.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | |
|---|----|---|---|
| Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____ | | | |
| A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces. | | | |
| Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable | N° | + | - |
| Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas | | | |
| Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide | | | |
| Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda | N° | + | - |
| Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo | | | |
| Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad | | | |

Fuente: Tomado de Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición. Capítulo 8 p. 256.* McGrawHill Educación. México D.F.

- **Método de investigación de campo**

Se basa en entrevistas que se realizan a especialistas en evaluación y a gerentes o jefes de áreas para evaluar en conjunto el desempeño de los empleados a su cargo a partir del análisis de hechos y situaciones que generan el desempeño registrado (Corral, 2007). Según Chiavenato (2009) el método se desarrolla en cuatro etapas: la entrevista inicial de evaluación, la entrevista de análisis complementario, la planificación de las medidas y el seguimiento posterior de los resultados.

- **Método de los incidentes críticos**

Es una técnica que se basa en los registros que realiza el supervisor inmediato sobre los comportamientos destacados o excepcionales del trabajador, altamente favorables o desfavorables, en su puesto de trabajo, para identificar los puntos fuertes y débiles de él y

posteriormente emitir un juicio de evaluación del desempeño laboral a partir de éstos (Mondy, 2010). Una de las ventajas del método es que abarca todo el periodo evaluado lo que facilita el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado (Alles, 2008)

- **Método de listas de verificación**

Consiste en la elaboración o utilización de una lista de factores que describen las características y rendimientos del desempeño del trabajador dentro de la organización, los cuales reciban una calificación cuantitativa y que son evaluados por una persona calificada de la misma empresa o externa a ella (Matabanchoy, et al., 2019). El método consiste en que el evaluador debe anotar en cada frase un check a la calificación que más se ajuste al empleado (Chiavenato, 2009).

La figura 3 presenta un ejemplo del método de la elección forzosa:

Figura 3. Método de listas de verificación.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|---------------|---|---|---|---------------------|---------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| Nombre: _____ | | Puesto: _____ | | | | Departamento: _____ | | | | | | | |
| Áreas de desempeño: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Áreas de desempeño: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades para decidir | | | | | | | Iniciativa personal | | | | | | |
| Acepta cambios | | | | | | | Soporta la tensión y la presión | | | | | | |
| Acepta dirección | | | | | | | Conoce el trabajo | | | | | | |
| Acepta responsabilidades | | | | | | | Liderazgo | | | | | | |
| Actitud | | | | | | | Calidad del trabajo | | | | | | |
| Cumple las reglas | | | | | | | Cantidad de producción | | | | | | |
| Cooperación | | | | | | | Prácticas de seguridad | | | | | | |
| Autonomía | | | | | | | Planificación y organización | | | | | | |
| Presta atención a los costos | | | | | | | Cuida el patrimonio | | | | | | |

Fuente: Tomado de Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición. Capítulo 8 p. 259.* McGrawHill Educación. México D.F.

- **Método de formas narrativas (ensayo)**

El método requiere que el evaluador realice un ensayo en el cual se redacte una breve narración en la se describe el desempeño del trabajador, enfocándose en el

comportamiento extremo en el trabajo y no en el desempeño rutinario y cotidiano (Mondy, 2010). Se requiere que el supervisor de la persona califique el desempeño por cada una de las habilidades o factores de desempeño y describa situaciones críticas en un plan de mejoramiento que le permita al empleado comprender en que aspectos debe mejorar (Pérez, 2009). El método tiene problemas de subjetividad por cuanto depende de la capacidad literaria del evaluador (Alles, 2008).

- **La entrevista de evaluación**

Es un instrumento técnico que adopta la forma de un dialogo corriente con el fin de obtener datos y respuestas verbales a las preguntas planteadas sobre una situación propuesta (Matabanchoy, et al., 2019). Es el segundo método más utilizado para evaluar el desempeño laboral; permite medir objetivamente los resultados y capacidades de la persona y transmitir resultados y llegar a acuerdos de manera personalizada; requiere preparación previa y realizar seguimiento continuo y retroalimentación a los acuerdos. (Flores, 2014).

- **Método de comparación por pares**

Consiste en comparar dos empleados con respecto un factor de evaluación para tratar de identificar quién es mejor (Corral, 2007). Para su aplicación, se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y se compara a cada empleado contra cada uno de los demás; se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que se evaluará y por cada una de las características; posteriormente se indica para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Al final se suma el número de veces que el empleado obtuvo la mejor calificación para determinar cuál fue el mejor de todo el grupo (Dessler, 2015). El método es poco eficiente y se recomienda utilizarlo solo cuando el evaluador no tiene la posibilidad de utilizar otro método de evaluación (Corral, 2007).

- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

Según Chiavenato (2009) es un método de evaluación democrático, participativo, incluyente y motivador que se realiza a través de seis etapas:

1. Formulación de objetivos consensuados. Los cuales son formulados en conjunto entre el trabajador y el superior o jefe inmediato, y del cumplimiento de los mismos dependerá el resultado de la evaluación.
2. Compromiso personal para alcanzar los objetivos. Elemento clave y que debería motivar al empleado a la consecución de los mismos.
3. Asignación de los recursos necesarios al trabajador por parte de la dirección para la consecución de los objetivos trazados
4. El desempeño individual para cumplir los objetivos por parte del trabajador, el cual lo escoge la persona con total libertad y autonomía
5. Monitoreo constante de los resultados, tanto por parte del evaluador como del evaluado, lo cual implica una permanente autoevaluación por parte del trabajador.
6. Realimentación intensiva y evaluación continua conjunta, etapa en la cual es muy importante la comunicación ya que el evaluado necesita conocer como marcha su proceso y como ha sido evaluado su esfuerzo frente al resultado alcanzado. .

Es el método más utilizado para la evaluación del desempeño, evalúa los resultados que han de lograrse (el qué) y la forma para conseguirlos (el cómo) (Flores, 2014). Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de las metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa; la “retroalimentación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de las metas tanto del evaluado como de la organización”. (Alles, 2008, p.40).

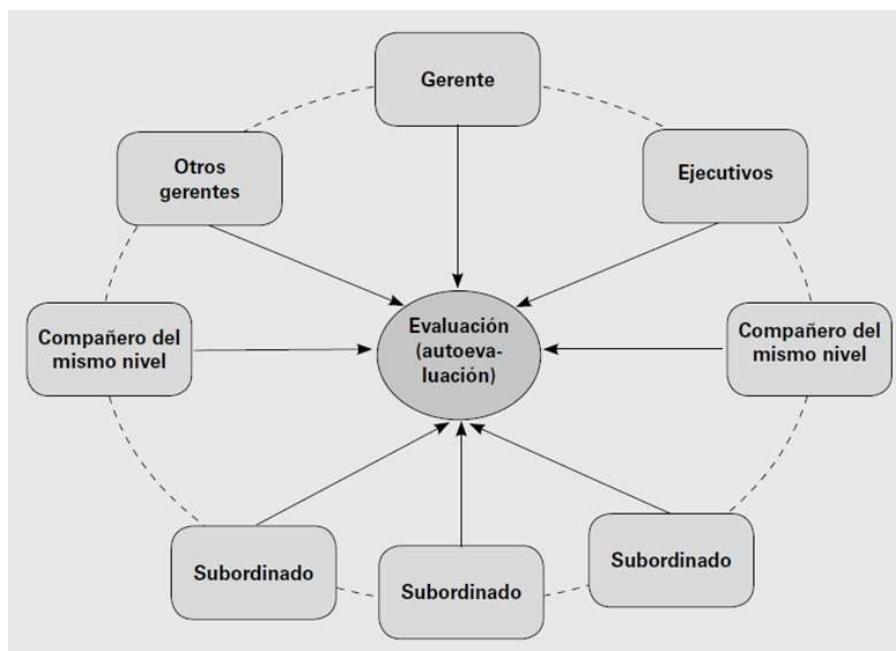
- **Evaluación de 360°**

Es una herramienta de evaluación para el desarrollo de los recursos humanos (Alles, 2008). Es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener feedback sobre el desempeño de fuentes diferentes al jefe inmediato (Corral, 2007). Según Chiavenato (2009) es un proceso de retroalimentación sobre las competencias personales que recibe un trabajador por parte de todas las personas que tienen alguna interacción con él (jefe inmediato, compañeros, pares, subordinados, clientes externos, proveedores y en general todas las personas que giran en torno al evaluado) con el fin de identificar

fortalezas y debilidades o áreas de oportunidad. Es un proceso de evaluación más integral ya que le permite al trabajador conocer y adaptarse a las distintas demandas que le impone su contexto laboral. El método permite realizar la retroalimentación del desempeño e identificar las competencias claves que necesita el puesto de trabajo.

La figura 4 describe el proceso de la evaluación de 360°:

Figura 4. Evaluación de 360°.



Fuente: Tomado de Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición. Capítulo 8 p. 266.* McGrawHill Educación. México D.F.

- **Escalas de estimación basadas en conductas BARS**

Es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos (Mondy, 2010). Es una herramienta que ancla una escala de puntuación numérica en ejemplo de conductas específicas de un desempeño adecuado o uno inadecuado (Dessler, 2015). “Entre sus ventajas se encuentran la mejora del sistema evaluativo, la reducción del efecto halo, un feedback más efectivo de los valoradores a los evaluados y una mayor validez de contenido, que permita la mejora organizacional y la motivación de los colaboradores” ((Matabanchoy, et al., 2019, p.183)

4.2.4. La gestión estratégica del talento humano y la evaluación del desempeño en las entidades públicas de Colombia

4.2.4.1. La gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas de Colombia

La gestión estratégica del talento humano (GETH) en Colombia, y en el mundo, ha evolucionado a partir de cuatro modelos básicos: el burocrático o tradicional planteado por Max Weber que surge como respuesta al ascenso de la formación profesional en el mundo, la administración científica y la Revolución Industrial, que fue planteado como un modelo “ideal” para brindar la mayor eficiencia a las organizaciones; el gerencial, que buscó introducir un nuevo conjunto de valores a la gestión humana en el sector público, tales como la efectividad, la creación de valor público y la orientación hacia el “cliente” en las organizaciones públicas; el de gestión estratégica y orientación a resultados, que propuso la alineación de las prácticas del talento humano con los objetivos misionales de la entidad, enfatizando en los valores públicos y las competencias de los empleados; y el de servicio público, que resalta la búsqueda del interés y el valor ciudadano; los cuales han insertado diferentes rasgos que hoy son característicos, en mayor o menor medida, en la GETH que se desarrolla en las diferentes entidades públicas (Sanabria, 2015). Mesch, Perry y Wise (1995, citados por Sanabria, Telch, Rodas, Astudillo y Estrada, 2015, p. 198), definen la GETH como el “proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño”.

Según Calderón (2004) la gestión del talento humano en el sector público en Colombia se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales, por cuanto se ha soportado en el modelo burocrático en el cual la eficiencia está determinada principalmente por la reglamentación. En concordancia con lo planteado, según estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2014) el sistema de gestión de recursos humanos en Colombia es muy legalista y da prioridad a aspectos como el cumplimiento de las reglas, el control del presupuesto del personal y del número de puestos. “La gestión del empleo público en Colombia está enmarcada por detalladas

disposiciones constitucionales y legislativas. Si bien el marco legal refleja un fuerte compromiso dirigido a romper los antecedentes de clientelismo político en Colombia, mediante el establecimiento de un servicio civil profesional y basado en el mérito, esto ha dado lugar al surgimiento de rigideces no intencionadas en la gestión del personal” (OCDE, 2014, p. 297).

Dado que el objetivo fundamental de la gestión pública es cumplir a cabalidad todas las responsabilidades que tiene con los ciudadanos, y que los servidores públicos son en quienes recae dicha responsabilidad, por cuanto son quienes concretan las diversas políticas públicas y las acciones que buscan el beneficio del ciudadano, se hace necesario construir y fortalecer una política integral de empleo público que facilite la GETH y garantice que los servidores estén motivados, sean competentes, eficientes e innovadores y cuenten con la capacitación necesaria para que el sector público mantenga e incremente su productividad y su capacidad de respuesta ante las demandas de la ciudadanía (Camargo, Ortiz y Marquéz, 2016).

En Colombia, dada la importancia y relevancia que tienen estos temas, y considerando el impacto que tienen en lo público, la economía y la competitividad, el Gobierno Nacional ha venido expidiendo una serie de normas tendientes a fortalecer el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública sobre la base del mérito, adicionalmente, ha desarrollado la política y los instrumentos de empleo público con el fin de generar parámetros para su estructura, manejo y efectividad para consolidar dicho propósito, máxime cuando ha asumido los retos de disminuir la pobreza y construir una paz efectiva y duradera cimentada en la equidad y la educación y existe la expectativa de ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE (DAFP, 2017). De igual manera, el Gobierno Nacional ha implementado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG para hacer más eficiente el Estado y la gestión pública y superar los desafíos propuestos y materializar los pactos establecidos en procura de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y el desarrollo económico de país (DAFP, 2019)

El DAFP (2017) en la Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el sector público colombiano, realizó una descripción de la situación de la gestión del talento humano en Colombia a partir de los índices de competitividad global, efectividad del gobierno, control de la corrupción, calidad del gobierno y desarrollo del servicio civil,

presentados por el Foro Económico Mundial en el año 2016; y resaltó los aspectos susceptibles de ser mejorados a través de la gestión estratégica del talento humano, entre los que destaca el fortalecimiento de las instituciones a partir de la adecuada gestión del talento humano, el desarrollo de un sistema de servicio civil profesional que cuente con el potencial de producir resultados que impacten a las comunidades, el desarrollo de las competencias del talento humano y el fortalecimiento de la gestión del rendimiento, la gestión del desarrollo, la gestión de la compensación y la organización de la función de recursos humanos. Teniendo en cuenta lo descrito y ante la necesidad de implementar mejoras para el desarrollo del servicio civil en el marco de la creación de valor público que permita mejorar la efectividad del gobierno y el control de la corrupción, mejorando la posición en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial a través del mejoramiento en los niveles de prosperidad y bienestar de sus ciudadanos, el Gobierno ha desarrollado un modelo integrado de gestión estratégica del talento humano que busca impactar el dimensionamiento del capital humano, el comportamiento de las personas y la profesionalización del servicio civil. Para este propósito ha definido como metodología de medición y seguimiento del índice de desarrollo del servicio civil la definida por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID con el fin de contar con un método estándar de diagnóstico y seguimiento, y que los formuladores de la política y los jefes de talento humano de las instituciones puedan utilizar la herramienta para monitorear y comparar la efectividad de las acciones en el marco de la estrategia de mejoramiento de Colombia en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil. (DAFP, 2017).

Así las cosas, la política de Gestión Estratégica del Talento Humano orientada a la creación de valor público “tiene una importancia capital para el mejoramiento de las entidades, la satisfacción del servidor público, la productividad del sector público y, el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país. Las áreas de talento humano de las entidades tienen una responsabilidad importante en tanto son las encargadas de liderar los procesos que permitirán la creación de valor público a través de las acciones que produzcan el adecuado dimensionamiento y las mejoras en comportamiento de las personas” (DAFP, 2017, p. 28).

4.2.4.2. La evaluación del desempeño en las entidades públicas de Colombia

El Gobierno Nacional en su empeño por profesionalizar el empleo público y modernizar y hacer más eficiente la administración pública, incorporó los principios y orientaciones dadas en materia de empleo público por la Carta Iberoamericana de la Función Pública en la Ley 909 de 2004, que regula entre otras disposiciones, el Empleo Público, la Carrera Administrativa y la Gerencia Pública (Sanabria, et al., 2015). En dicha ley se crea la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), ente encargado según el artículo 130 de la Constitución Política de Colombia, de administrar y vigilar el sistema de carrera administrativa de los Servidores Públicos, y se le asigna, entre otras, las funciones de “Establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre evaluación del desempeño de los empleados de carrera administrativa” (Ley 909, 2004, art. 11), establecer los criterios y lineamientos a las Entidades Públicas para desarrollar los sistemas propios de evaluación de desempeño laboral y crear un sistema “Tipo” de evaluación de desempeño laboral para los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba para las entidades que aún no han desarrollado sus propios sistemas. (DAFP, 2005).

En ese sentido, la CNSC ha expedido diferentes Acuerdos siendo los últimos el Acuerdo 20181000006176 del 10 de octubre de 2018 “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba” y el Acuerdo CNSC-2016 1000000816 del 13 de Julio de 2016 “Por el cual se establecen los criterios y se definen los lineamientos para desarrollar los Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño Laboral” que regulan todo lo relacionado con la evaluación de desempeño de los funcionarios de carrera administrativa y definen entre otras cosas, las generalidades del sistema tipo de evaluación del desempeño laboral (definiciones, noción de evaluación del desempeño laboral, finalidad, ámbito de aplicación, sujetos de evaluación, componentes de la evaluación), los responsables y participantes de la EDL, la comisión evaluadora, los instrumentos del sistema Tipo, el proceso de la evaluación ordinaria o periódica y de la evaluación extraordinaria, y los recursos para los empleados sujetos a esta evaluación.

Según el artículo 1 del acuerdo CNSC-20181000006176 del 2018, el cual entró a regir para la evaluación del desempeño laboral de la vigencia 2019, estableció la finalidad de la EDL como *“una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional”* (Acuerdo 20181000006176, 2018, art. 1). Previamente la CNSC (2016) había definido que la finalidad de la EDL era, además de contribuir a la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional y mejorar la prestación de los bienes y servicios por parte de las entidades públicas, asegurar el cumplimiento del principio del mérito en el ingreso y permanencia de los empleados, la promoción del desempeño sobresaliente, la identificación de los requerimientos de formación y capacitación para mejorar las competencias de los funcionarios y el otorgamiento de estímulos e incentivos a los empleados públicos como reconocimiento a su buen desempeño.

El artículo 38 de la Ley 909 de 2004 resalta la importancia de la EDL cuando establece que los resultados de dichas evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, conceder becas o comisiones de estudio, otorgar incentivos económicos o de otro tipo, planificar la capacitación y la formación y determinar la permanencia en el servicio.

Por otra parte, el Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” establece la obligación de evaluar y calificar al empleado “con base en parámetros previamente establecidos a partir de los planes anuales de gestión del área respectiva, de las metas institucionales y de la evaluación que sobre el área realicen las oficinas de control interno o quienes hagan sus veces, de los comportamientos y competencias laborales, habilidades y actitudes del empleado, enmarcados dentro de la cultura y los valores institucionales” (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.8.1.3) y define el periodo anual de evaluación el cual está comprendido entre el 1º de febrero y el 31 de enero del año siguiente, el cual será la sumatoria de dos evaluaciones semestrales, realizadas una por el período comprendido entre el 1º de febrero y el 31 de julio y otra por el período comprendido entre el 1º de agosto y el 31 de enero del siguiente año, contemplando la posibilidad de realizar evaluaciones parciales en caso de cambio de evaluador, por cambio de cargo o por retiro temporal del cargo.

Pese a los beneficios que conlleva implementar la EDL y la exigencia legal que tienen las entidades públicas de adoptar un sistema de EDL, Rodríguez (2013, p. 26) plantea que “este sistema no ha pasado de ser un formalismo, un ritual que se cumple anualmente, pero al cual, realmente, no se le encuentra utilidad alguna más allá de asegurar la continuidad de los servidores públicos de carrera”; adicionalmente plantea que existe una desviación total del sistema ya que mientras la mayoría de los empleados de carrera salen anualmente con calificaciones altísimas, la entidades no muestran los mismos resultados. En correspondencia con este planteamiento, Sanabria (2015, p. 73) afirma que “La evaluación del desempeño de los empleados públicos es un instrumento que no ha tenido ninguna utilidad ni ningún efecto práctico en Colombia” y evidencia mediante resultados estadísticos la contradicción que existe entre los resultados de la evaluación, que en la mayoría de los casos es excelente, con la percepción que tiene la ciudadanía sobre la ineficiencia de la administración pública y de sus servidores. Como prueba del desinterés que tienen las entidades públicas en esta temática Rodríguez (2013) cita que según informes de la CNSC únicamente quince de más de mil entidades públicas han creado un sistema propio de evaluación del desempeño laboral mientras que las otras han adoptado el sistema TIPO de la CNSC, sin hacer “el ejercicio de crear un sistema que se ajuste a las necesidades concretas y específicas de cada entidad” (Rodríguez, 2013, p. 27). Adicionalmente, concluye en su estudio que ni en el DAFP ni en la CNSC existe información recopilada de los resultados de la aplicación del sistema de EDL que permita conocer su estado actual y proponer medidas para su mejoramiento, evidenciando un claro desequilibrio al momento de su aplicación ya que la exigencia es únicamente para los empleados de carrera administrativa sin considerar a contratistas, empleados de libre nombramiento y remoción y nombramientos provisionales.

En concordancia con lo planteado por Rodríguez (2013), el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2018, p. 40) en el Documento de política de empleo público, reconoce que “La forma como se ha venido manejando la evaluación del desempeño no ha permitido un buen funcionamiento del empleo y de sus resultados”, ni tampoco ha permitido poner en práctica uno de los propósitos para lo cual está concebido el proceso que es “tomar decisiones sobre la permanencia en el servicio público sobre aquellos servidores que no logran los resultados esperados”; manifiesta que a pesar de que en la última normatividad expedida relacionada con el proceso de EDL se hace un mayor énfasis en el componente comportamental del desempeño y en la evaluación de la gestión de las

dependencias esperando con esto fortalecer la articulación entre el rendimiento individual de los servidores, los resultados de la entidad y la satisfacción de los ciudadanos, “es necesario considerar acciones complementarias orientadas a la medición de la productividad y al mejoramiento del desempeño que tengan un impacto decisivo en los resultados del sector público” (DAFP,2018, p. 40).

Pese a que en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, en el capítulo cuarto relacionado con los requerimientos funcionales de la función pública, en el subtema “evaluación del rendimiento” se sugiere que “En la medida posible, y en forma en todo caso coherente con la cultura interna de las organizaciones públicas, los sistemas de servicio civil incorporarán, especialmente con finalidades de desarrollo y mejora de las competencias personales, mecanismos de evaluación de 360 grados o similares, mediante los cuales las personas reciben retroalimentación de su desempeño por parte de los diferentes afectados por el mismo, ya estén situados por encima, por debajo o en un plano equivalente al de su posición jerárquica” (CLAD, NU (DESA), 2003, p. 18); el DAFP (2018, p. 40) manifiesta que pese a la concertación de compromisos con el jefe inmediato el funcionario no percibe la evaluación como un espacio de reconocimiento de su labor ni de identificación de las competencias que deben desarrollar para crecer en la entidad, en ese sentido, afirma que la “evaluación de desempeño no se realiza por competencias, no permite detectar necesidades de desarrollo, no está enfocada a la productividad, ni cumple su fin de identificar a los servidores con bajo desempeño para establecer planes de mejoramiento o revisar su permanencia en el servicio”.

En cuanto al sistema TIPO de evaluación del desempeño laboral el DAFP (2018) informa que “aún no existe consistencia técnica en la relación que debe existir entre la definición de los objetivos individuales y lo que el servidor debe hacer para contribuir desde lo personal al rendimiento institucional” (DAFP, 2018, pp. 40-41). Adicionalmente, manifiesta que “las evaluaciones no son utilizadas como recurso de seguimiento del rendimiento y de corrección para deficiencias identificadas. En muchos casos, en cambio, no va más allá de una formalidad que debe cumplirse, pero sin toda la funcionalidad que se requiere en su aplicación, pues existen grandes diferencias entre las evaluaciones internas de los servidores públicos (evaluaciones de desempeño), que en su mayoría presentan un nivel sobresaliente, y las evaluaciones externas hechas a la gestión de las entidades en la

provisión de bienes y servicios a los ciudadanos (evaluaciones que hacen los usuarios sobre el servicio prestado por las entidades)” (DAFP, 2018, p. 41).

4.2.4.3. La evaluación de desempeño como herramienta de gestión en las entidades públicas

La Evaluación de desempeño laboral (EDL) en las entidades públicas es considerada por norma como una herramienta de gestión “que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos empleos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten el ingreso, la permanencia y el retiro del servicio” (CNCS, 2016). En ese sentido, la EDL constituye uno de los componentes más importantes de la Gestión del Talento Humano en las Instituciones y contribuye al proceso de toma de decisiones tendientes a lograr el fortalecimiento institucional, el mejoramiento continuo, la modernización de las entidades públicas, la prestación de servicios con calidad y el cumplimiento de la misión institucional. Dado que la EDL contempla la evaluación de la gestión por áreas o dependencias, como herramienta de gestión permite articular el desempeño del servidor y el resultado de cada dependencia y de la entidad en su conjunto (Rodríguez, 2013).

Según Camargo (2017) tener un sistema de evaluación por sí solo no impacta la misión de las entidades ni los objetivos estratégicos, si no se tiene claro y preciso el efecto que se quiere lograr con el diligenciamiento y seguimiento a esta herramienta; para ello es necesario determinar el verdadero objetivo de la evaluación de los servidores, las estrategias para gestionar los resultados obtenidos en el seguimiento a cada servidor y la eficacia de estas para lograr el mejoramiento continuo y crecimiento personal, colectivo e institucional de manera articulada. En ese sentido se plantea que constituye un reto para las entidades cumplir este propósito y para ello se requiere identificar lo que serían las mejores estrategias integrales que se pueden aplicar para conseguir un desempeño exitoso que articule los siguientes elementos:

- *“La productividad en la actividad diaria del servidor*

- *El valor agregado resultante del máximo aprovechamiento de las capacidades*
- *Detección de oportunidades de fortalecimiento de competencias*
- *Alternativas de fortalecimiento de brechas de competencias*
- *Aporte del funcionario a la entidad*
- *Impacto de la contribución del funcionario al logro de los objetivos misionales*
- *Establecimiento de un nivel de objetividad en la medición reflejado en un número o índice*
- *Determinación de las actividades para gestionar los resultados obtenidos y propiciar el mejoramiento continuo*
- *Articulación del desempeño individual con el colectivo e institucional*
- *Identificación de los elementos necesarios para el adecuado desempeño*
- *Identificación de los factores comportamentales que contribuyen al adecuado desempeño (actitud, compromiso, competencias)*
- *Relevancia de la contribución del individuo en la generación de un mejor servicio al ciudadano” (Camargo, 2017, p. 2)*

En la medida que el proceso esté orientado a la mejora continua, buscará integrar los elementos citados y contribuirá a que los servidores alcancen las metas profesionales y a su vez el cumplimiento de la misión de la entidad con compromiso, motivación y enfoque de servicio al ciudadano (Camargo, 2017). Desde este enfoque, el diseño de un instrumento de la evaluación del desempeño como herramienta de gestión del desempeño y el rendimiento, permitirá “canalizar y concretar todos los propósitos esperados a partir de la identificación de oportunidades de mejora en los servidores y la fijación de compromisos enfocados en la mejora continua” (Camargo, 2017, p. 2).

Finalmente, el Gobierno Nacional, a través de su política de empleo público, pretende transformar el sistema de empleo público haciéndolo más eficaz, flexible, innovador que responda a las tendencias y necesidades de la sociedad actual. (DAFP,2018). Para ello, ha definido una serie de lineamientos organizados en cinco ejes estratégicos de intervención, clasificados en dos ejes estructurales y tres ejes transversales, entre los que se encuentra el eje transversal “Fortalecimiento de la capacidad institucional y mejora en los niveles de productividad” que busca impactar mejorando el desempeño individual y

organizacional de los servidores públicos haciendo de ellos servidores más productivos, eficaces e íntegros, generadores de valor público. Para este propósito y en concordancia con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) se convierte en la principal dimensión y se convierte en algo fundamental para seguir avanzando hacia una mayor eficiencia de la administración pública ya que son los servidores públicos en últimas los que lideran, planifican, ejecutan y evalúan todas las políticas públicas (DAFP,2018).

Según el DAFP (2018), dentro de la GETH hay dos áreas principales de creación de valor: el dimensionamiento tanto cuantitativo como cualitativo de las personas y el comportamiento de las personas; en ambas se pretende que las áreas de Talento Humano asuman un papel protagónico y de mayor responsabilidad en el direccionamiento estratégico y la planeación de la entidad y formule las políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de las capacidades técnicas y competencias comportamentales de los servidores públicos que garantice las mejores condiciones laborales para que el empleado se sienta feliz y cuyo trabajo les genere bienestar. De ahí la importancia que tiene el proceso de evaluación del desempeño laboral en la GETH ya que esta herramienta va permitir por un lado, identificar debilidades y formular planes de mejoramiento en los empleados, y por el otro, permitir el acceso a los planes de compensación y estímulos, que son en últimas lo que va a permitir alcanzar esos niveles de satisfacción y bienestar a los empleados representados en la generación de valor público para la ciudadanía.

4.2.4.4. Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.

El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral es un instrumento de evaluación creado por la CNSC en cumplimiento con el mandato legal, el cual se aplica a los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba que prestan sus servicios a las entidades públicas que se rigen por la Ley 909 de 2004 y aquellas que cuentan con Sistemas de Carrera Específicos y Especiales de origen legal, mientras desarrollan sus propios sistemas de evaluación. El sistema Tipo se encuentra reglamentado mediante el Acuerdo No. CNSC - 20181000006176 del 10 de octubre de 2018.

El sistema define la finalidad del sistema de evaluación del desempeño como una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones

individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales, permitiendo así mismo medir el desempeño institucional (CNSC, 2018)

El proceso de evaluación se desarrolla a través de cuatro fases: la Concertación de Compromisos, el Seguimiento, las Evaluaciones parciales y la calificación definitiva.

La concertación de compromisos es realizada entre el evaluador y el evaluado para lo cual se tiene en cuenta, entre otras cosas, el manual específico de funciones y competencias laborales vigente en la entidad, los planes institucionales o metas por áreas y/o dependencias y los indicadores de gestión. Los compromisos laborales a concertar para los empleados públicos que están regulados mediante el Decreto 815 de 2018, y para el caso del SENA, además, mediante la Resolución No. 1458 de 2017, son de dos clases: los funcionales que hace referencia a los resultados, productos o servicios propios de la función y que son susceptibles de ser medidos y verificados, los cuales tienen un peso porcentual del 85% sobre el total de la calificación; y los compromisos comportamentales, que hacen referencia a las características individuales (habilidades, actitudes, conocimientos, aptitudes, rasgos y motivaciones) que están relacionadas con el desempeño observado del empleado público y que le permiten alcanzar las metas institucionales, los cuales tienen un peso porcentual del 15% sobre el total de la calificación y que a su vez utilizan cuatro niveles de desarrollo (Bajo, Aceptable, Alto, Muy Alto) que el evaluador debe considerar al momento de realizar la evaluación (CNSC, 2018).

El seguimiento es la verificación que realiza el evaluador del avance, cumplimiento o incumplimiento de los compromisos durante la totalidad del período de evaluación, lo que le permite al evaluador identificar oportunidades de mejora y si es el caso, suscribir compromisos de mejoramiento individual con el evaluado. (CNSC, 2018)

La evaluación se realiza en forma anual para lo cual se deben realizar dos evaluaciones parciales semestrales y en caso de ser necesario se deben realizar evaluaciones parciales eventuales. La evaluación parcial del primer semestre corresponde al periodo comprendido entre el primero (1º) de febrero y el treinta y uno (31) de Julio de cada año y la evaluación parcial del segundo semestre corresponde al periodo comprendido entre el primero (1º) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del siguiente año. Las evaluaciones parciales eventuales se realizaran cuando se presenta cualquiera de las siguientes situaciones: un

cambio de evaluador, cuando haya un cambio de empleo por reubicación o traslado y cuando el empleado se separe temporalmente su cargo, siempre y cuando esta situación supere los treinta (30) días para el caso de los empleados de carrera y los veinte (20) días para el caso de los empleados nombrados en periodo de prueba. (CNSC, 2018)

La calificación definitiva comprende el período entre el 1 de febrero y el 31 de enero del año siguiente y corresponde a la sumatoria de las dos (2) evaluaciones parciales semestrales. El resultado obtenido se ubica en una escala de calificación la cual está compuesta por tres niveles: El nivel Sobresaliente que agrupa las calificaciones con porcentajes igual o mayor al 90%, el nivel Satisfactorio que agrupa las calificaciones con porcentajes mayor al 65% y menor al 90% y el nivel No Satisfactorio que agrupa las calificaciones con porcentajes menores o iguales al 65%. Con el fin de garantizar la imparcialidad y la objetividad de la evaluación, en la mayoría de los casos se crea una comisión evaluadora integrada por el jefe inmediato, que generalmente es un funcionario de carrera administrativa, y el funcionario de libre nombramiento y remoción; esta comisión no se aplica cuando el jefe inmediato del evaluado es directamente el funcionario de libre nombramiento y remoción.

Dependiendo del nivel en el que se ubique el resultado de la evaluación (Sobresaliente, Satisfactorio o No Satisfactorio), el funcionario podrá acceder a algunos beneficios (usos) o en su defecto asumir las consecuencias de dicho resultado. El nivel sobresaliente le permitirá al funcionario adquirir y conservar los derechos de carrera administrativa, permanecer en el servicio, acceder a encargos, acceder a comisiones para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción y acceder al plan de estímulos de la entidad. El nivel Satisfactorio le permite acceder a los mismos beneficios del nivel sobresaliente, solo que limita el acceso al plan de estímulos de la entidad. El nivel No Satisfactorio por su parte, trae como consecuencia para el funcionario la pérdida de los derechos de carrera administrativa, la pérdida del encargo en caso de que esté en esta situación administrativa y el retiro del servicio o desvinculación de la entidad.

5. Marco institucional

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia, que ofrece formación profesional integral gratuita a los colombianos a través de programas técnicos, tecnológicos y complementarios que buscan dar respuesta a los requerimientos de los sectores productivos del país. Fue creada en junio del año 1957 y en la actualidad cuenta con 33 Regionales a nivel nacional y 117 centros de formación en todo el país que le permiten brindar una amplia oferta educativa ajustada a las necesidades de cada región. (SENA, 2020)⁶

Como Misión ha definido ser el *“encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.”* (SENA, 2020); y como Visión ha definido que el SENA *“En el año 2022 el SENA se consolidará como una entidad referente de formación integral para el trabajo, por su aporte a la empleabilidad, el emprendimiento y la equidad, que atiende con pertinencia y calidad las necesidades productivas y sociales del país”*. (SENA, 2020)

Definió como valores institucionales el respeto, la honestidad, la diligencia, el compromiso, la justicia, la solidaridad y la lealtad, los cuales son los pilares que guían el comportamiento de la comunidad SENA (SENA, 2020).

Los servicios que presta actualmente el SENA son: asesoría para la creación de empresas, evaluación y certificación de competencias laborales, asesoría para el crecimiento y escalabilidad empresarial, formación profesional integral, gestión para el empleo,

⁶ SENA (2020). Información Institucional disponible en: www.sena.edu.co

normalización de competencias laborales y programas de investigación aplicada, innovación, desarrollo tecnológico y formación continua especializada. (SENA;2020)

Para cumplir su propósito y mejorar su desempeño institucional a través de sus procesos, el SENA ha implementado como herramienta de gestión el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol “SIGA” el cual busca el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de la Entidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, eficacia y efectividad.

Entre la red de procesos definidos en el SIGA se encuentra el proceso de Gestión del Talento Humano, considerado como un proceso estratégico y de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales que busca administrar el talento humano de la entidad a través de diferentes procedimientos (selección, vinculación, evaluación de desempeño, capacitación, bienestar, compensación, administración de salarios, pensiones, salud ocupacional, fondo de vivienda, servicio médico asistencial, entre otros) para propiciar ambientes de trabajo adecuados y fortalecer las competencias de los funcionarios. (SENA, 2020)⁷. Dada la importancia que tiene el procedimiento de Evaluación del Desempeño Laboral en el proceso de Gestión del Talento Humano y dada su relación directa con el desempeño general de la Entidad, el presente trabajo de investigación pretende fortalecer dicho proceso y brindar herramientas de evaluación y validación del sistema de EDL actual, en procura de lograr el cumplimiento de la finalidad establecida por la CNSC para esta herramienta.

5.1. Resumen Plan Estratégico Institucional SENA 2019-2022

El Plan Estratégico Institucional (PEI) SENA 2019-2022 define el direccionamiento estratégico de la entidad y consolida la planificación económica, financiera, estratégica y organizativa con la que el SENA pretende abordar objetivos y alcanzar su misión de futuro. El plan fue formulado con la participación de las áreas del nivel central y las Regionales del SENA y está alineado estratégicamente para contribuir al logro de diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y alcanzar los retos institucionales incorporados en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, el Plan

⁷ SENA (2020). Caracterización del proceso Gestión del Talento Humano. Información disponible en: <http://compromiso.sena.edu.co/mapa/caracterizacion.php?codigo=GTH>

Estratégico del Sector Trabajo 2018-2022, y los documentos CONPES emitidos por el Consejo de Política Económica y Social. (SENA,2020)

En dicho plan se definen los elementos estratégicos para la proyección del SENA al año 2022 y se incluyen aspectos como: los valores institucionales; la visión, la misión, las perspectivas y objetivos estratégicos, la financiación del plan y el Mapa Estratégico Institucional.

El PEI se estructura en cuatro perspectivas o ejes estratégicos Valor Público, Procesos Misionales, Desarrollo Institucional y Recursos.

- ✓ **Valor Público:** Este eje hace referencia al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades de los colombianos. Los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva son los siguientes:
 - Incrementar la vinculación laboral de los egresados de formación titulada
 - Contribuir a la creación y fortalecimiento de empresas formales y la generación de empleo decente
 - Promover la inclusión social a la oferta institucional con un enfoque diferencial
 - Contribuir a la movilidad educativa y laboral de las personas, aportando técnicamente desde el SENA a la construcción e implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones

- ✓ **Procesos Misionales:** Esta perspectiva hace referencia a los objetivos estratégicos asociados al desarrollo del portafolio de servicios del SENA, con el cual se atiende su misionalidad y las expectativas de sus grupos de valor.. Los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva son los siguientes:
 - Fomentar la cualificación de las personas basada en competencias laborales

- Formar el talento humano pertinente que demanda el sector empresarial del país
 - Fortalecer la intermediación laboral para cubrir las necesidades de talento humano requerido por las empresas
 - Desarrollar capacidades de investigación aplicada e innovación en el capital humano y el tejido empresarial del país
- ✓ **Desarrollo Institucional:** Esta perspectiva está orientada a impulsar el logro de las demás perspectivas estratégicas mediante el desarrollo del Talento Humano, la Transformación Digital y la Renovación Cultural. Los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva son los siguientes:
- Promover el desarrollo integral del talento humano SENA
 - Consolidar una cultura SENA humanista, responsable y competitiva
 - Transformar digitalmente la provisión y prestación de los servicios institucionales
 - Potenciar el uso de las TIC para soportar la estrategia institucional
 - Actualizar los modelos y sistemas de gestión de la entidad
- ✓ **Recursos:** Esta perspectiva hace referencia a los objetivos con los que el SENA procura la eficiencia en la ejecución de su presupuesto y la obtención de recursos desde el recaudo financiero o el establecimiento de alianzas para contribuir al cumplimiento de la estrategia institucional. Los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva son los siguientes:
- Optimizar el uso de los recursos institucionales
 - Robustecer las alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales

5.2. Mapa estratégico.

El mapa estratégico del SENA representa la estrategia integral del SENA basada en su modelo Estratégico. Es la base para realizar el seguimiento y evaluar el desempeño de cada uno de los objetivos propuestos para garantizar el cumplimiento de los compromisos planteados en el PEI (SENA, 2019). A continuación se presenta el Mapa Estratégico del SENA 2019-2022:

Figura 5. Mapa Estratégico SENA 2019-2022.



Fuente: Plan Estratégico Institucional SENA 2019-2022

El Mapa Estratégico presenta las cuatro perspectivas o ejes estratégicos definidos y frente a cada uno de ellos se ubican los objetivos estratégicos planteados. Cada elemento del mapa estratégico está permeado por los vectores de calidad y pertinencia, además, cada

uno de los objetivos estratégicos está asociado o alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, los cuales se presentan en el gráfico con un punto de color según el objetivo al cual se asocie y que se encuentran ubicados en la parte inferior del diagrama.

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque mixto, el cual según Chen (2006, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014) integra sistemáticamente los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una visión más amplia del fenómeno objeto de estudio; por su parte, Cisneros, Rojas y Olave (2014, p. 51) consideran la naturaleza de los datos y lo definen como la “mezcla de datos cuantitativos y cualitativos durante todo el proceso o en una de sus fases”.

Según Hernández, et al. (2014, p. 4) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.”. Adicionalmente, Hueso y Cascant (2012) afirman que la investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer aspectos relevantes de la población objeto de estudio y parte del principio de que “las partes representan al todo” estudiando una parte de la población (muestra) para hacerse una idea de cómo es la población en su conjunto.

Straus y Corbin (2002, citados por Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p.375) afirman que el término “investigación cualitativa” se entiende como cualquier investigación “que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos y otros medios de cuantificación”; y Ñaupas, et al. (2018, p. 375) consideran que el análisis cualitativo hace referencia “al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos”.

Por otra parte, y a partir de los objetivos que se establecieron para el presente trabajo, la investigación tuvo un alcance descriptivo, el cual, según Hernández, et al. (2014, p. 92) busca “especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. Por su parte Bernal (2006, p.112) afirma que una de las funciones principales de la investigación descriptiva “es la

capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clase de dicho objeto”; establece además, que “En tales estudios se muestran, narran, reseñan e identifican hechos, situaciones, rasgos características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera. Pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera.” (Bernal, 2006, p.112)

La investigación realizada se soportó en técnicas de recolección de datos como la encuesta, la entrevista y la revisión documental para lo cual se diseñaron los instrumentos a aplicar y se definieron las fuentes a consultar; la información se obtuvo a través de fuentes primarias, tales como los directivos y funcionarios de todos los niveles jerárquicos de la entidad de las sedes definidas, informes de la oficina de Talento Humano relacionados con el proceso de EDL de los últimos 3 años, entre otras y de fuentes secundarias, tales como fuentes bibliográficas de bibliotecas virtuales nacionales y extranjeras, artículos de portales especializados, informes y estudios publicados en portales institucionales de entidades estatales relacionadas, entre otras; el análisis o procesamiento de la información se realizó a través de herramientas estadísticas informáticas, específicamente el uso de hojas electrónicas en Excel y el programa informático IBM SPSS®

En la Tabla No. 1 se describen el problema de investigación, los objetivos de la investigación, el enfoque y alcance de la investigación de acuerdo a los objetivos, las fuentes de información y los instrumentos y técnicas de recolección de datos de acuerdo a cada fase de la investigación.

Tabla 1. Diseño Metodológico

| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | ALCANCE | FUENTES DE INFORMACIÓN | INSTRUMENTOS | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN | FASE DE LA INVESTIGACIÓN |
|--|--|--|------------------------------------|-------------|--|---|--|---|--------------------------|
| ¿Cómo se puede mejorar el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral que actualmente se realiza en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Cauca? | Diseñar la propuesta de intervención enfocada en el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del SENA Regional Cauca, Entidad del sector Público ubicada en la ciudad de Popayán | <ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño laboral en el SENA Regional Cauca. | MIXTO (CUANTITATIVA Y CUALITATIVA) | DESCRIPTIVO | PRIMARIA | Plan Estratégico SENA 2019-2022, Informe de Evaluaciones de Desempeño 2017, 2018 y 2019, Formatos de EDL de los funcionarios, planes de mejoramiento individual, Planes de Acción por cada vigencia, Diseño de cuestionarios para encuestas y entrevistas | Análisis de Documentos y Registros, Encuestas, Entrevistas | Análisis Estadístico mediante Excel, IBM SPSS®, Matriz DOFA | FASE 1 - DIAGNOSTICO |
| | | SECUNDARIA | | | Normatividad Aplicable, Política de Empleo Público, Carta Iberoamericana de la Función Pública, Informes de EDL de la CNSC e informes del MIPG de la Función Pública | | | | |
| | | SECUNDARIA | | | Normatividad e Informes relacionados con la EDL expedidos por la Función Pública y la CNSC, Informes especializados de entes Universitarios, Libros y artículos relacionados | Análisis de Documentos y Registros | | FASE 2 - MARCO TEÓRICO | |
| | | PRIMARIA - SECUNDARIA | | | Informe estadístico y resultados del diagnóstico | Análisis de Documentos y Registros | Árbol de problemas y objetivos | FASE 3 - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Construir un marco teórico sobre el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados en las Entidades Públicas que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta de intervención para la Entidad SENA Regional Cauca | | | | | | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar una propuesta de mejoramiento del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral para la Entidad SENA Regional Cauca ajustada a la filosofía y plataforma estratégica de la organización | | | | | | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de acción para la implementación de la propuesta diseñada en la Entidad SENA Regional Cauca | | | PRIMARIA | Propuesta elaborada a partir de los resultados de la investigación | Análisis de Documentos y Registros | | FASE 4 - PLAN DE ACCION |

Fuente. Elaboración Propia a partir de Hernández, et al. (2014)

6.2. Población y Muestra

6.2.1. Población

Según Lepkowski (2008b, citado por Hernández et al., 2014, p. 174), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”; por su parte Hueso y Cascant (2012, p. 1) definen la población como “el conjunto de sujetos en el que queremos estudiar un fenómeno determinado”. Considerando las definiciones citadas, para el desarrollo del presente trabajo la población estuvo conformada por doscientos treinta y un (231) funcionarios de la Regional Cauca vinculados mediante Carrera Administrativa y Libre Nombramiento y Remoción de todos los niveles jerárquicos de la Entidad y de todas las dependencias.

Si bien la planta genera del SENA Regional Cauca está conformada por doscientos setenta (270) cargos, según la modalidad de vinculación existen catorce (14) cargos cuya forma de vinculación es por contrato laboral, cuatro (4) cargos con vinculación por nombramiento provisional y catorce (14) cargos con vinculación en planta temporal, los cuales no se tuvieron en cuenta debido a que no les aplica la exigencia legal de realizar la evaluación del desempeño laboral bajo el sistema TIPO de la CNSC. Además, existen siete (7) cargos vacantes (no provistos) de carrera administrativa que tampoco fueron considerados.

6.2.2. Muestra

Bernal (2006) define la muestra como la parte de la población que se selecciona sobre la cual se obtiene la información y se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Hernández et al. (2014) considera la muestra como un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto definido como la población. Se espera que los resultados obtenidos con la muestra brinde una idea sobre la población en su conjunto ya que la misma, para estudios estadísticos, “descansa en el principio de que las partes representan al todo” (Hueso y Cascant, 2012, p.10).

Según Weiers (1986, citado por Bernal, 2006) existen diferentes métodos para estimar el tamaño de la muestra, siendo los más utilizados los métodos probabilísticos y no probabilísticos y los métodos diseñados por atributos y por variables, los cuales se

seleccionan dependiendo del tipo de investigación que se vaya a realizar. Las muestras probabilísticas son aquellas en las que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para conformar la muestra a través de una selección al azar; se clasifican como muestreo aleatorio simple, sistemático, estratificado y por conglomerados. Por su parte, las muestras no probabilísticas son aquellas en las que la escogencia de los elementos no depende de la probabilidad si no de las características de la investigación y criterios que tenga el investigador; se clasifican como muestreo intencional, por conveniencia y accidental o consecutivo (Otzen y Manterola 2017).

Para el cálculo de la muestra del presente trabajo se tomó el método probabilístico denominado muestreo aleatorio simple con universo finito (se conoce el número de personas que conforman la población) el cual garantiza que todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Para el cálculo de la muestra, el método utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener

N = El tamaño de la población

S = Desviación estándar de la población. Dado que se desconoce este dato se utilizará un valor constante que equivale a 0.5

E= Límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.5) el valor estándar usado en las investigaciones

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (en este caso Z= 2.58) y 95% (Z=1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable

Al aplicar la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}} \quad n = \frac{0,25}{\frac{0,003}{3,842} + \frac{0,25}{231}} \quad n = \frac{0,25}{0,00065 + 0,0011} \quad n = \frac{0,25}{0,00173} \quad n = \mathbf{144}$$

Adicionalmente y para verificar el cálculo realizado se utilizó el programa STATS® para realizar el cálculo de la muestra y se obtuvo el mismo resultado, así:

Figura 6. Cálculo de la muestra con el programa STATS ®



Fuente. Tomado del programa STATS®

El resultado obtenido permite determinar que se debe aplicar el instrumento a ciento cuarenta y cuatro (144) personas en toda la Regional.

6.3. Metodología de medición

Teniendo en cuenta el problema planteado y los objetivos del presente estudio, los instrumentos desarrollados se enfocaron en conocer la percepción, aceptación y apropiación que tienen los funcionarios del SENA Regional Cauca del sistema de evaluación del desempeño laboral implementado en la entidad y evaluar la efectividad de su aplicación, identificando así los aspectos susceptibles de mejora del proceso como insumos determinantes para la elaboración del diagnóstico propuesto, la formulación del plan de mejoramiento y su respectivo plan de acción que permita dar un uso adecuado a esta herramienta y lograr el cumplimiento de la finalidad para la cual fue creada.

6.3.1. Técnicas de recolección de la información

Según Muñoz Giraldo et al. (citados por Bernal, 2006) los instrumentos o técnicas para la recolección de información más utilizados en la investigación cuantitativa son, entre otros, la encuesta y la escala de actitudes; y en la investigación de tipo cualitativa, entre otros, la entrevista (estructurada y no estructurada) y el análisis de documentos. La encuesta es una técnica que se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas preparado con el fin de obtener información de las personas; la entrevista es una técnica que permite establecer contacto directo con la persona, que si bien se soporta en un cuestionario más flexible, permite obtener información más espontánea y abierta y profundizar en información de interés para el estudio; el análisis de documentos es una técnica que se basa en fichas bibliográficas cuyo propósito es analizar material impreso para contrastar y complementar los datos (Bernal, 2006).

Para el presente estudio se definieron como técnicas de recolección de información la encuesta, que fue aplicada en forma virtual a los funcionarios de carrera administrativa de todos los niveles jerárquicos de todas las dependencias del SENA Regional Cauca; la entrevista que fue aplicada a tres Directivos de la Regional representados por el Director Regional y los Subdirectores de los Centros Agropecuario y de Teleinformática y al Coordinador del Grupo de Talento Humano; y el análisis documental que tomó como insumo principal la normatividad vigente relacionada con el proceso de evaluación del desempeño de empleados públicos, la política de empleo público, la carta Iberoamericana de la Función Pública, los informes de EDL de la CNSC, los informes del MIPG de la Función Pública de los años 2017, 2018 y 2019, el plan estratégico SENA 2019-2022, los

informes de la oficina de talento humano sobre las evaluaciones de desempeño de los años 2017, 2018 y 2019, los formatos de EDL de los funcionarios y algunos libros y artículos relacionados con el tema de investigación.

6.3.2. Diseño de Instrumento de recolección de datos

- **Encuesta**

Para la elaboración del cuestionario se consideró la guía general planteada por Bernal (2006) en la que se propone, entre otros aspectos, Indagar sobre la existencia de cuestionarios sobre un mismo tema de la investigación que va a realizarse para utilizarlos o tomarlos como orientación para preparar uno nuevo. Así las cosas, se tomó como orientación para preparar el nuevo cuestionario los instrumentos utilizados en los trabajos de investigación denominados “Percepción de la Evaluación de Desempeño en Una Entidad Prestadora de Servicios de Salud IPS” realizado por Uribe, L., Ordoñez, M., Barahona, H. (2012) y “Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano De Bienestar Familiar Centro Zonal Manizales Uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores” realizado por Castaño, A. (2013).

Dado el propósito del instrumento, el tipo de pregunta que se utilizó fueron las “Preguntas con respuesta a escala” las cuales buscan medir “la intensidad o el grado de sentimientos respecto de un rasgo o una variable por medir” (Bernal, 2006, p. 222) y se definió una escala tipo Likert compuesta por cuatro categorías en la que se procuró que la persona a encuestar evitara las posiciones neutrales y tomara una posición clara frente al tema de consulta. Las categorías que se definieron fueron: “Totalmente de acuerdo”, “De acuerdo”, “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, en donde, “totalmente de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo” representan el mayor y menor grado de conformidad respectivamente. Por otra parte, “totalmente de acuerdo” representa un mayor grado de conformidad que “de acuerdo”, y este a su vez representa un mayor grado de conformidad que “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”.

La encuesta final se conformó por cinco preguntas de identificación y caracterización y treinta y tres preguntas relacionadas con el tema de investigación, las cuales se estructuraron en cuatro dimensiones: Valoración Perceptiva, Valoración Metodológica, Experiencia de Evaluación e Impacto organizacional.

En el anexo No. 1 se presenta la operacionalización de las variables y se define cada una de las dimensiones planteadas, las variables que las integran, los indicadores que la componen y los ítems o preguntas que las conforman.

Teniendo en cuenta el tipo de pregunta y la escala de medición seleccionada, el nivel de medición a aplicar es el nivel de medición ordinal; para el caso de las preguntas de caracterización se aplicará el nivel de medición nominal.

Para lograr un mayor nivel de validez y verificar la confiabilidad del instrumento, se utilizaron los métodos “validación de expertos” y “Medidas de coherencia o consistencia interna”, específicamente el coeficiente “alfa de Cronbach”, respectivamente. Como resultado de la validación de expertos, se modificaron tres preguntas (una de la dimensión valoración metodológica y dos de la dimensión experiencia de evaluación) y se adicionaron dos (una de la dimensión valoración metodológica y una abierta al final del cuestionario). Una vez aplicado el instrumento, el coeficiente alfa resultante para los treinta y tres ítems fue de 0.979, lo que permite considerar que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta.

Dada la importancia que tienen las preguntas abiertas para profundizar un poco más en la investigación realizada, identificar aspectos no considerados por el investigador y detectar problemas o situaciones críticas susceptibles de ser considerados en el plan de mejoramiento, al final de cuestionario se incluyó una pregunta abierta orientada a la consecución de aportes, sugerencias e inconformidades del proceso.

En el Anexo No. 2 llamado “Encuesta” se presenta el cuestionario definitivo que se aplicó a los funcionarios del SENA Cauca y la forma como se presentó en la plataforma Microsoft Forms.

- **Entrevista**

El tipo de entrevista que se aplicó fue la entrevista semiestructurada que según Bernal (2006) permite tener cierto grado de flexibilidad en el orden y en los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida a partir de las dimensiones que se pretenden estudiar. Adicionalmente, este tipo de entrevista permite al entrevistador introducir preguntas adicionales para precisar o ampliar conceptos y obtener mayor información del estudio a realizar (Hernández, 2014).

El cuestionario base se conformó de catorce preguntas las cuales se formularon a partir de las preguntas o ítems contenidos en la encuesta y se estructuraron en las mismas cuatro dimensiones: valoración perceptiva, valoración metodológica, experiencia de evaluación e impacto organizacional. La valoración perceptiva pretendió identificar la percepción general que tienen los Directivos sobre el proceso de EDL aplicado en la entidad en cuanto al conocimiento que tienen funcionarios sobre el proceso, la utilidad del proceso como herramienta de gestión y los usos del mismo. La valoración metodológica pretendió identificar la percepción de los Directivos sobre la forma como se aplica o realiza la EDL en la entidad, intentando identificar la conveniencia de continuar con el sistema actual o implementar un sistema propio. La experiencia de evaluación pretendió conocer la experiencia de los Directivos en el proceso de la EDL, desde el rol de evaluadores, con el fin de reconocer la forma como según ellos impacta en los funcionarios los resultados de la EDL y contribuye a su proceso de crecimiento personal integral. Finalmente, la dimensión impacto organizacional, pretendió identificar la percepción de los Directivos sobre la forma como según ellos, el proceso de EDL contribuye al mejoramiento continuo de la entidad e impacta el desempeño institucional.

La entrevista se aplicó a las siguientes personas: Director Regional del SENA Cauca, Subdirector del Centro Agropecuario, Subdirector del Centro de Teleinformática y Producción Industrial y al Jefe de Personal.

Los resultados se agruparon por cada una de las dimensiones y se consolidaron en una matriz de Excel en la cual se transcribieron las ideas centrales de cada respuesta, las cuales sirvieron de base para el análisis y los resultados presentados en el siguiente capítulo.

En el anexo No. 3 se presenta el cuestionario que se elaboró para las entrevistas y en el anexo No. 4 se presenta la matriz construida a partir de las respuestas obtenidas por cada una de las dimensiones planteadas.

6.3.3. Análisis de la información

El análisis o procesamiento de la información estadística se realizó a través de herramientas informáticas, específicamente el uso de hojas electrónicas en Excel y los programas informáticos STATS® e IBM SPSS®

La elaboración del diagnóstico se realizó a partir de los resultados obtenidos en la encuesta mediante el Análisis DOFA cuyas estrategias resultantes sirvieron de base para proponer el plan de mejora a implementar, que a su vez fue complementado con un análisis situacional realizado mediante la metodología del árbol de problemas y objetivos con el fin de “atacar” las causas reales de los problemas identificados.

- **Consideraciones éticas:**

El presente trabajo de investigación salvaguarda la propiedad intelectual de los autores, respecto a las teorías y conocimiento considerados, los cuales fueron citados y detallados en las fuentes bibliográficas correspondientes.

En cumplimiento con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 “Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales” y el Decreto 1377 de 2013 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012” y con el fin de garantizar la protección de datos personales de las personas entrevistadas, el nombre de ellas se suprimió de los informes de resultados a presentar.

De igual manera y por tratarse de información propia del accionar y gestión de la entidad, la consecución de la misma fue autorizada por el Coordinador del Grupo de Apoyo Administrativo de la Regional y el procesamiento de información se realizó garantizando la confidencialidad de la misma y de las personas que intervinieron en el proceso de recolección de datos. La información y los resultados presentados tienen únicamente fines académicos propios de la investigación realizada; para proteger la identidad de los participantes, no se presentan nombres propios sino análisis estadísticos consolidados.

7. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico tiene como objetivo conocer la situación actual del proceso de evaluación del desempeño laboral en el SENA Regional Cauca identificando las debilidades y fortalezas del proceso, en procura de reconocer oportunidades de mejora. El proceso de diagnóstico se desarrolló en tres etapas: 1) La recolección de información, la cual se realizó por medio de fuentes primarias y secundarias a través de métodos como la encuesta, que fue aplicada en forma virtual a través de la plataforma Microsoft® Forms a todos los funcionarios de la Regional Vinculados mediante carrera administrativa; la entrevista que fue aplicada a Directivos y al Jefe de Personal de la Regional; el análisis de registros e informes internos del proceso de evaluación del desempeño laboral de los años 2017, 2018 y 2019; el análisis de informes y datos de entidades externas como el DAFP y la CNSC; y el análisis de la normatividad vigente relacionada con el proceso. 2) La organización de la información cuyo propósito fue definir los procedimientos para ordenar, procesar y almacenar los datos con el fin de acceder a ellos de una manera rápida y eficiente. Y, 3) el análisis e interpretación de la información, el cual se realizó con la ayuda de programas informáticos como Excel y el IBM SPSS®, cuyo fin fue acceder a informes estadísticos que permitieron tener una aproximación a la realidad del SENA relacionada con el proceso de evaluación del desempeño laboral y dar respuesta a la pregunta de investigación que se planteó en el presente trabajo.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

7.1.1. Evaluación de confiabilidad del instrumento de medición

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método llamado “Medidas de coherencia o consistencia interna”, específicamente el coeficiente “alfa de Cronbach” que según Palella y Martins (2006) es el método más apropiado cuando el instrumento de medición presenta una escala tipo Likert. La valoración se realizó utilizando como instrumento el software SPSS® el cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 2. Confiabilidad del Instrumento – Coeficiente Alfa de Cronbach

| DIMENSIONES | Alfa de Cronbach | No. de Elementos | VARIABLES | Alfa de Cronbach | No. de Elementos |
|---|------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| Valoración Perceptiva (DE LA P1 A LA P12) | 0,951 | 12 | Conocimiento del proceso (P1, P2, P3, P4, P5) | 0,849 | 5 |
| | | | Objetividad del proceso (P6, P7, P8) | 0,903 | 3 |
| | | | Contribuciones del proceso a las personas y a la organización (P9, P10, P11, P12) | 0,909 | 4 |
| Valoración Metodológica (DE LA P13 A LA P22) | 0,936 | 10 | Valoración de instrumentos (P13, P14) | 0,836 | 2 |
| | | | Valoración procedimental (P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22) | 0,924 | 8 |
| Experiencia de Evaluación (DE LA P23 A LA P29) | 0,927 | 7 | Motivación (P23, P24, P25, P26) | 0,841 | 4 |
| | | | Crecimiento Personal (P27, P28, P29) | 0,935 | 3 |
| Impacto Organizacional (DE LA P30 A LA P33) | 0,935 | 4 | Impacto Organizacional (P30, P31, P32, P33) | 0,935 | 4 |
| TODOS LOS ITEMS | 0,979 | 33 | | | |

Fuente. Elaboración propia

Los coeficientes alfa resultantes de aplicar las escalas a 159 funcionarios fueron: 0.951 para la dimensión “Valoración Perceptiva”, 0.936 para la dimensión “Valoración Metodológica”, 0.927 para la dimensión “Experiencia de Evaluación”, y 0.935 para la dimensión “Impacto Organizacional”; se obtuvo un coeficiente general de 0.979 para todos los 33 ítems. Teniendo en cuenta que el coeficiente alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, siendo 0 la ausencia total de la consistencia y 1 la consistencia perfecta, y que según los criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento planteados por Palella y Martins (2006), los resultados obtenidos se ubican en el rango 0.81 – 1, confiabilidad “Muy alta”, se puede considerar que el instrumento tiene una confiabilidad muy elevada.

7.1.2. Caracterización de los encuestados

La encuesta se aplicó en forma virtual a través de la plataforma Microsoft® Forms y se obtuvieron ciento cincuenta y nueve (159) respuestas. De las personas encuestadas, el 51.57% son Hombres y el 48.43% son Mujeres; el 3.8% pertenecen al Despacho de la

Dirección, el 27.7% al Centro Comercio y Servicios, el 29.6% al Centro Agropecuario y el 39% al Centro de Teleinformática y Producción Industrial. De los cuales su cargo pertenece el 4,4% al nivel Asistencial, el 7,5% al nivel Técnico, el 65,4% al nivel Instructor y el 22,6% al nivel Profesional (ver Figura 7)

Figura 7. Caracterización de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

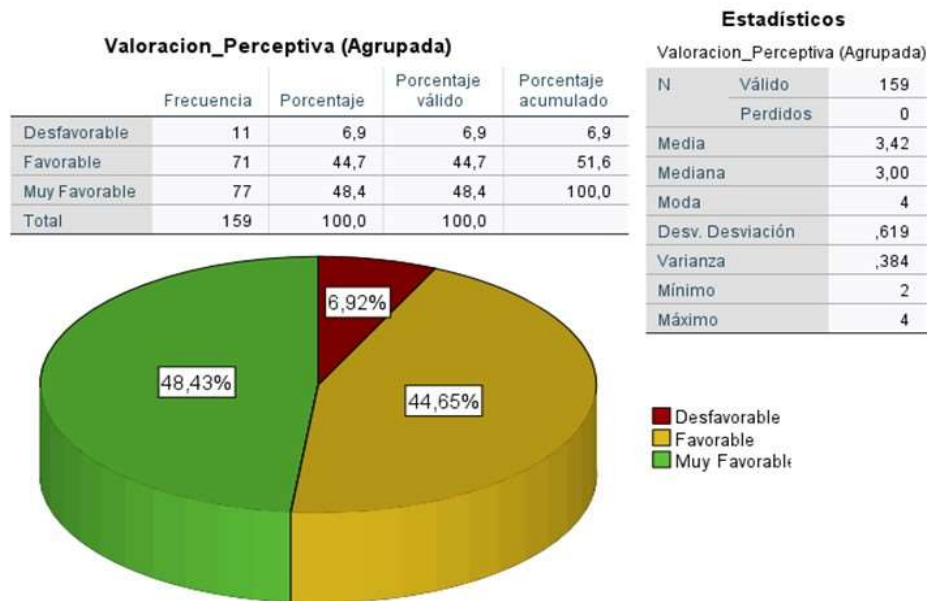
7.1.3. Procesamiento estadístico por cada Dimensión

7.1.3.1. Dimensión: Valoración Perceptiva

Se definió como la percepción general que tiene la persona sobre el proceso de EDL implementado en la entidad y su utilidad. Está compuesta por las variables “Conocimiento del proceso”, “Objetividad del proceso” y “Contribuciones del proceso a las personas y a la organización”, las cuales buscan medir la valoración que hacen los trabajadores sobre el grado de conocimiento que ellos creen tener sobre el proceso de EDL, el grado de importancia que tiene para ellos los resultados del proceso de evaluación, el grado de objetividad e imparcialidad que tiene para ellos la aplicación y los resultados del proceso de EDL y el grado de contribución que según ellos realiza el proceso de EDL a las personas y a la organización. Esta dimensión la conforman las preguntas o ítems del número 1 a la número 12.

Como resultado de la encuesta aplicada se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 8. Resultados Dimensión: Valoración Perceptiva



Fuente: Elaboración propia

Según se observa en el gráfico, entre los encuestados existe una percepción “Favorable” (44.65%) y “Muy Favorable” (48.43%) sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral implementado en la entidad y su utilidad; el 6.92% de las personas tienen una percepción “Desfavorable” y no hubo personas con percepción “Muy Desfavorable”. La categoría que más se repitió fue 4 (Muy Favorable). El cincuenta por ciento de los encuestados estuvo por encima del 3 y el otro cincuenta por ciento se ubicó por debajo de este valor (mediana). En promedio, los encuestados se ubicaron en 3,42 (Favorable). Así mismo, se desviaron de 3,42 en promedio, 0.619 unidades de la escala.

Si bien al agrupar todas las variables que componen la dimensión “Valoración Perceptiva” existe una percepción general favorable del 93.08% y desfavorable solo un 6.92% sobre el proceso de EDL, al analizar en forma independiente cada uno de los indicadores e ítems que la componen se identificó que el grado de contribución percibida posee el porcentaje de mayor desacuerdo con un 11.95%, seguida del grado de objetividad percibida con el 10.06%, el grado de importancia percibida con el 9.43%.y el grado de conocimiento percibido con el 8.80%. Los ítems que obtuvieron el mayor porcentaje de desacuerdo fueron los relacionados con las contribuciones percibidas en cuanto a mejorar el ambiente

laboral con el 30.82%, a incrementar el trabajo en equipo con el 24.53% y a mejorar las relaciones interpersonales entre evaluadores y evaluados con el 20.75%; y el relacionado con el conocimiento del proceso en cuanto a si la EDL se aplica de la misma manera en todos los centros de formación con el 22.64%, siendo este último ítem el que obtuvo el mayor porcentaje en la categoría “Totalmente en desacuerdo” con un 8.18% . En cuanto a los ítems que obtuvieron el mayor porcentaje de acuerdo fueron: el relacionado con el conocimiento pleno del proceso de EDL que tienen los funcionarios con un porcentaje el 93.09% y los relacionados con los usos de la EDL en cuanto a la importancia que tienen los resultados para al ingreso, ascenso y permanencia en los puestos de trabajo con el 91.02% y si los usos o fines de los resultados de la EDL son los adecuados con el 86.16%.

La Tabla No. 3 resume todos los resultados obtenidos para la Dimensión “Valoración perceptiva” los cuales se detallan en el Anexo No. 5 del presente trabajo.

Tabla 3. Resumen resultados estadísticos Dimensión “Valoración perceptiva”

| DIMENSION | VARIABLES | INDICADORES | ÍTEMS | De acuerdo y Totalmente de acuerdo | En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------------------------|--|---------------|--------------------------|
| Valoración Perceptiva | Conocimiento del proceso | Grado de conocimiento percibido | P1: | 93,09% | 6,91% | 5,03% | 1,88% |
| | | | P2: | 78,62% | 21,38% | 15,09% | 6,29% |
| | | | P3: | 69,18% | 30,82% | 22,64% | 8,18% |
| | | | Subtotal indicador | 91,20% | 8,80% | 7,55% | 1,25% |
| | | Grado de importancia percibida | P4: | 91,20% | 8,80% | 6,29% | 2,51% |
| | | | P5: | 83,02% | 16,98% | 11,32% | 5,66% |
| | Subtotal indicador | | 90,57% | 9,43% | 8,18% | 1,25% | |
| | | Subtotal Variable | 94,34% | 5,66% | 5,03% | 0,63% | |
| | Objetividad del proceso | Grado de objetividad percibida | P6: | 80,50% | 19,50% | 12,58% | 6,92% |
| | | | P7: | 85,53% | 14,47% | 9,43% | 5,04% |
| | | | P8: | 86,16% | 13,84% | 11,32% | 2,52% |
| | | Subtotal Variable | 89,94% | 10,06% | 8,18% | 1,88% | |
| Contribuciones del proceso a las personas y a la organización | Grado de contribución percibida | P9: | 73,58% | 26,42% | 20,75% | 5,67% | |
| | | P10: | 71,70% | 28,30% | 24,53% | 3,77% | |
| | | P11: | 63,53% | 36,47% | 30,82% | 5,65% | |
| | P12: | 78,61% | 21,39% | 17,61% | 3,78% | | |
| | Subtotal Variable | 88,05% | 11,95% | 9,43% | 2,52% | | |

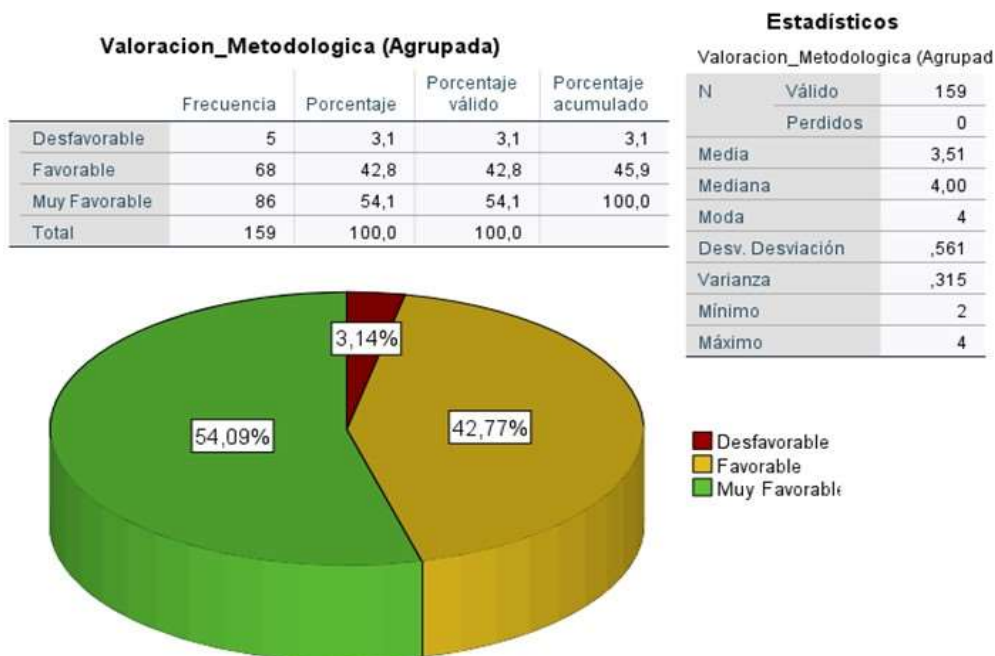
Fuente. Elaboración propia

7.1.3.2. Dimensión: Valoración Metodológica

Se definió como la percepción que tienen los funcionarios sobre la forma como se aplica o realiza la EDL en la Entidad. Está compuesta por las variables “Valoración de instrumentos” y “Valoración procedimental”, las cuales buscan medir la valoración que hacen los trabajadores sobre el grado de practicidad que según ellos tienen los instrumentos utilizados en el proceso de EDL y el grado de conformidad con la forma como se realizar la evaluación en la Entidad. Esta dimensión la conforman las preguntas o ítems del número 13 a la número 22.

Como resultado de la encuesta aplicada se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 9. Resultados Dimensión: Valoración Metodológica



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, entre los encuestados existe una percepción “Favorable” (42.77%) y “Muy Favorable” (54.09%) sobre la forma como se aplica o realiza la EDL en la Entidad; el 3.14% de las personas tienen una percepción “Desfavorable” y no hubo personas con percepción “Muy Desfavorable”. La categoría que más se repitió fue 4 (Muy Favorable). El cincuenta por ciento de los encuestados estuvo por encima del 4 y el otro cincuenta por ciento se ubicó por debajo de este valor (mediana). En promedio, los encuestados se ubicaron en

3,51 (Favorable). Así mismo, se desviaron de 3,51 en promedio, 0.561 unidades de la escala.

Si bien al agrupar todas las variables que componen la dimensión “Valoración Metodológica” existe una percepción general favorable del 96.86% y desfavorable tan solo un 3.14% sobre la forma como se aplica o realiza la EDL, al analizar en forma independiente cada uno de los indicadores e ítems que la componen se identificó que el grado de practicidad de los instrumentos realizados posee el porcentaje de mayor desacuerdo con un 11.95%. Los ítems que obtuvieron el mayor porcentaje de desacuerdo fueron los relacionados con la capacitación que se recibe como consecuencia de los resultados de la EDL y los planes de mejoramiento con un 25.16%, la oportunidad y eficacia del apoyo de la oficina de Talento Humano con el 18.87% y lo relacionado con la practicidad de los instrumentos de evaluación utilizados con el 16.98%. En cuanto a los ítems que obtuvieron el mayor porcentaje de acuerdo fueron: los relacionados con la oportunidad en la entrega de las evaluaciones y la comunicación oportuna de los resultados de la EDL con porcentajes del 94.97% y 94.34%, respectivamente.

La Tabla No. 4 resume todos los resultados obtenidos para la Dimensión “Valoración metodológica” los cuales se detallan en el Anexo No. 5 del presente trabajo.

Tabla 4. Resumen resultados estadísticos Dimensión “Valoración metodológica”

| DIMENSION | VARIABLES | INDICADORES | ÍTEMS | De acuerdo y Totalmente de acuerdo | En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-------------------------|----------------------------|---|--------------------------|------------------------------------|--|---------------|--------------------------|
| Valoración Metodológica | Valoración de instrumentos | Grado de practicidad de los instrumentos utilizados | P13: | 83,02% | 16,98% | 12,58% | 4,40% |
| | | | P14: | 84,27% | 15,73% | 12,58% | 3,15% |
| | | | Subtotal Variable | 88,05% | 11,95% | 10,06% | 1,89% |
| | Valoración procedimental | Grado de conformidad con la forma de realizar la evaluación | P15: | 91,83% | 8,17% | 6,29% | 1,88% |
| | | | P16: | 88,68% | 11,32% | 8,81% | 2,51% |
| | | | P17: | 85,53% | 14,47% | 11,95% | 2,52% |
| | | | P18: | 94,97% | 5,03% | 3,14% | 1,89% |
| | | | P19: | 94,34% | 5,66% | 3,77% | 1,89% |
| | | | P20: | 74,84% | 25,16% | 20,13% | 5,03% |
| | | | P21: | 81,13% | 18,87% | 16,35% | 2,52% |
| | | | P22: | 87,42% | 12,58% | 9,43% | 3,15% |
| | Subtotal Variable | 97,49% | 2,51% | 2,51% | 0,00% | | |

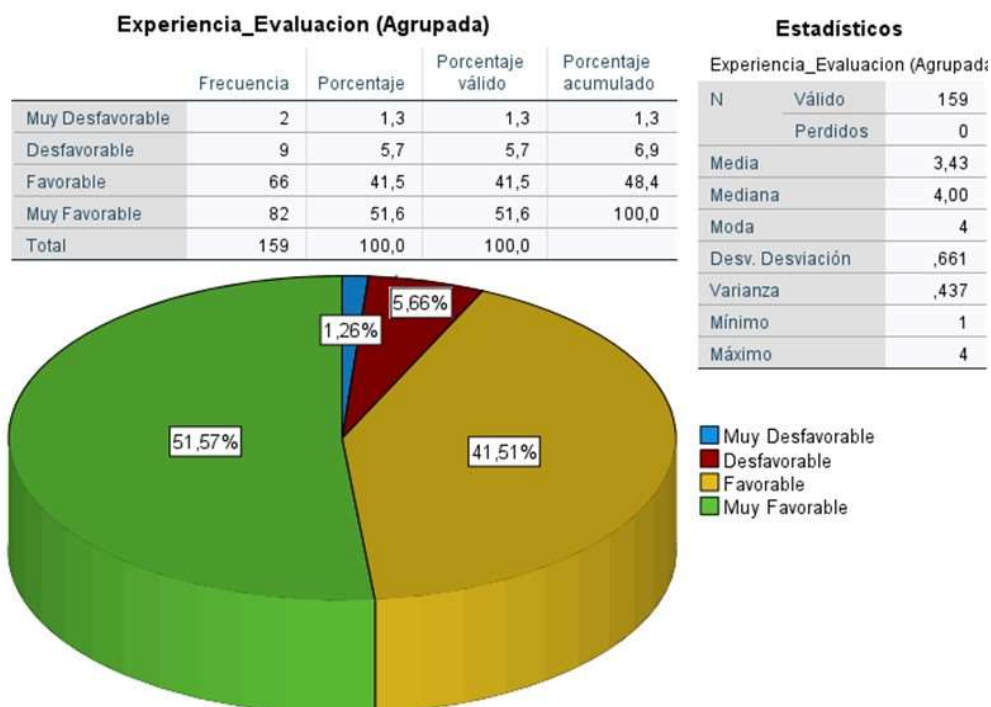
Fuente. Elaboración propia

7.1.3.3. Dimensión: Experiencia de Evaluación

Se definió como la experiencia individual que tienen los funcionarios a partir de las evaluaciones en las que ha participado durante su trayectoria laboral en la entidad. Está compuesta por las variables “Motivación” y “Crecimiento personal”, las cuales buscan medir la valoración que hacen los trabajadores sobre el grado de motivación que resulta de aplicar la EDL en cuanto a los resultados y los usos de la misma, y el grado de contribución que según ellos ha realizado la EDL al crecimiento personal integral. Esta dimensión la conforman las preguntas o ítems del número 23 a la número 29.

Como resultado de la encuesta aplicada se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 10. Resultados Dimensión: Experiencia de Evaluación



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, entre los encuestados existe una experiencia “Favorable” (41.51%) y “Muy Favorable” (51.57%) sobre la experiencia individual de las evaluaciones del desempeño laboral en las que han participado; el 5.66% de las personas tienen una experiencia “Desfavorable” y el 1.26% de las personas tiene una experiencia “Muy

Desfavorable”. La categoría que más se repitió fue 4 (Muy Favorable). El cincuenta por ciento de los encuestados estuvo por encima del 4 y el otro cincuenta por ciento se ubicó por debajo de este valor (mediana). En promedio, los encuestados se ubicaron en 3,43 (Favorable). Así mismo, se desviaron de 3,43 en promedio, 0.661 unidades de la escala.

Si bien al agrupar todas las variables que componen la dimensión “Experiencia de evaluación” existe una experiencia general favorable del 93.08% y desfavorable solo un 6.92%, al analizar en forma independiente cada uno de los indicadores e ítems que la componen se identificó que el grado de contribución al crecimiento personal posee el porcentaje de mayor desacuerdo con un 15.73%, que además, es el mayor porcentaje de todas las variables consideradas en el estudio. Los ítems que obtuvieron el mayor porcentaje de desacuerdo fueron los relacionados con si los resultados de la EDL le han permitido acceder a encargos y estímulos con el 32.71% y si la EDL se percibe como una experiencia positiva para el mejoramiento del ambiente laboral con el 23.27%. En cuanto a los ítems que obtuvieron el mayor porcentaje de acuerdo fueron la satisfacción con los resultados obtenidos en la evaluación anterior con el 91.19% :y la contribución de la EDL al compromiso y motivación en el puesto del trabajo con el 84.27%.

La Tabla No. 5 resume todos los resultados obtenidos para la Dimensión “Experiencia de Evaluación” los cuales se detallan en el Anexo No. 5 del presente trabajo.

Tabla 5. Resumen resultados estadísticos Dimensión “Experiencia de Evaluación”

| DIMENSION | VARIABLES | INDICADORES | ÍTEMS | De acuerdo y Totalmente de acuerdo | En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---------------------------|----------------------|---|--------------------------|------------------------------------|--|---------------|--------------------------|
| Experiencia de Evaluación | Motivación | Grado de motivación que resulta de la EDL | P23: | 91,19% | 8,81% | 5,03% | 3,78% |
| | | | P24: | 83,02% | 16,98% | 13,84% | 3,14% |
| | | | P25: | 67,29% | 32,71% | 25,79% | 6,92% |
| | | | P26: | 84,27% | 15,73% | 11,32% | 4,41% |
| | | | Subtotal Variable | 93,08% | 6,92% | 5,03% | 1,89% |
| | Crecimiento personal | Grado de contribución al crecimiento personal | P27: | 81,13% | 18,87% | 13,84% | 5,03% |
| | | | P28: | 76,73% | 23,27% | 18,87% | 4,40% |
| | | | P29: | 77,36% | 22,64% | 18,87% | 3,77% |
| | | | Subtotal Variable | 84,27% | 15,73% | 11,95% | 3,78% |

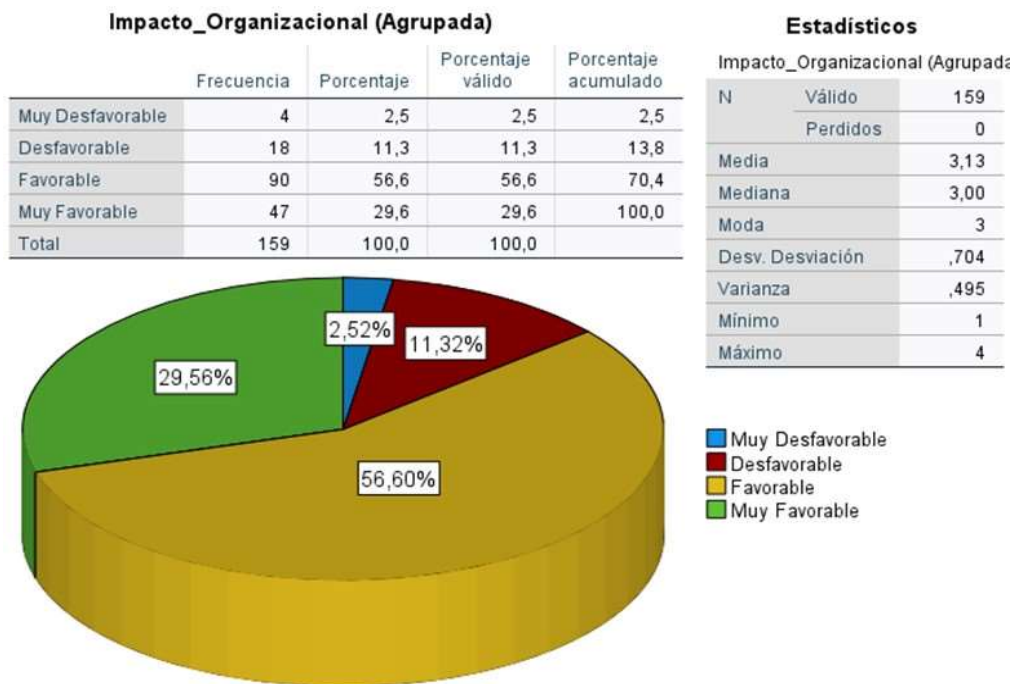
Fuente. Elaboración propia

7.1.3.4. Dimensión: Impacto Organizacional

Se definió como la percepción que tiene la persona sobre la forma como afecta la EDL a los resultados de la Entidad. Está compuesta por la variable “Impacto Organizacional” la cual busca medir el grado de afectación que según los funcionarios tiene el proceso de EDL en los resultados operacionales de la Entidad. Esta dimensión la conforman las preguntas o ítems del número 30 a la número 33.

Como resultado de la encuesta aplicada se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 11 Dimensión: Impacto Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico, entre los encuestados existe una percepción “Favorable” (56.60%) y “Muy Favorable” (29.56%) sobre la forma como afecta la EDL a los resultados de la Entidad; el 11.32% de las personas tienen una percepción “Desfavorable” y el 2.52% de las personas tiene una percepción “Muy Desfavorable”. La categoría que más se repitió fue 3 (Favorable). El cincuenta por ciento de los encuestados estuvo por encima del 3 y el otro cincuenta por ciento se ubicó por debajo de este valor (mediana). En promedio, los encuestados se ubicaron en 3,13 (Favorable). Así mismo, se desviaron de 3,13 en promedio, 0.704 unidades de la escala.

Si bien al agrupar todas las variables que componen la dimensión “Impacto organizacional” existe una percepción general favorable del 86.16% y desfavorable del 13.84%, al analizar en forma independiente cada uno de los ítems que la componen se identificó que el ítem “La evaluación del desempeño ha mejorado el clima laboral en la Regional” posee el porcentaje de mayor desacuerdo con un 39.63%, que además, es el mayor porcentaje de todos los ítems considerados en el estudio; adicionalmente, el ítem “La evaluación del desempeño laboral mide el impacto real del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas establecidas para la Regional” posee el porcentaje del 27.67%.

La variable “Impacto Organizacional” junto con la variable “Crecimiento Personal” de la dimensión “Experiencia de evaluación” son las que mayor porcentaje de desacuerdo tienen en todo el estudio, con el 13.84% y 15.73%, respectivamente.

La Tabla No. 6 resume todos los resultados obtenidos para la Dimensión “Impacto Organizacional” los cuales se detallan en el Anexo No. 5 del presente trabajo.

Tabla 6. Resumen resultados estadísticos Dimensión “Impacto Organizacional”

| DIMENSION | VARIABLES | INDICADORES | ÍTEMS | De acuerdo y Totalmente de acuerdo | En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|------------------------|------------------------|---|-------|------------------------------------|--|---------------|--------------------------|
| Impacto Organizacional | Impacto Organizacional | Grado de afectación del proceso de EDL a los resultados operacionales de la Entidad | P30: | 60,37% | 39,63% | 33,96% | 5,67% |
| | | | P31: | 81,14% | 18,86% | 15,09% | 3,77% |
| | | | P32: | 81,14% | 18,86% | 14,47% | 4,39% |
| | | | P33: | 72,33% | 27,67% | 20,13% | 7,54% |
| | | Subtotal Variable | | | 86,16% | 13,84% | 11,32% |

Fuente. Elaboración propia

7.1.4. Procesamiento pregunta abierta

Dado que al final de instrumento de medición se incluyó una pregunta abierta con el fin de ampliar e identificar aspectos que posiblemente no se hubiesen considerado en el instrumento aplicado, para cerrar dicha pregunta se establecieron categorías usando como criterios la situación descrita y la frecuencia de mención y para procesar la información se creó una tabla de computo en Excel en la cual se descargaron todas las respuestas y se ubicó cada una de ellas en la categoría correspondiente.

A continuación, se presentan los resultados logrados en dicho procedimiento:

Tabla 7. Procesamiento de pregunta abierta

| PROBLEMÁTICA O SITUACIÓN ASOCIADA (PATRONES CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN) | NÚMERO DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN | NÚMERO DE ENCUESTADOS | % |
|--|----------------------------------|-----------------------|-------------|
| Ninguna | 69 | 69 | 43,40% |
| Están de acuerdo con el proceso | 25 | 25 | 15,72% |
| Mayor objetividad | 19 | 65 | 40,88% |
| Mayor reconocimiento individual | 11 | | |
| Unidad de criterio | 11 | | |
| Optimizar el proceso | 9 | | |
| Falta de retroalimentación | 8 | | |
| Mayor capacitación en el tema | 7 | | |
| Mayor seguimiento | 6 | | |
| Mayor sensibilización sobre la importancia | 6 | | |
| Oportunidad en la realización | 5 | | |
| Creación sistema propio | 4 | | |
| Más sencillez | 4 | | |
| Periodicidad (debe ser un año) | 4 | | |
| Mayor flexibilidad de la herramienta | 3 | | |
| Mayor orientación en el uso del aplicativo | 2 | | |
| Mayor rigurosidad con los resultados | 2 | | |
| Debe incluir clientes internos (aprendices) | 1 | | |
| | | 159 | 100% |

Fuente. Elaboración propia a partir de SPSS ®

De los 159 encuestados, 69 (43.40%) se ubicaron en la categoría “ninguna”, 25 (15.72%) se ubicaron en la categoría “Están de acuerdo con el proceso” y 65 (40.88%) realizaron aportes, propuestas y observaciones para la mejora del proceso, siendo las categorías de mayor frecuencia de mención las siguientes: mayor objetividad (19), mayor reconocimiento individual (11), unidad de criterio (11), optimizar el proceso (9) y falta de retroalimentación (8). Para efectos ilustrativos y utilizando la metáfora del semáforo, en la tabla se resaltó con color rojo las categorías que presentan el mayor número de frecuencias y que representan la problemática o situación con mayor prioridad a considerar para la entidad; con color amarillo se resaltó las categorías, que si bien por los resultados no pueden considerarse una prioridad, si merecen atención preventiva ya que pueden generar algún impacto negativo en el proceso de evaluación; y con color verde las categorías, que si bien son importantes considerarlas para la mejora del proceso, su implementación presuntamente no generarían un mayor impacto entre las personas.

7.1.5. Procesamiento de Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a tres funcionarios del nivel directivo (el Director Regional, el Subdirector del Centro Agropecuario y el Subdirector del Centro de Teleinformática y Producción Industrial) y al coordinador del grupo de talento humano de la Regional Cauca

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas por cada una de las dimensiones planteadas:

- **Valoración Perceptiva:**

Con respecto a la pregunta *¿Considera que los Funcionarios tienen conocimiento pleno del proceso de evaluación del desempeño laboral aplicado en la Entidad?* tres de los cuatro entrevistados manifestaron que aún falta fortalecer el conocimiento del proceso, principalmente en lo relacionado con la importancia del mismo para la entidad y para los funcionarios ya que en la mayoría de los casos la EDL se realiza por intereses personales y como un compromiso legal pero no como un proceso permanente de mejora continua u oportunidad de crecimiento, y en lo relacionado con el cumplimiento de los plazos de las diferentes fases del proceso. Adicionalmente, el Coordinador de Talento Humano manifestó que pese a las capacitaciones que se realizan en el tema, cuando se hace el seguimiento correspondiente se identifica que evaluadores y evaluados no tienen claridad del procedimiento lo que conlleva a incrementar la carga laboral del equipo de talento humano al intentar aclarar las dudas y realizar las correcciones o ajustes que se originan, además, manifestó que se tiene que insistir en la entrega oportuna de la información para el cargue de evidencias y recordar las fechas de realización de las evaluaciones. El Subdirector del Centro Agropecuario fue el único que manifestó que en su centro se tenía conocimiento pleno del proceso y que se hacía énfasis en la importancia del mismo.

A la pregunta *¿Considera que el sistema TIPO de Evaluación del desempeño laboral aplicado en la Entidad es útil y mide realmente las contribuciones de las personas al cumplimiento de las metas institucionales?* los cuatro entrevistados coincidieron en afirmar que el sistema TIPO sí es útil pero requiere que se realicen ajustes a las particularidades y necesidades de la entidad. Para que se cumpla el propósito de la herramienta que se plantea manifestaron que debe ser más práctico y se debe privilegiar en todas las fases de su ejecución la objetividad.

A la pregunta *¿Considera que los usos o fines para los que se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño son los correctos?* los cuatro entrevistados manifestaron que los usos o fines de la EDL en la entidad son los contemplados en la ley. Insistieron en la importancia de realizar la evaluación con objetividad y unidad de criterio al momento de asignar puntajes ya que consideran que no se hace de la misma manera en cada centro, articular la concertación de compromisos y los resultados con la visión estratégica de la entidad, y tomar conciencia sobre la importancia de este proceso para la entidad y todos los funcionarios implicados.

Con respecto a la pregunta *¿Considera que los Jefes inmediatos o evaluadores están aplicando y aprovechando esta herramienta para la mejora de los procesos?* Los cuatro entrevistados coincidieron en afirmar que ese debería ser el fin y la apuesta del proceso y que siempre debería verse como una oportunidad de mejora y como una motivación para seguir creciendo en el ámbito laboral y personal. El Coordinador de Talento Humano manifestó que desafortunadamente no se está aprovechando esta herramienta y que en muchos evaluadores se ha creado la cultura del cien (100) y se evitan a toda costa los planes de mejoramiento, lo que le ha quitado la oportunidad de mejora a las personas y en consecuencia a los procesos a su cargo.

- **Valoración Metodológica:**

A la pregunta *¿Considera que la forma como se hace la evaluación del desempeño es adecuada?* los cuatro entrevistados manifestaron que la forma de realizar la EDL es adecuada pero faltan muchos aspectos por mejorar y fortalecer. El Director Regional mencionó la importancia de realizar las evaluaciones con tiempo y en forma personalizada, si bien resaltó la importancia de la implementación del aplicativo de EDL de la CNSC afirmó que no debe ser la finalidad en sí y que la evaluación debe ser integral e incluir toda la trayectoria de la persona en la entidad y no solo el periodo de evaluación. El Subdirector del Centro de Teleinformática manifestó que el cargue de evidencias debería hacerse en forma continua y no esperar a último momento, también manifestó que debe existir unidad de criterio y unidad técnica para realizar la evaluación por lo que es necesario llegar a un acuerdo de objetividad entre todos los centros. A nivel de aplicativo de EDL de la CNSC comentó que existen muchos vacíos y muchas dudas sobre la operatividad del mismo. El Subdirector del Centro Agropecuario manifestó que la forma como se hace la EDL da lugar a la subjetividad. El Coordinador de Talento Humano manifestó que hay muchas falencias

y dudas en el proceso y que la oficina de talento humano debe estar muy pendiente y realizar mucho seguimiento y revisión para que se cumplan las etapas y los plazos establecidos, resaltó que esa situación no debería ser así ya que es un tema de conciencia colectiva sobre la importancia de ese proceso.

A la pregunta *¿Considera que el sistema TIPO de EDL que aplica la institución se ajusta a las necesidades de la entidad?* los cuatro entrevistados coincidieron en afirmar que el SENA tiene muchas particularidades y que el sistema TIPO no se ajusta del todo y que lo ideal sería tener un sistema de EDL propio. El Director Regional afirmó que el sistema TIPO limita mucho la concertación de compromisos, no considera a la persona como persona y debe ser más flexible, Por su parte el Coordinador de Talento Humano afirmó que el sistema TIPO se ajusta a las necesidades de la entidad pero para el personal administrativo y no para el personal del nivel instructor, de ahí la importancia de implementar un sistema propio para los instructores que permita hacer la evaluación con más conciencia y no solo por cumplir un requisito o la norma respectiva.

A la pregunta *¿Considera que los resultados de la EDL permite tomar decisiones de personal más acertadas?* tres (3) de los entrevistados manifestaron que ante la falta de unidad de criterio y objetividad al momento de realizar la evaluación, los resultados de este proceso no son un parámetro para tomar decisiones de personal y no permite medir la pertinencia del personal que requiere la entidad. El Subdirector del Centro Agropecuario fue el único en manifestar que si, pero si se busca mejorar el desempeño de las personas a través de planes de mejoramiento y ajustando los planes de beneficios y estímulos en ese sentido.

A la pregunta *¿Considera que la Entidad debería diseñar un sistema propio de EDL?* Los cuatro entrevistados coincidieron en afirmar que el SENA si debería tener un sistema propio de EDL y tomar como base para el diseño el sistema TIPO. El Subdirector del Centro de Teleinformática afirmó que antes de la construcción de un sistema propio se debería sacarle todo el provecho al sistema TIPO, ya que hasta el momento no se ha hecho, y sobre esta base determinar cuáles serían los ajustes a implementar en el sistema propio.

- **Experiencia de Evaluación:**

A la pregunta *¿Participa activamente en la EDL?* los cuatro entrevistados manifestaron haber participado activamente en el proceso durante toda su trayectoria laboral desde los roles de evaluados y como evaluadores según el cargo que su momento estaban desempeñando. Los tres directivos manifestaron que en el momento participan como evaluadores directos y como evaluadores que conforman las comisiones evaluadoras. El Coordinador de Talento Humano por su parte manifestó que en el momento ejecuta los dos roles como evaluado, ya que el Director Regional realiza su EDL y como evaluador ya que debe realizar las evaluaciones de las personas que tiene a su cargo en el equipo de trabajo.

A la pregunta *¿Considera que la evaluación del desempeño laboral contribuye al mejoramiento de las competencias de la labor y potencializa el rendimiento laboral de las personas?* los cuatro entrevistados coinciden en que sí, pero no en el porcentaje que se quisiera y que hay mucho por mejorar en ese sentido. El Director Regional manifestó que en muchos casos las personas ven los planes de mejoramiento u oportunidades de aprendizaje como una obligación y no como una oportunidad de crecimiento integral. El Subdirector del Centro de Teleinformática manifestó que se debe concientizar a los funcionarios sobre la importancia de los planes de mejoramiento en el proceso de evaluación para que éstos se vean como oportunidades de crecimiento y no se eviten ya que se tienden a considerar como algo negativo. El Coordinador de Talento Humano manifestó que se debe cambiar la visión de los planes de mejoramiento ya que se conciben como algo desfavorable e informó que los principales inconvenientes se presentan a nivel comportamental ya que a nivel funcional casi no se presentan casos.

A la pregunta *¿En su experiencia como Evaluador, considera que una vez realizada la EDL los funcionarios se sienten satisfechos y motivados con las calificaciones obtenidas?* El Director Regional manifestó que en su dependencia sí ya que se hace un proceso valorando a la persona como tal, en busca de la mejora continua y se dedica el tiempo necesario para hacer la evaluación. El Subdirector del Centro de Teleinformática manifestó que en su centro no existe insatisfacción con los resultados de la evaluación y la forma como se realiza, aclaró que existe descontento por la calificación de otros centros ya que los funcionarios comparan los resultados y consideran que no hay unidad de criterio en la forma de calificar y esta situación los pone en desventaja al momento de intentar acceder

a los programas de ascensos y estímulos. El Subdirector del Centro Agropecuario manifestó que este tema está muy relacionado con el ambiente laboral ya que es un proceso que da cabida para que haya mucha subjetividad lo que puede generar motivación o desmotivación en las personas, en el caso del centro informó que existe mucha satisfacción con los resultados de la EDL ya que se basa en el dialogo y la concertación. El Coordinador de Talento Humano manifestó que se han presentado todos los casos: los funcionarios indiferentes con la calificación, los funcionarios que solo les interesa el 100, los funcionarios que obtienen calificación sobre 98 pero que se molestan con los resultados porque se comparan frente a otros resultados y se ven en desventaja para acceder a beneficios, por estos motivos resaltó la importancia de la conciencia, la objetividad y la unidad de criterio al momento de realizar la evaluación.

A la pregunta *¿Considera la EDL como una oportunidad de acercamiento y mejoramiento de las relaciones con los funcionarios?* tres de los entrevistados coincidieron en manifestar que si es una oportunidad y es el espacio ideal para dialogar, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar el ambiente laboral. El Subdirector del Centro de Teleinformática fue el único que manifestó que no lo considera como una oportunidad de mejoramiento de las relaciones con los funcionarios ya que la evaluación está enfocada en los compromisos laborales y comportamentales y al incluir el tema personal se perdería la objetividad del proceso.

- **Impacto Organizacional:**

A la pregunta *¿Considera que la evaluación del desempeño laboral contribuye al mejoramiento continuo de la entidad?* los cuatro entrevistados coincidieron en manifestar que es el deber ser pero que no lo está haciendo, El Director Regional manifestó que contribuye en un porcentaje muy bajo y que se debe motivar a la persona para que realice el aporte. El Subdirector del Centro de Teleinformática manifestó que si podría hacerlo pero si se mira las calificaciones como una oportunidad de crecimiento y no como algo que se tiene que realizar para conservar un beneficio. El Subdirector del Centro Agropecuario manifestó la importancia que tienen las personas en la entidad y la importancia de su desempeño en el desempeño e imagen de la institución de ahí que manifestó que se debe hacer énfasis en esta parte para que se tome conciencia sobre las contribuciones que se pueden realizar al proceso de mejoramiento continuo de la entidad. El Coordinador de Talento Humano manifestó que el proceso de EDL no está engranado a los planes de

mejoramiento continuo de la institución puesto que considera que la EDL se hace solo por cumplir un requisito de ley, además, planteó, como reflexión, que es muy difícil hacerlo puesto que si no se quieren hacer planes de mejoramiento individual mucho menos éstos se van asociar a los planes de mejoramiento de la entidad.

A la pregunta *¿Considera que los resultados de la evaluación del desempeño laboral miden el impacto real del desempeño de las personas en el cumplimiento de las metas institucionales?* tres de los entrevistados manifestaron que debería permitirlo pero que no lo está haciendo. El Director Regional manifestó que medir el impacto es algo más cualitativo, que va más allá de los números y que el sistema debería permitir medir esos impactos. El Subdirector del Centro de Teleinformática consideró que este es un tema más de aplicativo ya que en este momento no hay forma de articular los resultados de la evaluación con las metas de la entidad; según él, este punto justifica la creación de un sistema propio ajustable a lo que el SENA pretende alcanzar. El Coordinador de Talento Humano manifestó que debería permitirlo, pero realmente no lo hace, afirmó que sería lo ideal pero que aún no se ha llegado a ese punto, aún no se ha articulado esa parte por lo que es un tema que se debe fortalecer.

Finalmente a la pregunta *¿Qué sugerencias realizaría para mejorar y optimizar el sistema de EDL?*, todos coincidieron en que se debería crear un sistema de EDL propio como instrumento de diferenciación. Adicionalmente, el Coordinador de Talento Humano manifestó que debe continuar con los planes de capacitación y seguir apoyando el proceso desde la oficina de talento humano.

En el anexo No. 4 se presentan los apuntes de las entrevistas realizadas por cada una de las personas y según cada pregunta realizada.

7.2. Análisis de datos

7.2.1. Situación Actual

El proceso de evaluación del desempeño laboral en el SENA está considerado como un proceso muy importante dentro de la Gestión Estratégica del Talento Humano de la Entidad. La descripción y flujograma del procedimiento se encuentra estandarizado y publicado en el aplicativo “Compromiso SIGA” de la entidad bajo los códigos GTH-P-016 “Procedimiento evaluación del desempeño para funcionarios en período de prueba - sistema tipo de evaluación del desempeño laboral” del 2020-10-15 Versión 02; GTH-P-002 “Procedimiento Evaluación del Desempeño para Funcionarios de Carrera Administrativa - Evaluación Anual U Ordinaria” del 2020-10-15 Versión 03; GTH-G-006 “Guía para la evaluación anual u ordinaria en el sistema tipo” del 2018-12-06 Versión 01; y GTH-G-009 “GUÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN PERÍODO DE PRUEBA” del 2020-04-15 Versión 02. En dichos documentos se presenta el objetivo, el alcance, los actores institucionales, las definiciones, las generalidades, los documentos asociados, la normatividad y el flujograma del proceso, en el cual a su vez, se detallan las actividades del proceso, los responsables y el registro o evidencias resultantes de su aplicación. Actualmente el proceso está bajo la responsabilidad de los evaluadores y evaluados y la administración del mismo está a cargo de la oficina de Talento Humano desde donde se comunican las directrices y lineamientos emitidos, se supervisa la ejecución y se realiza el acompañamiento y asesoría del proceso a todos los funcionarios de la Regional.

Como resultado de la ejecución del proceso y según informes presentados por la oficina de Talento Humano de la Regional de los últimos tres (3) años, en el año 2017 se evaluaron ciento diez y seis (116) funcionarios de carrera administrativa de todas las dependencias y todos los niveles jerárquicos, se encontraron dos (2) de ellos en el nivel “No Satisfactorio” con una calificación promedio de 52.57 y todos con plan de mejoramiento; dos (2) en el nivel “Satisfactorio” con una calificación promedio de 78.05 y todos con plan de mejoramiento; doce (12) en el nivel “Destacado” con una calificación promedio de 91.65 y todos con plan de mejoramiento; y cien (100) funcionarios ubicados en el nivel “Sobresaliente” con una calificación promedio de 98.26 de los cuales sesenta y cuatro (64) personas contaron con plan de mejoramiento, se obtuvo una calificación promedio general en toda la Entidad del 96.44, que se ubicó en el nivel “Sobresaliente”, siendo el Centro de

Comercios y Servicios la dependencia que obtuvo la calificación promedio más alta con una calificación de 99.16 entre treinta y un (31) funcionarios; durante dicho año únicamente se realizaron tres (3) evaluaciones parciales en el Centro de Comercio y Servicios: una (1) por reubicación o traslado y dos (2) por cambio de cargo y/o Jefe Inmediato; si bien en los informes oficiales de la entidad aparecen registradas las fechas de evaluación acordes con los términos legales definidos para este proceso, las entregas físicas de las evaluaciones y ajustes al diligenciamiento de los formatos se realizan en meses posteriores. En el año 2018 se evaluaron ciento quince (115) funcionarios de carrera administrativa, se encontraron nueve (9) de ellos en el nivel “Satisfactorio” con una calificación promedio de 85.16 y todos con plan de mejoramiento; ciento seis (106) funcionarios se ubicaron en el nivel “Sobresaliente” con una calificación promedio de 98.26 de los cuales sesenta y cuatro (64) personas contaron con plan de mejoramiento; se obtuvo una calificación promedio general en toda la Entidad del 97.23, que se ubicó en el nivel “Sobresaliente”, siendo el Centro de Comercios y Servicios la dependencia que obtuvo la calificación promedio más alta con una calificación de 99.41 entre treinta (30) funcionarios; durante dicho año se realizaron ochenta y ocho (88) evaluaciones parciales siendo el Centro de Teleinformática y Producción Industrial la dependencia que más evaluaciones realizó, (ochenta y tres -83-), por cambio de evaluador o Jefe Inmediato. Teniendo en cuenta que en el primer trimestre del año 2019 se realizó la vinculación de aproximadamente noventa (90) personas como resultado del concurso de méritos realizado mediante la convocatoria 436 de 2017 del SENA, en ese año se incrementó considerablemente el número de evaluaciones realizadas; se evaluaron doscientas nueve (209) personas, de las cuales cuatro (4) se ubicaron en el nivel “Satisfactorio” con una calificación promedio de 86.94 y doscientas cinco (205) se ubicaron en el nivel “Sobresaliente” con una calificación promedio de 97.92, se obtuvo una calificación promedio general en toda la Entidad del 97.71, que se ubicó en el nivel “Sobresaliente”. Para dicho año la oficina de Talento Humano no implementó controles sobre los planes de mejoramiento argumentando que la entrada en vigencia de la obligatoriedad del uso del aplicativo diseñado por la CNSC volvía innecesaria y dificultaba dicha labor.

La Tabla No. 4 resume los resultados de la evaluación del desempeño laboral en el SENA Regional Cauca por cada vigencia y por cada centro de formación según los niveles de calificación:

Tabla 8. Resumen Resultados Evaluación del Desempeño Laboral SENA Regional Cauca

| Dependencia | 2017 | | | | | 2018 | | | | 2019 | | | |
|---|------------------|---------------|-----------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| | No Satisfactorio | Satisfactorio | Destacado | Sobresaliente | Total general | No Satisfactorio | Satisfactorio | Sobresaliente | Total general | No Satisfactorio | Satisfactorio | Sobresaliente | Total general |
| Despacho de la Dirección | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| Centro Agropecuario | 0 | 0 | 6 | 31 | 37 | 0 | 0 | 37 | 37 | 0 | 0 | 70 | 70 |
| Centro Comercio y Servicios | 0 | 0 | 0 | 31 | 31 | 0 | 0 | 30 | 30 | 0 | 0 | 56 | 56 |
| Centro de Teleinformática y Producción Industrial | 2 | 2 | 6 | 34 | 44 | 0 | 9 | 34 | 43 | 0 | 4 | 73 | 77 |
| TOTAL | 2 | 2 | 12 | 100 | 116 | 0 | 9 | 106 | 115 | 0 | 4 | 205 | 209 |

Fuente. Elaboración propia

Los resultados descritos en el párrafo anterior permiten evidenciar que durante los últimos tres años los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral de los funcionarios de carrera administrativa del SENA Regional Cauca se ubicaron en promedio en el nivel “sobresaliente” con calificaciones superiores a los noventa y seis (96) puntos. Si bien son resultados que podrían considerarse muy buenos para la entidad, éstos no van en concordancia con los resultados logrados por el SENA según el índice de medición del desempeño institucional presentados en el informe del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública de los años 2017, 2018 y 2019, en los cuales el SENA obtuvo una calificación del 80.69, 71,80 y 84.6, respectivamente, sobre 100 puntos posibles (ver Figura No.55); lo que deja en evidencia la desarticulación que existe entre los resultados de la evaluación del desempeño de los funcionarios y la evaluación del desempeño de la Entidad, lo cual no debería ser así, máxime cuando el MIPG pretende, entre otras cosas, facilitar la gestión integral de las organizaciones a través de guías para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, generando confianza ciudadana en las entidades públicas y sus servidores y aumentando la gobernabilidad y la legitimidad del aparato público (DAFP, 2017)

Figura 12 Índice de Desempeño Institucional MIPG 2017, 2018 y 2019- SENA



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes del MIPG publicados en <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>

En cuanto a las herramientas o instrumentos de evaluación utilizados, desde al año 2019, con la entrada en vigencia del Acuerdo 617 de 2018 (que derogó el Acuerdo 565 de 2016) la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC diseñó un aplicativo para las entidades que Utilizan el sistema TIPO, cuya implementación y pruebas del mismo se realizaron durante el año 2018 y a partir del año 2019 se estableció el uso obligatorio para todas las entidades públicas. Dicho aplicativo ha permitido mejorar los tiempos de entrega y cargue de información relacionada con los soportes y la realización de la evaluación en sí, pero en general se han presentado bastantes inconvenientes y fallas técnicas que han dificultado considerablemente la ejecución normal de la labor, siendo las situaciones más representativas la dependencia extrema que existe a nivel operativo y técnico de la entidad hacia la CNSC ya que es el único ente que administra y brinda el soporte técnico del aplicativo, el tiempo excesivo que se toma la CNSC para responder las consultas, requerimientos y errores reportados, la limitación que existe en la creación de compromisos ya que no permite conservar los compromisos antiguos cuando se realizan modificaciones o se pactan nuevos compromisos perdiéndose el historial y la trazabilidad de la evaluación durante el periodo evaluado, el aplicativo no conserva ni permite realizar consultas sobre evaluaciones históricas, no genera reportes de gestión acordes con la necesidad de la entidad, si no por el contrario genera reportes universales que en la mayoría de los casos incluye información de otras entidades públicas y no del mismo SENA; y no permite que desde el rol del Jefe de Personal, que es quien tiene a cargo la administración de sistema,

se realice el seguimiento correspondiente a toda la regional ya que el acceso de la información se limita únicamente a la consulta de la información de los evaluados directos, es decir, que únicamente los evaluadores pueden consultar la información de los evaluados de sus dependencias y no otra persona diferente a ellos. Las situaciones descritas fueron reportadas por la oficina de Talento Humano de la Regional a la CNSC sin que hasta el momento se haya dado una solución definitiva, la CNSC argumenta, entre otras cosas, que el aplicativo aún está en periodo de ajustes y correcciones. . .

7.2.2. Análisis DOFA

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta aplicada y de las entrevistas realizadas, se procedió a realizar el diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño laboral del SENA Regional Cauca para lo cual se tomó la matriz de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA, o FODA, o DAFO) como herramienta estratégica de diagnóstico con el fin de identificar factores fuertes y débiles al interior del proceso en la entidad, así como factores externos que pudieran afectar la ejecución normal del mismo.

Si bien, en términos generales, al analizar los resultados de la encuesta por cada una de las dimensiones planteadas se evidenció que existe una percepción general muy favorable sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral entre los funcionarios del SENA Regional Cauca, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso, necesarios para construir la matriz DOFA, se tomó los resultados y el análisis que se realizó por cada uno de los ítems que componen el instrumento aplicado, priorizando los ítems de acuerdo al porcentaje de mayor desacuerdo (ver Anexo No.6), así como los resultados de la pregunta abierta, las entrevistas realizadas, los informes del proceso internos y de entidades externas, y se analizó en conjunto dicha información, realizando los cruces correspondientes, para llegar a la identificación final de los factores a incluir en la matriz desarrollada. .

A continuación, se presenta la matriz DOFA construida a partir de los resultados descritos:

Tabla 9. Matriz DOFA proceso EDL SENA Regional Cauca

| <p>MATRIZ DOFA: PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL SENA REGIONAL CAUCA</p> | <p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento General sobre el proceso de EDL entre los funcionarios de la Regional • Uso adecuado de los resultados de la EDL conforme a la normatividad existente • Se realizan seguimientos oportunos • Periodicidad adecuada • Los resultados se comunican oportunamente • Satisfacción con los resultados de la EDL • La concertación de compromisos funcionales y comportamentales se realizan con base en los objetivos que persiguen las dependencias y la Regional • Plan de Bienestar y Estímulos existente en la entidad • Buena disposición de los Directivos frente al mejoramiento del proceso • Conciencia en los Directivos sobre la necesidad de implementar un sistema de EDL propio o mejorar el actual que responda a las necesidades de la entidad | <p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad de criterios al calificar a los funcionarios en la Regional • Falta de unidad técnica al realizar la EDL en la Regional • Subjetividad al realizar la EDL • Los resultados de la EDL no están articulados con las metas organizacionales • Los funcionarios reconocen parcialmente la importancia de la EDL • Incumplimiento de calendarios de entrega de evaluaciones • El plan de capacitación de la Entidad no considera los planes de mejoramiento resultantes de la EDL • Débil apoyo por parte de la oficina de Talento Humano • Poca retroalimentación y reconocimiento de la labor al momento de realizar la EDL • En los funcionarios existe una visión negativa y desfavorable sobre los planes de mejoramiento en el proceso de EDL • Los resultados de la EDL no han permitido a todos los funcionarios acceder a los planes de beneficios en la Regional • Poca contribución del proceso de EDL al crecimiento integral de los funcionarios de la Regional • La EDL no mide el impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional • La EDL se aplica principalmente como un compromiso y requisito legal |
|---|--|---|
| <p>Oportunidades (O)</p> | <p>Estrategias FO</p> | <p>Estrategias DO</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de EDL puede afectar positivamente las relaciones interpersonales entre evaluador y evaluado • Los instrumentos de evaluación implementados por la CNSC son prácticos, adecuados y de fácil aplicación • Los funcionarios consideran que la EDL es de fácil realización • Los Directivos consideran el proceso de EDL como una oportunidad de mejora de los procesos • Acompañamiento y apoyo constante por parte de la CNSC a las entidades • Política de Empleo Público del Gobierno Nacional • La implementación del Modelo de Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) por parte del Gobierno Nacional | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el proceso de EDL como un componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano • Promover la realización de la EDL en jornadas lúdicas en espacios diferentes al sitio de trabajo • Crear un equipo Staff enfocado en el mejoramiento continuo del proceso de EDL en la Regional y en la articulación de los objetivos estratégicos con los compromisos laborales por área o dependencia | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer pactos de objetividad y unidad técnica entre evaluadores • Fortalecer los planes de capacitación y los proyectos de aprendizaje en equipo relacionados con el proceso de EDL a nivel Regional haciendo énfasis en la unidad de criterio y la unidad técnica • Establecer planes de sensibilización tendientes a Incrementar los niveles de conciencia sobre la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para los funcionarios • Gestionar convenios de fortalecimiento institucional en temas de EDL con la CNSC |
| <p>Amenazas (A)</p> | <p>Estrategias FA</p> | <p>Estrategias DA</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de EDL puede afectar negativamente el ambiente o clima laboral • El proceso de EDL puede afectar negativamente el trabajo en equipo • El proceso de EDL puede afectar negativamente el compromiso y motivación del funcionario en el puesto del trabajo • El proceso de EDL puede afectar negativamente el compromiso institucional • Debilitamiento de la imagen institucional como consecuencia de los bajos rendimientos de los funcionarios | <ul style="list-style-type: none"> • Crear en el plan de bienestar regional incentivos tendientes a reconocer los mejores desempeños en función de las contribuciones adicionales y el cumplimiento de las metas regionales • Diseñar una política de seguimiento y retroalimentación permanente positiva en el marco de la EDL como herramienta de mejora continua | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL que permita a la oficina de Talento Humano brindar mayor acompañamiento y participar de manera más activa en todas las etapas de la EDL |

Fuente. Elaboración propia

7.2.3. Estrategias DO - FO - DA - FA

Los resultados de la matriz DOFA ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), que utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades; las estrategias de debilidades y oportunidades (DO), cuyo objetivo es mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas; las estrategias de fortalezas y amenazas (FA), que utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; y las estrategias de debilidades y amenazas (DA), que son tácticas defensivas que pretenden reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.(David, 2003).

Según la información recolectada y sintetizada en la matriz construida, en el proceso de evaluación del desempeño laboral del SENA Regional Cauca se identificaron factores de gran importancia que favorecen la correcta ejecución del mismo y que facilitarían la implementación de un plan de mejora para dicho proceso. A continuación se presentan las estrategias construidas a partir de los factores identificados:

- **Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)**

Teniendo en cuenta que se identificó que en los evaluadores existe pluralidad de criterios al calificar a los funcionarios, subjetividad y falta de unidad técnica al realizar la evaluación, situaciones que expone a que se pierda la credibilidad del proceso, generan malestar y hostilidad entre funcionarios, pero que en los Directivos existe buena disposición y consideran el proceso de EDL como una oportunidad de mejora de los procesos, se plantean como estrategias de fortalecimiento y transparencia del proceso establecer “pactos de objetividad y unidad técnica” entre evaluadores y evaluados, así como fortalecer los planes de capacitación y los proyectos de aprendizaje en equipo relacionados con el proceso de EDL a nivel Regional haciendo énfasis en la unidad de criterio y la unidad técnica.

De igual manera se identificó que los funcionarios reconocen parcialmente la importancia de la EDL, que existe en ellos una visión negativa y desfavorable sobre los planes de mejoramiento en el proceso de EDL y que la EDL se aplica principalmente como un compromiso y requisito legal; dado la buena actitud de los Directivos y la implementación del Modelo de Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) por parte del Gobierno Nacional

como estrategia para generar valor público, se plantea como estrategia establecer planes de sensibilización tendientes a incrementar los niveles de conciencia entre los funcionarios sobre la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para el desarrollo de las personas. .

Finalmente y dado que a nivel externo, existen las condiciones para fortalecer el proceso de EDL en el SENA, toda vez que el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, ha definido la política de empleo público y ha implementado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, que en su propósito de modernizar el estado y hacer más eficientes las entidades públicas, generando valor público y recuperando la confianza ciudadana, busca fortalecer la gestión estratégica del talento humano considerando el desempeño individual como un factor determinante para cumplir este propósito, máxime cuando el modelo concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades (DAFP, 2019), con el propósito de mejorar las debilidades identificadas se plantea como estrategia gestionar convenios de fortalecimiento institucional en temas de EDL y gestión estratégica del talento humano con la CNSC con el fin de garantizar que las acciones a implementar en procura del mejoramiento del proceso estén ajustadas a la normatividad vigente y a la realidad del sistema.

- **Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)**

Dado que se identificó que entre los Directivos de la Regional existe conciencia sobre la necesidad de mejorar el proceso de EDL y buena disposición para hacerlo, y que el Gobierno Nacional mediante su política de empleo público y la implementación del Modelo de Integrado de Planeación y Gestión - MIPG pretende fortalecer la gestión estratégica del talento humano y los procesos de la componen, entre ellos el proceso de EDL, se requiere que la oficina de talento humano, como estrategia de fortalecimiento del proceso, busque alternativas e implemente acciones tendientes a establecer el proceso de EDL como un componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano y de toda la organización.

De igual manera aprovechando el apoyo Directivo teniendo en cuenta que consideran el proceso de EDL como una oportunidad de mejora de los procesos y dado que se realizan seguimientos oportunos y los funcionarios tienen un amplio conocimiento del proceso y reconocen la importancia de la concertación de compromisos con base en los objetivos

estratégicos que persiguen las dependencias y la Regional, se plantea como estrategia crear un equipo Staff enfocado en el mejoramiento continuo del proceso de EDL en la Regional y en la articulación de los objetivos estratégicos con los compromisos laborales por área o dependencia con el fin de alinear los objetivos personales con las metas organizacionales; el equipo debe estar mínimamente conformado, además de los Directivos, por personal de las áreas de planeación, gestión de calidad y líderes de procesos misionales.

Finalmente, y con el fin de potenciar fortalezas como los seguimientos oportunos, comunicación oportuna de los resultados, periodicidad adecuada y satisfacción de los resultados de la evaluación, dado que existe entre los funcionarios la percepción de que el proceso de EDL puede afectar positivamente las relaciones interpersonales entre evaluador y evaluado, se plantea como estrategia de fortalecimiento interno e integración, promover la realización de la evaluación del desempeño en jornadas lúdicas en espacios diferentes al sitio de trabajo.

- **Estrategias de debilidades y amenazas (DA)**

Considerando que se identificó que existe poca retroalimentación y poco reconocimiento de la labor por parte de los evaluadores al momento de realizar la EDL, lo que puede afectar negativamente la motivación personal y el compromiso institucional ya que el funcionario haga lo que haga puede llegar a sentirse subvalorado, desconocer cómo está realmente haciendo las cosas, y, en el peor de los casos, llegar a sentir que poco o nada le importa a la entidad y que lo mejor para él es hacer lo mínimo necesario por cuanto no tendría sentido dar más de sí; que existe una visión negativa y desfavorable sobre los planes de mejoramiento que se originan en el proceso de EDL y se evitan a toda costa, lo que evidencia una vez más la subjetividad del proceso (permitida por los evaluadores) y no permite establecer acciones puntuales de mejoramiento, prolongando o manteniendo en el tiempo las debilidades o inconformidades de las personas y de los procesos a los cuales pertenecen; que existen debilidades en el plan de capacitación regional toda vez que en el mismo no se consideraron las necesidades de capacitación que surgen de los planes de mejoramiento del proceso de EDL; que se requiere mayor divulgación y socialización de los programas de bienestar y estímulos, así como de los concursos de ascensos o encargos que se desarrollan en la Regional y que tienen relación directa con

los resultados de la EDL, ya que al parecer los resultados de la EDL no le han permitido a muchos funcionarios acceder a los planes de beneficios existentes en la Regional; y que existe un débil apoyo por parte de la oficina de Talento Humano en la ejecución del proceso de EDL por lo que se requiere fortalecer la participación de dicha oficina e ir más allá de la exigencia del cumplimiento de cronogramas y supervisión del cargue y envío de la información relacionada con la realización de la evaluación, máxime cuando es dicha oficina la que tiene a su cargo la administración del proceso y es la que debe garantizar las condiciones necesarias para poner en funcionamiento el sistema de evaluación del desempeño al interior de la entidad; todo ello pudiendo afectar negativamente el ambiente laboral, el trabajo en equipo, el compromiso institucional, y en el peor de los casos, el debilitamiento de la imagen institucional como consecuencia de los bajos rendimientos de los funcionarios, se plantea como estrategia para pretender reducir las debilidades descritas y evitar las amenazas resultantes, diseñar e implementar una estrategia de gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL que permita, por una parte, que la oficina de Talento Humano brinde un mayor acompañamiento y participe de manera más activa en todas las etapas de la EDL, y por el otro, que los funcionarios participen de una manera más activa en el proceso, generando conocimiento a partir de la combinación del conocimiento formal con las experiencias propias y ajenas, en procura de lograr la mejora continua del proceso y la generación de valor, que facilite la absorción, intercambio y transferencia de conocimientos en esta temática, generando flujos de conocimiento relacionados con la estrategia y las actividades del proceso. .

- **Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)**

A nivel bienestar y estímulos la entidad cuenta con un atractivo y robusto Plan de Bienestar para los funcionarios y con los recursos financieros necesarios para su ejecución, lo que permite plantear la estrategia de crear un plan de bienestar regional de incentivos tendientes a reconocer los mejores desempeños en función de las contribuciones adicionales y a los aportes individuales en pro de la consecución de las metas regionales, lo que podría afectar positivamente la motivación y el compromiso institucional.

Finalmente, y considerando la buena disposición de los Directivos frente al mejoramiento del proceso, se plantea como estrategia diseñar una política de seguimiento y retroalimentación permanente positiva, en el marco de la EDL como herramienta de mejora continua, con el fin de afectar positivamente el clima laboral y el trabajo en equipo.

8. Plan de intervención

El presente plan de intervención está orientado a optimizar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el SENA Regional Cauca tomando como punto de partida el diagnóstico realizado en el capítulo anterior. Su propósito es formular un plan de mejoramiento del proceso y elaborar un plan de acción para la implementación del mismo a partir del diseño de estrategias que permitan articular acciones tendientes a fortalecer el proceso con base en las potencialidades y las oportunidades de mejora identificadas.

La elaboración del plan de intervención se desarrolló a través de los siguientes pasos:

- 1) Se identificaron las áreas o aspectos de mejora,
- 2) Se identificaron las principales causas del problema,
- 3) Se formularon los objetivos del plan de mejora,
- 4) Se seleccionaron las acciones de mejora,
- 5) Se elaboró el plan de mejora,
- 6) Se elaboró el plan de acción

8.1. Identificación de las áreas o aspectos de Mejora

La identificación de áreas o aspectos de mejora se realizó a partir del diagnóstico elaborado, para lo cual se tomaron las fortalezas y las debilidades del proceso descritas en la Matriz DOFA construida. Se identificó el área o aspecto a mejorar por cada una de las debilidades, agrupándolas por área o aspecto según la similitud de los factores, teniendo en cuenta las fortalezas que permitirían o facilitarían la mejora del mismo

A continuación se presentan las áreas o aspectos de mejora identificados:

Tabla 10. Áreas o aspectos de mejora

| Fortalezas (F) | Debilidades (D) | Área o aspecto de Mejora |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Buena disposición de los Directivos frente al mejoramiento del proceso • Satisfacción con los resultados de la EDL | <ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad de criterios al calificar a los funcionarios en la Regional • Falta de unidad técnica al realizar la EDL en la Regional • Subjetividad al realizar la EDL | <ul style="list-style-type: none"> • No se reconoce la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para el de los funcionarios |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia en los Directivos sobre la necesidad de implementar un sistema de EDL propio o mejorar el actual que responda a las necesidades de la entidad | <ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios reconocen parcialmente la importancia de la EDL • Poca retroalimentación y reconocimiento de la labor al momento de realizar la EDL • En los funcionarios existe una visión negativa y desfavorable sobre los planes de mejoramiento en el proceso de EDL • Poca contribución del proceso de EDL al crecimiento integral de los funcionarios de la Regional • La EDL se aplica principalmente como un compromiso y requisito legal | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Bienestar y Estímulos existente en la entidad • Uso adecuado de los resultados de la EDL conforme a la normatividad existente | <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la EDL no han permitido a todos los funcionarios acceder a los planes de beneficios en la Regional | <ul style="list-style-type: none"> • No existe en la Regional una estrategia de Gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento General sobre el proceso de EDL entre los funcionarios de la Regional | <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de calendarios de entrega de evaluaciones • Débil apoyo por parte de la oficina de Talento Humano | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se realizan seguimientos oportunos | <ul style="list-style-type: none"> • El plan de capacitación de la Entidad no considera los planes de mejoramiento resultantes de la EDL | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La concertación de compromisos funcionales y comportamentales se realizan con base en los objetivos que persiguen las dependencias y la Regional | <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la EDL no están articulados con las metas organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de EDL está desarticulado con el plan estratégico de la entidad |
| | <ul style="list-style-type: none"> • La EDL no mide el impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional | |

Fuente. Elaboración propia

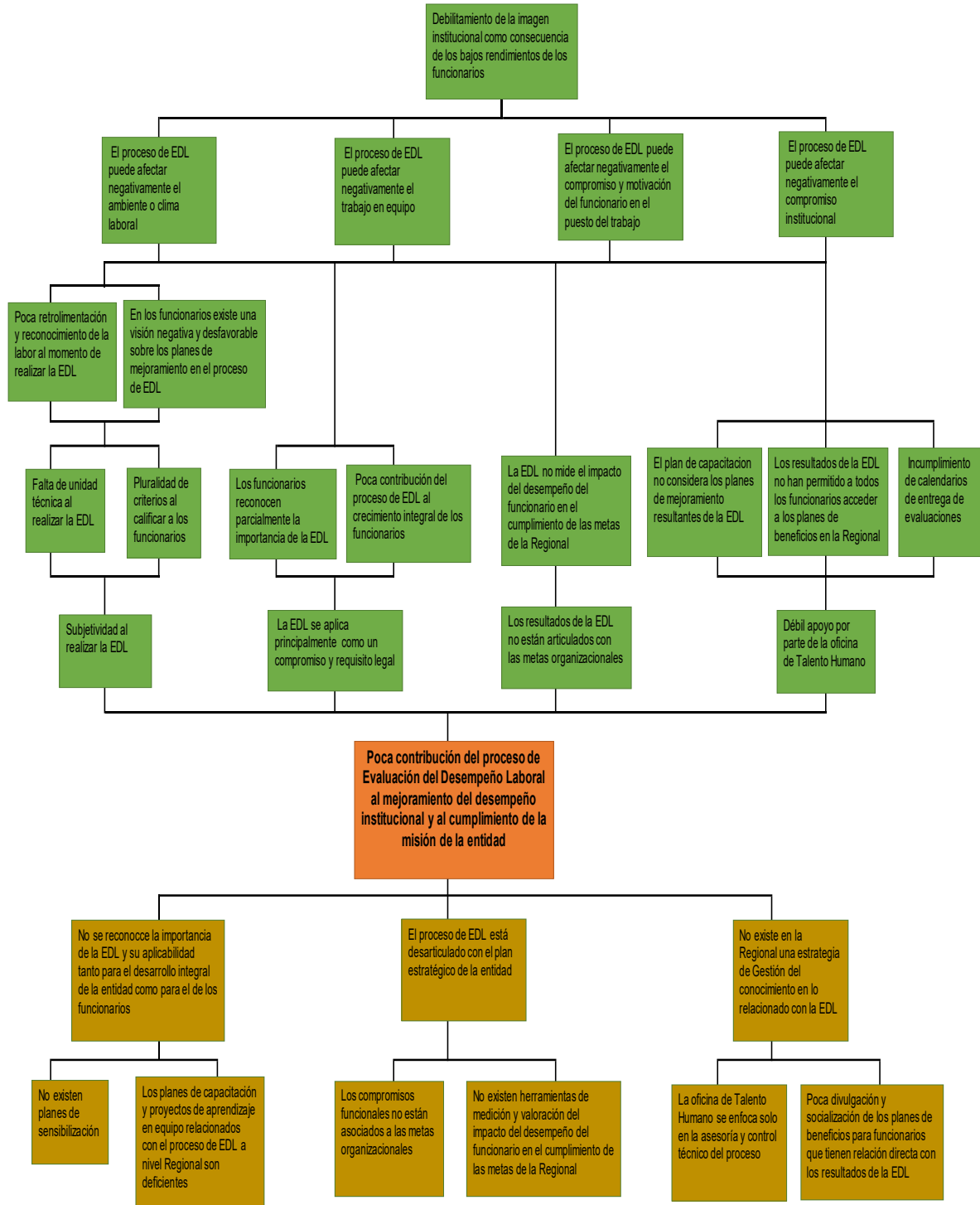
8.2. Detección de las causas del problema

La solución de un problema o de un aspecto o área de mejora inicia cuando se conoce la causa que lo originó, dado que existen muchas herramientas metodológicas para su identificación, para el desarrollo de esta etapa se utilizó la metodología del árbol de problemas y objetivos, la cual además de detectar las causas del problema, también permitió formular los objetivos para la mejora que se abordan en el siguiente paso.

Según Betancourt (2016) el árbol de problemas es un análisis situacional o análisis de problemas que permite mapear o diagramar el problema; su estructura está representada por un árbol en el cual en las raíces se encuentran las causas del problema, el tronco representa el problema principal y en las hojas y ramas están los efectos o consecuencias. Para hacer el árbol de problemas se requiere seguir los siguientes pasos: analizar la situación (qué está ocurriendo, por qué está ocurriendo y que esta desencadenando), identificar los principales problemas de la situación analizada, determinar los efectos y las causas del problema principal, dibujar el árbol y profundizar en las causas y efectos. Por su parte, el árbol de objetivos, también llamado árbol de medios y fines o árbol de soluciones, parte del árbol de problemas y pretender transformar las causas en medios y los efectos en fines con el fin de realizar un análisis de alternativas y formular las estrategias y acciones a seguir. Para hacer el árbol de objetivos se requiere cambiar lo negativo a positivo, verificar y modificar las redundancias, semejanzas o inconsistencias en el árbol y ajustar lo necesario (Betancourt, 2016).

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema y la pregunta de investigación formulada en el presente estudio, así como los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, para la elaboración del árbol de problemas se tomó como problema principal la *"Poca contribución del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral al mejoramiento del desempeño institucional y al cumplimiento de la misión de la entidad"*, los efectos o consecuencias se tomaron a partir de las debilidades y amenazas identificadas y las causas se tomaron a partir de los aspectos o áreas de mejora que en la Figura 56 se presentan en la base con color café. A continuación se presenta el árbol de problemas construido a partir de los resultados del análisis realizado:

Figura 13 Árbol de Problemas

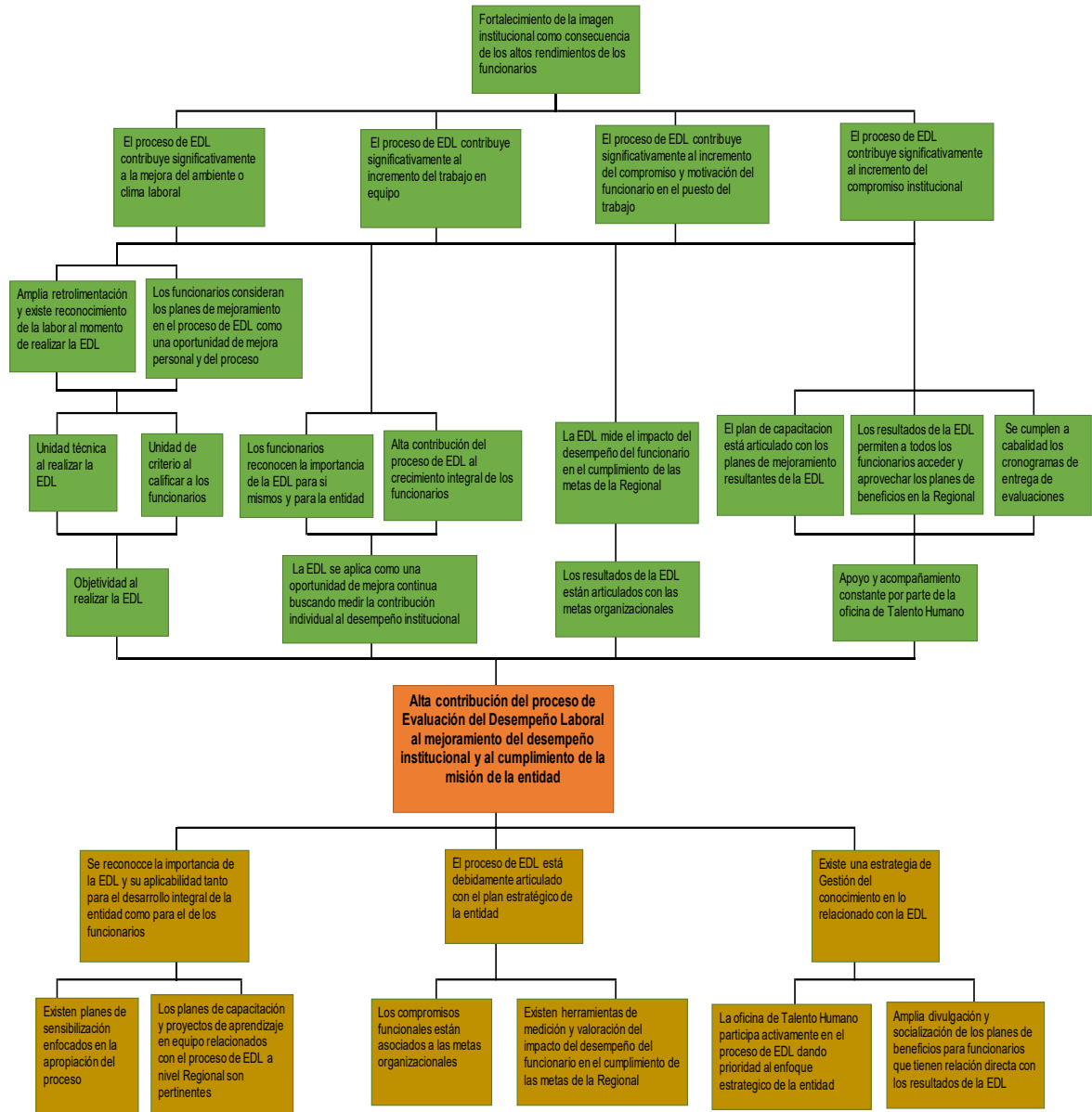


Fuente: Elaboración Propia

8.3. Formulación de los objetivos del plan de mejora

Continuando con la metodología del árbol de problemas y objetivos, el árbol de objetivos se construyó a partir del árbol de problemas así:

Figura 14 Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración Propia

Una vez construido el árbol de objetivos se definieron los siguientes objetivos para el plan de mejora a realizar:

Tabla 11. Objetivos plan de mejora

| Propósito Principal: Fortalecer el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral como herramienta clave y efectiva para el mejoramiento del desempeño institucional y el cumplimiento de la misión de la entidad | |
|---|--|
| Área o aspecto de Mejora | Objetivos plan de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> ● No se reconoce la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para el de los funcionarios | <ul style="list-style-type: none"> ● Establecer el proceso de EDL como un componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Establecer planes de sensibilización tendientes a Incrementar los niveles de conciencia sobre la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para los funcionarios, convirtiendo esta herramienta en una oportunidad de crecimiento y mejoramiento continuo para todos |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecer los planes de capacitación y los proyectos de aprendizaje en equipo relacionados con el proceso de EDL a nivel Regional haciendo énfasis en la unidad de criterio y la unidad técnica |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Articular el plan de capacitación de la entidad con los planes de mejoramiento resultantes de la EDL |
| <ul style="list-style-type: none"> ● El proceso de EDL está desarticulado con el plan estratégico de la entidad | <ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecer la concertación de los compromisos funcionales asociándolos a las metas organizacionales |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar una herramienta de medición y valoración del impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional |
| <ul style="list-style-type: none"> ● No existe en la Regional una estrategia de Gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL | <ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL que permita a la oficina de Talento Humano brindar mayor acompañamiento y participar de manera activa en todas las etapas de la EDL |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Mayor divulgación y socialización de los planes de beneficios para los funcionarios que tienen relación directa con los resultados de la EDL |

Fuente. Elaboración propia

8.4. Selección de acciones de mejora

En este paso se relacionaron las principales actuaciones que se considera se deben realizar para cumplir los objetivos definidos, se seleccionaron las posibles alternativas de mejora priorizando las mismas. Para la priorización se tuvo en cuenta la dificultad de implantación, el plazo de la implantación y el impacto en la entidad; para calificar estos

factores se utilizó una escala de 1 a 4 donde, para el caso la dificultad 1 representa mucha dificultad, 2 bastante dificultad, 3 poca dificultad y 4 ninguna dificultad; para el caso del plazo 1 representa largo plazo, 2 mediano plazo, 3 corto plazo y 4 inmediato; y para el caso del impacto 1 representa ninguno, 2 poco, 3 bastante y 4 mucho; siendo las de mayor prioridad la que obtengan una mayor puntuación total. A continuación se presentan las acciones que se definieron por cada uno de los objetivos planteados y la priorización que se realizó:

Tabla 12. Acciones de mejora por cada objetivo

| Objetivos plan de Mejora | Acción mejora | Dificultad Implant. | Plazo Implant. | Impacto Entidad | Priorización |
|--|---|---------------------|----------------|-----------------|--------------|
| • Establecer el proceso de EDL como un componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano | • Formular y presentar ante el Comité de Dirección de la Regional la estrategia de fortalecimiento de la EDL como componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano en el marco del objetivo del MPG relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano en las entidades públicas | 3 | 3 | 4 | 10 |
| • Establecer planes de sensibilización tendientes a incrementar los niveles de conciencia sobre la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para los funcionarios, convirtiendo esta herramienta en una oportunidad de crecimiento y mejoramiento continuo para todos | • Definir los contenidos y las temáticas en las que se pretende profundizar para generar conciencia sobre la importancia de la EDL | 3 | 3 | 4 | 10 |
| | • Definir la metodología, los medios y herramientas que se van a utilizar para realizar los trabajos de intervención | 3 | 3 | 4 | 10 |
| | • Definir los canales a través de los cuales se van a divulgar dichos contenidos | 2 | 3 | 2 | 7 |
| | • Definir métricas que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del plan | 2 | 3 | 3 | 8 |
| | • Elaborar propuesta definitiva para ser presentada ante el Comité de Dirección Regional para su aprobación y ejecución | 3 | 3 | 2 | 8 |
| • Fortalecer los planes de capacitación y los proyectos de aprendizaje en equipo relacionados con el proceso de EDL a nivel Regional haciendo énfasis en la unidad de criterio y la unidad técnica | • Establecer pactos de objetividad y unidad técnica entre evaluadores | 2 | 4 | 4 | 10 |
| | • Elaborar una guía específica para la calificación de los funcionarios | 2 | 3 | 3 | 8 |
| | • Elaborar protocolos y guías para la ejecución de cada una de las etapas de la EDL | 2 | 3 | 3 | 8 |
| | • Programar un taller práctico bimensual previo a la ejecución de cada una de las etapas de la EDL enfocado en la etapa respectiva | 1 | 2 | 2 | 5 |
| | • Promover la realización de la EDL en jornadas lúdicas en espacios diferentes al sitio de trabajo | 3 | 3 | 1 | 7 |
| | • Gestionar convenios de fortalecimiento institucional en temas de EDL con la CNSC | 2 | 3 | 2 | 7 |
| | • Definir indicadores de gestión y evaluación para medir la efectividad del plan de capacitación diseñado | 3 | 3 | 3 | 9 |
| • Articular el plan de capacitación de la entidad con los planes de mejoramiento resultantes de la EDL | • Realizar un inventario de planes de mejoramiento por cada centro de formación a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas | 3 | 2 | 2 | 7 |
| | • Identificar las acciones de capacitaciones realizadas a la fecha de corte confrontándolas con el plan de capacitación existente | 3 | 2 | 2 | 7 |
| | • Establecer planes de capacitación complementarios para abordar las temáticas identificadas | 2 | 2 | 2 | 6 |
| | • Diseñar un formato de reporte de necesidades de capacitación por EDL para que sea diligenciado y entregado con los resultados de la EDL a la oficina de Talento Humano de la Regional | 4 | 3 | 1 | 8 |
| • Fortalecer la concertación de los compromisos funcionales asociándolos a las metas organizacionales | • Crear un equipo Staff con los Directivos, Jefe de Talento Humano, Líder de planeación y Líder de de Gestión de Calidad para la articulación de los objetivos estratégicos de la Regional con los compromisos laborales por área o dependencia | 2 | 3 | 4 | 9 |
| | • Realizar un estudio o análisis de cargos bajo el enfoque estratégico a partir de los manuales de funciones para identificar la contribución o aporte individual que se espera de cada cargo al cumplimiento de las metas institucionales | 1 | 2 | 4 | 7 |
| | • Crear en el plan de bienestar regional incentivos tendientes a reconocer los mejores desempeños en función de las contribuciones adicionales y el cumplimiento de las metas regionales | 2 | 2 | 3 | 7 |
| • Diseñar una herramienta de medición y valoración del impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional | • Definir con el equipo Staff la metodología a utilizar para construir la herramienta de medición de impacto | 2 | 2 | 4 | 8 |
| | • Definir las métricas y los indicadores de impacto a utilizar para realizar la valoración | 2 | 2 | 4 | 8 |
| | • Diseñar los formatos a utilizar para realizar la medición y valoración | 2 | 2 | 3 | 7 |
| • Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL que permita a la oficina de Talento Humano brindar mayor acompañamiento y participar de manera activa en todas las etapas de la EDL | • Realizar una valoración sobre el estado actual del conocimiento en el proceso de EDL | 2 | 2 | 4 | 8 |
| | • Diseñar y socializar a los Directivos la propuesta de gestión del conocimiento para el procesos de EDL | 2 | 2 | 4 | 8 |
| | • Diseñar campañas de divulgación sobre la importancia de la EDL como herramienta de mejora continua y oportunidad para acceder a beneficios y planes de incentivos | 3 | 3 | 2 | 8 |

Fuente. Elaboración propia

8.5. Plan de mejora

Como resultado de la aplicación de los pasos descritos anteriormente, se procedió a elaborar el plan de mejora a plantear.

El plan toma como insumo principal los resultados de aplicar la metodología del árbol de problemas y objetivos y se estructuró a partir de las tres principales causas de los problemas identificados, definiendo un objetivo de mejora para cada una de las situaciones que dan origen a cada de ellas, las cuales a su vez, fueron complementadas con las estrategias resultantes de aplicar el análisis estratégico DOFA.

Como ejes de la propuesta se definieron los siguientes aspectos de mejora:

- **No se reconoce la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para el de los funcionarios**

Conforme se muestra en el árbol de objetivos, con este eje se pretende dar un giro al problema encontrado y lograr que los funcionarios de la Regional Cauca reconozcan la importancia de la herramienta y se genere conciencia sobre la importancia de su correcta aplicación como oportunidad de mejora continua y desarrollo individual y organizacional. Para lograr este propósito se definieron cuatro objetivos clave:

- ✓ Establecer el proceso de EDL como un componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano: Este aspecto es uno de los puntos clave y de mayor prioridad, por cuanto va permitir recuperar la importancia del proceso a nivel Directivo lo que facilitaría la implementación de las otras acciones propuestas. La principal acción está encaminada a la formulación de la estrategia de fortalecimiento de la EDL como componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano en el marco del objetivo del MIPG relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano en las entidades públicas
- ✓ Establecer planes de sensibilización tendientes a Incrementar los niveles de conciencia sobre la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para los funcionarios, convirtiendo esta herramienta en una oportunidad de crecimiento y mejoramiento continuo para todos: Este aspecto es gran importancia y su aplicación se requiere con urgencia por cuanto es la base

que garantiza el éxito de la aplicación del proceso. Las acciones están enfocadas en definir los contenidos y las temáticas a trabajar, las metodologías, los canales de divulgación y las métricas a utilizar para medir el cumplimiento de los planes.

- ✓ Fortalecer los planes de capacitación y los proyectos de aprendizaje en equipo relacionados con el proceso de EDL a nivel Regional haciendo énfasis en la unidad de criterio y la unidad técnica: Este aspecto implica realizar actividades tendientes a realizar pactos de objetividad y unidad técnica entre evaluadores y evaluados, elaborar guías y protocolos de aplicación, diseñar estrategias didácticas y pedagógicas para la realización de talleres y elaborar convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del proceso.
- ✓ Articular el plan de capacitación de la entidad con los planes de mejoramiento resultantes de la EDL. Este objetivo permitirá cambiar la percepción de los planes de mejoramiento entre los funcionarios y articular el PIC con los resultados de la EDL. Su aplicación implica realizar un inventario de planes de mejoramiento con el fin de identificar necesidades de capacitación para adicionarlas al plan actual o en su defecto definir planes complementarios.

- **El proceso de EDL está desarticulado con el plan estratégico de la entidad**

Con este eje se pretende implementar estrategias que permitan articular la concertación de objetivos y los resultados de la evaluación con los objetivos y metas estratégicas de la institución, convirtiendo el proceso de EDL como una herramienta clave e indispensable para mejorar tanto el desempeño de los funcionarios como el de la entidad. Para lograr este propósito se definieron dos objetivos clave:

- ✓ Fortalecer la concertación de los compromisos funcionales asociándolos a las metas organizacionales. Para alcanzar este objetivo, se propone crear un equipo Staff conformado por los Directivos y líderes de proceso de todas las áreas funcionales, principalmente de las áreas de planeación y gestión de calidad, para que asesore y oriente la articulación de los objetivos estratégicos de la Regional con los compromisos laborales por área o dependencias, además de garantizar la uniformidad y la transparencia de la aplicación de la EDL; adicionalmente, se requiere que la oficina de talento humano realice un estudio o análisis de cargos

bajo el enfoque estratégico a partir de los manuales de funciones para identificar la contribución o aporte individual que se espera de cada cargo al cumplimiento de las metas institucionales, y formule un plan de incentivos tendientes a reconocer los mejores desempeños en función de las contribuciones adicionales y el cumplimiento de las metas regionales.

- ✓ Diseñar una herramienta de medición y valoración del impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional: Este es un aspecto fundamental para garantizar la efectividad del proceso y el cumplimiento de la finalidad de la EDL. Para este propósito se requiere definir la metodología de medición, las métricas e indicadores a considerar y los formatos a utilizar para realizar las mediciones y valoraciones.
- **No existe en la Regional una estrategia de Gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL**

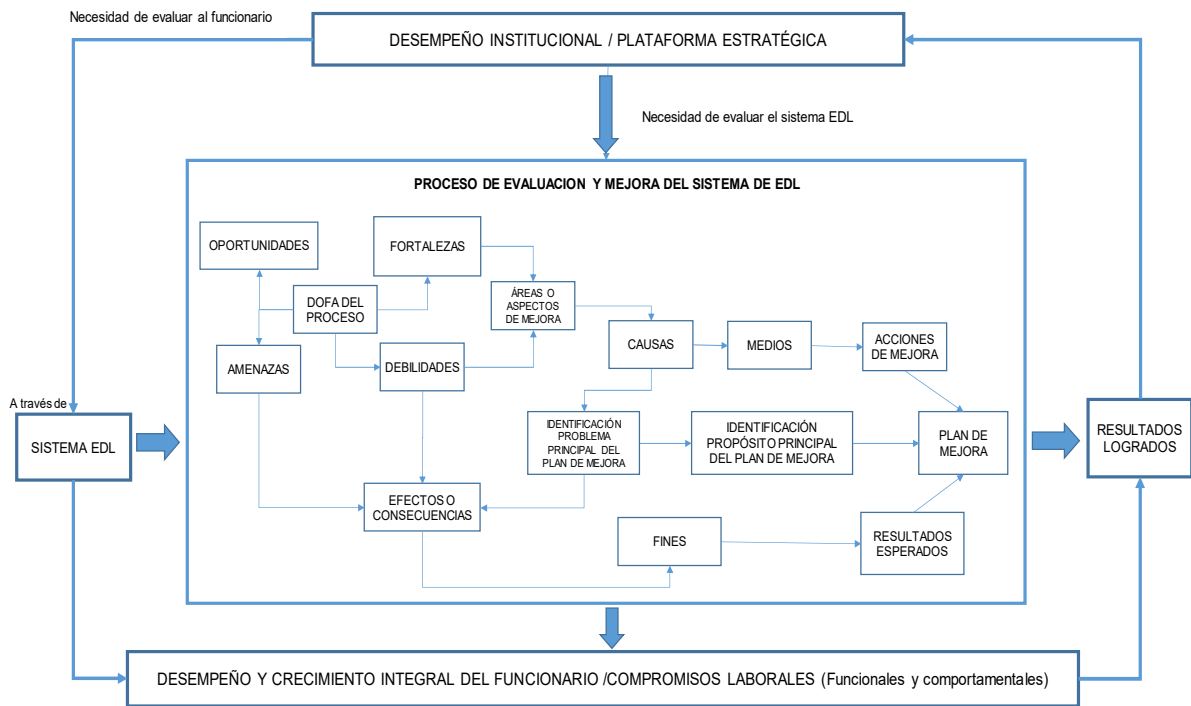
Dado que existen deficiencias en la apropiación, transferencia y aplicación de los conocimientos relacionados con la EDL y no se está aprovechando al máximo el potencial y la memoria institucional de los funcionarios en cuanto a las mejores prácticas en esta materia, con este eje se pretende formular una estrategia de gestión del conocimiento en EDL que facilite la trasmisión de la información y habilidades a los empleados, de una manera sistemática y eficiente. Para lograr este propósito se definieron dos objetivos clave:

- ✓ Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL que permita a la oficina de Talento Humano brindar mayor acompañamiento y participar de manera activa en todas las etapas de la EDL: Las acciones definidas para el cumplimiento de este objetivo están enmarcadas en la valoración sobre el estado actual del conocimiento en el proceso de EDL y el diseño y socialización de la propuesta a los Directivos de la Regional.
- ✓ Mayor divulgación y socialización de los planes de beneficios para los funcionarios que tienen relación directa con los resultados de la EDL: Este objetivo implica fortalecer los procesos internos de comunicación en cuanto a frecuencias, contenidos, oportunidad y seguimiento, para garantizar que la información llegue a todos los funcionarios. Para esto, se requiere diseñar campañas de divulgación

sobre la importancia de la EDL como herramienta de mejora continua y oportunidad para acceder a beneficios y planes de incentivos.

A continuación se presenta la estructura general de la propuesta de evaluación del sistema de EDL como proceso cíclico que permitirá la mejora continua y el plan de mejora resultante:

Figura 15 Estructura de la propuesta de evaluación y mejora del sistema de EDL



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Plan de Mejora

| Área o aspecto de Mejora | Objetivos plan de Mejora | Acción mejora | Responsables |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • No se reconoce la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para el de los funcionarios | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el proceso de EDL como un componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> • Formular y presentar ante el Comité de Dirección de la Regional la estrategia de fortalecimiento de la EDL como componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano en el marco del objetivo del MIPG relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano en las entidades públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer planes de sensibilización tendientes a incrementar los niveles de conciencia sobre la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para los funcionarios, convirtiendo esta herramienta en una oportunidad de crecimiento y mejoramiento continuo para todos | <ul style="list-style-type: none"> • Definir los contenidos y las temáticas en las que se pretende profundizar para generar conciencia sobre la importancia de la EDL • Definir la metodología, los medios y herramientas que se van a utilizar para realizar los trabajos de intervención • Definir los canales a través de los cuales se van a divulgar dichos contenidos • Definir métricas que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del plan • Elaborar propuesta definitiva para ser presentada ante el Comité de Dirección Regional para su aprobación y ejecución | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Oficina de Talento Humano, Directivos y Líderes de proceso en la Regional • Coordinador Oficina de Talento Humano, Líder de Bienestar al Funcionario y Líder Oficina de Comunicaciones de la Regional • Coordinador Oficina de Talento Humano y Líder Oficina de Comunicaciones de la Regional • Coordinador Oficina de Talento Humano con el apoyo del Líder del SIGA • Coordinador Oficina de Talento Humano |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los planes de capacitación y los proyectos de aprendizaje en equipo relacionados con el proceso de EDL a nivel Regional haciendo énfasis en la unidad de criterio y la unidad técnica | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer pactos de objetividad y unidad técnica entre evaluadores • Elaborar una guía específica para la calificación de los funcionarios • Elaborar protocolos y guías para la ejecución de cada una de las etapas de la EDL • Programar un taller práctico bimensual previo a la ejecución de cada una de las etapas de la EDL enfocado en la etapa respectiva • Promover la realización de la EDL en jornadas lúdicas en espacios diferentes al sitio de trabajo • Gestionar convenios de fortalecimiento institucional en temas de EDL con la CNSC • Definir indicadores de gestión y evaluación para medir la efectividad del plan de capacitación diseñado | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Oficina de Talento Humano, Directivos y Líderes de proceso en la Regional • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General y Director Regional • Coordinador Oficina de Talento Humano con el apoyo del Líder del SIGA |

| Área o aspecto de Mejora | Objetivos plan de Mejora | Acción mejora | Responsables |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> No se reconoce la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para el de los funcionarios | <ul style="list-style-type: none"> Articular el plan de capacitación de la entidad con los planes de mejoramiento resultantes de la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Realizar un inventario de planes de mejoramiento por cada centro de formación a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Evaluadores |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Identificar las acciones de capacitaciones realizadas a la fecha de corte confrontándolas con el plan de capacitación existente | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Establecer planes de capacitación complementarios para abordar las temáticas identificadas | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano, Directivos y Líderes de proceso en la Regional |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un formato de reporte de necesidades de capacitación por EDL para que sea diligenciado y entregado con los resultados de la EDL a la oficina de Talento Humano de la Regional | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano con el apoyo del Líder del SIGA |
| <ul style="list-style-type: none"> El proceso de EDL está desarticulado con el plan estratégico de la entidad | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la concertación de los compromisos funcionales asociándolos a las metas organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> Crear un equipo Staff con los Directivos, Jefe de Talento Humano, Líder de planeación y Líder de de Gestión de Calidad para la articulación de los objetivos estratégicos de la Regional con los compromisos laborales por área o dependencia | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Director Regional |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio o análisis de cargos bajo el enfoque estratégico a partir de los manuales de funciones para identificar la contribución o aporte individual que se espera de cada cargo al cumplimiento de las metas institucionales | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Crear en el plan de bienestar regional incentivos tendientes a reconocer los mejores desempeños en función de las contribuciones adicionales y el cumplimiento de las metas regionales | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano, Líder de Bienestar al Funcionario y Directivos |
| | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar una herramienta de medición y valoración del impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional | <ul style="list-style-type: none"> Definir con el equipo Staff la metodología a utilizar para construir la herramienta de medición de impacto | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Equipo Staff a crear |
| <ul style="list-style-type: none"> Definir las métricas y los indicadores de impacto a utilizar para realizar la valoración | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Equipo Staff a crear | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseñar los formatos a utilizar para realizar la medición y valoración | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Equipo Staff a crear | | |
| <ul style="list-style-type: none"> No existe en la Regional una estrategia de Gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL que permita a la oficina de Talento Humano brindar mayor acompañamiento y participar de manera activa en todas las etapas de la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Realizar una valoración sobre el estado actual del conocimiento en el proceso de EDL | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mayor divulgación y socialización de los planes de beneficios para los funcionarios que tienen relación directa con los resultados de la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar y socializar a los Directivos la propuesta de gestión del conocimiento para el procesos de EDL | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mayor divulgación y socialización de los planes de beneficios para los funcionarios que tienen relación directa con los resultados de la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar campañas de divulgación sobre la importancia de la EDL como herramienta de mejora continua y oportunidad para acceder a beneficios y planes de incentivos | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Líder Oficina de Comunicaciones de la Regional |

Fuente. Elaboración propia

8.6. Plan de Acción

Una vez elaborado el plan de mejora, se procedió a definir y priorizar las tareas a ejecutar, los responsables de su realización, los tiempos, los recursos necesarios, la fuente de financiación, los indicadores de seguimiento y los responsables del seguimiento, los cuales se detallan en el plan de acción que se presenta en la Tabla No. 14. Finalmente, se propone el cronograma en el Anexo No. 7.

Tabla 14. Plan de Acción

| Acción mejora | Priorización | Tareas | Responsables Tareas | Tiempos | Recursos | Financiacion | Indicador Seguimiento | Responsable Seguimiento |
|--|--------------|--|--|--------------|--|------------------|---|---|
| • Formular y presentar ante el Comité de Dirección de la Regional la estrategia de fortalecimiento de la EDL como componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano en el marco del objetivo del MIPG relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano en las entidades públicas | 10 | <ul style="list-style-type: none"> Revisión de la documentación del DAFP sobre política de empleo y del MIPG en lo relacionado con la gestión estratégica del talento humano y otras fuentes secundarias Conformación equipo interno de trabajo Análisis de información Definir metodología para la formulación de la estrategia Formulación de la estrategia | Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional, Líder de Bienestar al funcionario, Apoyo Administrativo del proceso de EDL | Tres Semanas | Documentos Función Pública, Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), one drive, correo electrónico | Recursos propios | Porcentaje de avance de la propuesta | • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |
| • Definir los contenidos y las temáticas en las que se pretende profundizar para generar conciencia sobre la importancia de la EDL | 10 | <ul style="list-style-type: none"> Formular los objetivos del plan de sensibilización Realizar el alistamiento de la información a debatir Diseñar una encuesta sobre los contenidos y temáticas a analizar previa a la reunión Convocar a los integrantes del equipo de trabajo para realizar reunión | • Coordinador Oficina de Talento Humano, Directivos y Líderes de proceso en la Regional | Tres semanas | Normatividad EDL, Cartillas CNSC sobre EDL, Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), one drive, correo electrónico, uso aplicación Forms | Recursos propios | Porcentaje de avance de la propuesta | • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |
| • Definir la metodología, los medios y herramientas que se van a utilizar para realizar los trabajos de intervención | 10 | <ul style="list-style-type: none"> Presentación de alternativas metodológicas para el desarrollo y ejecución del plan Identificación de recursos necesarios humanos y técnicos Definir alternativas de comunicación (folletos, afiches, boletines, flashcads, emails masivos, etc) | • Coordinador Oficina de Talento Humano, Líder de Bienestar al Funcionario y Líder Oficina de Comunicaciones de la Regional | Tres Semanas | Contenidos definidos, Equipo de computo, acceso a internet, correo electrónico | Recursos propios | Número de alternativas de comunicación elaboradas | • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |
| • Definir los canales a través de los cuales se van a divulgar dichos contenidos | 7 | <ul style="list-style-type: none"> Solicitar Informe de efectividad de los canales institucionales de las últimas dos campañas | • Coordinador Oficina de Talento Humano y Líder Oficina de Comunicaciones de la Regional | Una semana | Equipo de computo, acceso a internet, correo electrónico | Recursos propios | Informe elaborado | • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |
| • Definir métricas que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del plan | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Definir aspectos a medir y periodicidad Identificar los indicadores claves de rendimiento | • Coordinador Oficina de Talento Humano con el apoyo del Líder del SIGA | Una semana | Equipo de computo, acceso a internet, correo electrónico | Recursos propios | Número de indicadores identificados | • Líder del SIGA |
| • Elaborar propuesta definitiva para ser presentada ante el Comité de Dirección Regional para su aprobación y ejecución | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar propuesta del plan de sensibilización Socializar y debatir proyecto de pactos de objetividad y unidad técnica ante el comité de dirección | • Coordinador Oficina de Talento Humano | Una semana | Equipo de computo, acceso a internet, correo electrónico | Recursos propios | Propuesta Elaborada | • Coordinador Oficina de Talento Humano |
| • Establecer pactos de objetividad y unidad técnica entre evaluadores | 10 | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar proyecto de pactos de objetividad y unidad técnica entre evaluadores Socializar y debatir proyecto de pactos de objetividad y unidad técnica ante el comité de dirección | • Coordinador Oficina de Talento Humano, Directivos y Líderes de proceso en la Regional | Dos semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Pactos Elaborados | • Coordinador Oficina de Talento Humano y Director Regional |
| • Elaborar una guía específica para la calificación de los funcionarios | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis de normatividad e información del proceso Elaboración de la guía para la calificación Sustentación de la guía ante el comité de dirección Remisión de la guía a la Dirección General para la aprobación e inclusión en el SIGA | • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General | Dos semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Guía elaborada | • Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |

| Acción mejora | Priorización | Tareas | Responsables Tareas | Tiempos | Recursos | Financiación | Indicador Seguimiento | Responsable Seguimiento |
|---|--------------|---|---|----------------|--|------------------|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Elaborar protocolos y guías para la ejecución de cada una de las etapas de la EDL | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis de normatividad e información del proceso Elaboración de protocolos y guías para la ejecución de cada una de las etapas de la EDL Sustentación de la guía ante el comité de dirección Remisión de la guía a la Dirección General para la aprobación e inclusión en el SIGA | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General | Cuatro semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Guías y protocolos elaborados | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |
| <ul style="list-style-type: none"> Programar un taller práctico bimensual previo a la ejecución de cada una de las etapas de la EDL enfocado en la etapa respectiva | 5 | <ul style="list-style-type: none"> Definir contenidos y metodologías de los talleres Preparar material y ayudas didácticas Elaborar material de evaluación y validación del taller Realizar el alistamiento logístico | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General | Tres Semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Número de Talleres realizados | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |
| <ul style="list-style-type: none"> Promover la realización de la EDL en jornadas lúdicas en espacios diferentes al sitio de trabajo | 7 | <ul style="list-style-type: none"> Definir contenidos y metodologías de los talleres Preparar material y ayudas didácticas Elaborar material de evaluación y validación del taller Realizar el alistamiento logístico | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional con apoyo de la Líder del proceso de EDL en la Dirección General | Dos semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Número de jornadas realizadas | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |
| <ul style="list-style-type: none"> Gestionar convenios de fortalecimiento institucional en temas de EDL con la CNSC | 7 | <ul style="list-style-type: none"> Realizar jornadas de sensibilización con la Dirección General sobre la importancia de suscribir convenios con la CNSC Realizar acercamientos con funcionarios de la CNSC | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional y Director Regional | Dos semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Número de convenios suscritos | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano de la Regional |
| <ul style="list-style-type: none"> Definir indicadores de gestión y evaluación para medir la efectividad del plan de capacitación diseñado | 9 | <ul style="list-style-type: none"> Definir aspectos a medir y periodicidad Identificar los indicadores claves de rendimiento | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano con el apoyo del Líder del SIGA | Una semana | Equipo de computo, acceso a internet, correo electrónico | Recursos propios | Número de indicadores identificados | <ul style="list-style-type: none"> Líder del SIGA |
| <ul style="list-style-type: none"> Realizar un inventario de planes de mejoramiento por cada centro de formación a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas | 7 | <ul style="list-style-type: none"> Verificar las EDL archivadas en los expedientes laborales de cada funcionario para identificar los planes de mejoramiento Realizar un registro de los planes de mejoramiento identificados precisando las acciones de capacitación concertadas | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Apoyo Administrativo del proceso de EDL | Tres Semanas | Hojas de vida físicas, Equipo de computo, acceso a internet, correo electrónico | Recursos propios | Número de acciones de capacitación identificadas / Número de planes de mejoramiento | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Identificar las acciones de capacitaciones realizadas a la fecha de corte confrontándolas con el plan de capacitación existente | 7 | <ul style="list-style-type: none"> Identificar las acciones de capacitaciones realizadas a la fecha de corte confrontándolas con el plan de capacitación existente | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano | Una semana | Plan de Capacitación Regional, Inventario de planes de mejoramiento y registro de capacitaciones, Equipo de computo, acceso a internet, correo electrónico | Recursos propios | Capacitaciones realizadas | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Establecer planes de capacitación complementarios para abordar las temáticas identificadas | 6 | <ul style="list-style-type: none"> Identificar necesidades de capacitación según planes de mejoramiento de la EDL Realizar plan de capacitación alternativo Socializar plan de capacitación ante la comisión regional de personal | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Líder de Capacitación | Dos semanas | Plan de Capacitación Regional, Inventario de planes de mejoramiento y registro de capacitaciones, Equipo de computo, acceso a internet, correo electrónico | Recursos propios | Plan de capacitación alternativo | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un formato de reporte de necesidades de capacitación por EDL para que sea diligenciado y entregado con los resultados de la EDL a la oficina de Talento Humano de la Regional | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Diseño del formato de reporte de necesidades de capacitación por EDL Socialización del formato entre evaluadores | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano con el apoyo del Líder del SIGA | Una semana | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | NA | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano con el apoyo del Líder del SIGA |
| <ul style="list-style-type: none"> Crear un equipo Staff con los Directivos, Jefe de Talento Humano, Líder de planeación y Líder de de Gestión de Calidad para la articulación de los objetivos estratégicos de la Regional con los compromisos laborales por área o dependencia | 9 | <ul style="list-style-type: none"> Socializar la propuesta de la conformación del equipo Staff entre los directivos y líderes de proceso Conformación del equipo Staff | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Director Regional | Una semana | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | NA | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |

| Acción mejora | Priorización | Tareas | Responsables Tareas | Tiempos | Recursos | Financiacion | Indicador Seguimiento | Responsable Seguimiento |
|--|--------------|---|--|--------------|---|------------------|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio o análisis de cargos bajo el enfoque estratégico a partir de los manuales de funciones para identificar la contribución o aporte individual que se espera de cada cargo al cumplimiento de las metas institucionales | 7 | <ul style="list-style-type: none"> Conformación del equipo interno de trabajo Elaboración del estudio de cargos Presentación de resultados | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano | Tres Semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Número de cargos estudiados/total de cargos de planta | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Crear en el plan de bienestar regional incentivos tendientes a reconocer los mejores desempeños en función de las contribuciones adicionales y el cumplimiento de las metas regionales | 7 | <ul style="list-style-type: none"> Elaboración plan de incentivos Socialización y aprobación del plan ante el comité de Bienestar Divulgación del plan en la Regional | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano, Líder de Bienestar al Funcionario y Directivos | Dos semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Plan de incentivos elaborado | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Director Regional |
| <ul style="list-style-type: none"> Definir con el equipo Staff la metodología a utilizar para construir la herramienta de medición de impacto | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Definir con el equipo Staff la metodología a utilizar para construir la herramienta de medición de impacto | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Equipo Staff a crear | Dos semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | NA | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Definir las métricas y los indicadores de impacto a utilizar para realizar la valoración | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Definir las métricas y los indicadores de impacto a utilizar para realizar la valoración | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Equipo Staff a crear | Dos semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | NA | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseñar los formatos a utilizar para realizar la medición y valoración | 7 | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar los formatos a utilizar para realizar la medición y valoración | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Equipo Staff a crear | Una semana | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | NA | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Realizar una valoración sobre el estado actual del conocimiento en el proceso de EDL | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Conformación equipo interno de trabajo Definir técnicas de recolección y Análisis de información Definir metodología para la formulación de la estrategia Formulación de la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Líder de Bienestar | Dos semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | NA | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseñar y socializar a los Directivos la propuesta de gestión del conocimiento para el procesos de EDL | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Formular los objetivos de la propuesta Realizar el alistamiento de la información a considerar Elaborar propuesta de gestión del conocimiento Socializar propuesta de gestión del conocimiento ante el comité de dirección | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano | Tres Semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | NA | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseñar campañas de divulgación sobre la importancia de la EDL como herramienta de mejora continua y oportunidad para acceder a beneficios y planes de incentivos | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Definir contenidos para las campañas Definir los medios de divulgación Elaborar material complementario Realizar el alistamiento logístico | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Líder Oficina de Comunicaciones de la Regional | Tres Semanas | Equipo de computo, acceso a internet, uso de plataformas de videollamadas (Teams), correo electrónico | Recursos propios | Campañas realizadas | <ul style="list-style-type: none"> Coordinador Oficina de Talento Humano y Líder Oficina de Comunicaciones de la Regional |

Fuente. Elaboración propia

8.7. Resultados Esperados

La siguiente matriz evidencia la articulación entre la problemática encontrada y lo que se espera lograr como resultado de la ejecución del plan de mejora propuesto tanto a nivel individual-Funcionario como a nivel institucional. Todo ello considerando los fines resultantes en el árbol de objetivos, los compromisos laborales definidos para las entidades públicas citados en el Decreto 815 de 2018 y la Resolución No. 1458 de 2017 y el rol ejecutado en el proceso de evaluación del desempeño laboral.

Tabla 15. Resultados esperados

| Debilidades | Área o aspecto de Mejora | Objetivo de mejora | Resultados Esperados | | | | |
|---|---|--|--|--|--|---|--|
| | | | Funcionario | | Evaluadores | Entidad | |
| | | | Comportamental | Funcional | | Evaluados | Institucional |
| <ul style="list-style-type: none"> Pluralidad de criterios al calificar a los funcionarios en la Regional Falta de unidad técnica al realizar la EDL en la Regional Subjetividad al realizar la EDL | | <ul style="list-style-type: none"> Establecer el proceso de EDL como un componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano Fortalecer los planes de capacitación y los proyectos de aprendizaje en equipo relacionados con el proceso de EDL a nivel Regional haciendo énfasis en la unidad de criterio y la unidad técnica | <ul style="list-style-type: none"> Visión Estratégica Liderazgo efectivo Toma de decisiones Gestión del desarrollo de las personas Transparencia | <ul style="list-style-type: none"> Asignación pertinente de funciones de acuerdo al nivel jerárquico y cargo específico | Objetividad al realizar la EDL | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Los funcionarios reconocen parcialmente la importancia de la EDL Poca retroalimentación y reconocimiento de la labor al momento de realizar la EDL En los funcionarios existe una visión negativa y desfavorable sobre los planes de mejoramiento en el proceso de EDL Poca contribución del proceso de EDL al crecimiento integral de los funcionarios de la Regional La EDL se aplica principalmente como un compromiso y requisito legal | <ul style="list-style-type: none"> No se reconoce la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para el de los funcionarios | <ul style="list-style-type: none"> Establecer planes de sensibilización tendientes a Incrementar los niveles de conciencia sobre la importancia de la EDL y su aplicabilidad tanto para el desarrollo integral de la entidad como para los funcionarios, convirtiendo esta herramienta en una oportunidad de crecimiento y mejoramiento continuo para todos Articular el plan de capacitación de la entidad con los planes de mejoramiento resultantes de la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso y motivación del funcionario en el puesto del trabajo Compromiso institucional Trabajo en equipo Aprendizaje Continuo Adaptación al cambio Comunicación efectiva | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo asertivo, oportuno y efectivo de las funciones asignadas al cargo ejercido Prestación de servicios con mayor calidad y pertinencia | <ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación y reconocimiento de la labor al momento de realizar la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Los funcionarios reconocen la importancia de la EDL para si mismos y para la entidad Contribución al crecimiento integral de los funcionarios Los funcionarios consideran los planes de mejoramiento en el proceso de EDL como una oportunidad de mejora personal y del proceso | <ul style="list-style-type: none"> Contribución significativa a la mejora del ambiente o clima laboral |
| <ul style="list-style-type: none"> Los resultados de la EDL no han permitido a todos los funcionarios acceder a los planes de beneficios en la Regional | <ul style="list-style-type: none"> No existe en la Regional una estrategia de Gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Mayor divulgación y socialización de los planes de beneficios para los funcionarios que tienen relación directa con los resultados de la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva Transparencia | <ul style="list-style-type: none"> Acceso a oportunidades de ascenso profesional | | <ul style="list-style-type: none"> Los resultados de la EDL permiten a todos los funcionarios acceder y aprovechar los planes de beneficios en la Regional | <ul style="list-style-type: none"> Apoyo y acompañamiento constante por parte de la oficina de Talento Humano Plan de capacitación articulado con los planes de mejoramiento resultantes de la EDL |
| <ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de calendarios de entrega de evaluaciones Débil apoyo por parte de la oficina de Talento Humano El plan de capacitación de la Entidad no considera los planes de mejoramiento resultantes de la EDL | | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento en lo relacionado con la EDL que permita a la oficina de Talento Humano brindar mayor acompañamiento y participar de manera activa en todas las etapas de la EDL | <ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje Continuo Planeación | <ul style="list-style-type: none"> Generación y transferencia de conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los cronogramas de entrega de evaluaciones | <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los cronogramas de entrega de evaluaciones | |

| Debilidades | Área o aspecto de Mejora | Objetivo de mejora | Resultados Esperados | | | | |
|--|--|--|---|--|-------------|-----------|--|
| | | | Funcionario | | Entidad | | |
| | | | Comportamental | Funcional | Evaluadores | Evaluados | Institucional |
| <ul style="list-style-type: none"> Los resultados de la EDL no están articulados con las metas organizacionales La EDL no mide el impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional | <ul style="list-style-type: none"> El proceso de EDL está desarticulado con el plan estratégico de la entidad | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la concertación de los compromisos funcionales asociándolos a las metas organizacionales Diseñar una herramienta de medición y valoración del impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional | <ul style="list-style-type: none"> Orientación a resultados Pensamiento sistémico Adaptación al cambio | <ul style="list-style-type: none"> Visualización y apropiación del aporte individual al desempeño institucional | | | <ul style="list-style-type: none"> Medición del impacto del desempeño del funcionario en el cumplimiento de las metas de la Regional Articulación de los resultados de la EDL con las metas organizacionales |

Fuente. Elaboración propia

9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de mejora y hacer que el proceso de evaluación del desempeño laboral cumpla realmente la finalidad para la cual fue creada, se requiere crear condiciones organizacionales que favorezcan su ejecución y que impulse el desarrollo de este proceso como herramienta gerencial para la toma de decisiones e instrumento de mejora continua. Dado que en la actualidad, a nivel externo, el Gobierno Nacional está impulsando a través del DAFP el fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano, y a nivel interno, en los directivos de la Regional existe muy buena disposición, apertura y se reconoce la importancia del proceso de EDL como instrumento de mejoramiento del desempeño institucional, es de suma importancia que desde la oficina de Talento Humano de la Regional se aprovechen estas circunstancias y se impulse e implemente la propuesta de establecer el proceso de EDL como un componente clave de la Gestión Estratégica del Talento Humano que debe estar articulado con el plan estratégico de la entidad, ya que esto permitiría recuperar la importancia del proceso a nivel institucional y facilitaría la transferencia de esta nueva realidad a los funcionarios haciendo que su ejecución se realice con un nivel más alto de conciencia y que el mejoramiento de su desempeño apunte más al crecimiento integral de la organización y de todos los miembros que la componen y no únicamente a intereses individuales o formalidades legales.:

Si bien la administración y potencialización del proceso de EDL está en cabeza de la oficina de Talento Humano de la Regional, para cumplir este propósito es menester que todos los miembros de la dirección y líderes de proceso se involucren y participen activamente en el proceso de EDL, no solo a nivel de la ejecución del mismo, sino como equipo asesor que

busque permanentemente la objetividad y mejora del proceso y contribuya a la formulación de estrategias para la sensibilización, difusión y optimización del mismo; de ahí la importancia de conformar un equipo Staff que contribuya en este aspecto como estrategia para recuperar la confianza, credibilidad y seguridad del proceso.

Por otra parte, y en concordancia con las premisas de que las personas son consideradas como el recurso más valioso de una organización y son la razón de ser de cualquier entidad y que el conocimiento es el recurso más valioso portado por las personas, se sugiere considerar a las personas como seres humanos integrales en proceso de cambio y adaptación constantes, fuentes inagotables de conocimiento, capaces de impactar positiva o negativamente el desempeño de la entidad, lo que invita reconocer la importancia de formular una estrategia de gestión del conocimiento en lo relacionado con el proceso de EDL que permita aprovechar esas potencialidades individuales e identificar a partir de las mismas personas las mejores prácticas y la gestión del trabajo más adecuada para incrementar el desempeño individual e institucional.

9.2. Conclusiones

Si bien la evaluación del desempeño laboral está considerada como una herramienta de gestión objetiva y permanente que debería cumplir dos funciones principales, por un lado valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, y por el otro, medir el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales de dichas contribuciones y comportamientos, permitiendo medir el desempeño institucional; los resultados obtenidos en la presente investigación permiten concluir que el propósito de la herramienta se está cumpliendo parcialmente y que la contribución al mejoramiento del desempeño institucional y cumplimiento de la misión institucional es muy baja, toda vez que su aplicación se limita a calificar las contribuciones y el comportamiento del funcionario en el desempeño de su cargo a la luz de unos compromisos, que si bien son concertados, están casi que estandarizados y no consideran la realidad ni la plataforma estratégica de la entidad; y se realiza como un compromiso y requisito legal y no como una oportunidad de mejoramiento continuo de los procesos y los resultados de la entidad, además, el proceso de evaluación del desempeño laboral está desarticulado con el plan estratégico de la institución y carece de instrumentos de medición pertinentes que contribuyan a la

medición, tanto de las contribuciones individuales y el impacto de ellas en el desempeño institucional a partir de los resultados obtenidos, como del desempeño institucional en sí.

Aunque los funcionarios reconocen la importancia del proceso de evaluación del desempeño laboral, ésta se limita a los intereses individuales relacionados con la permanencia en la entidad y el acceso a los beneficios y planes de incentivos, desconociendo la importancia que tiene el proceso para el cumplimiento de los fines institucionales, lo que demanda planes de sensibilización y capacitación tendientes a recuperar la validez y el propósito de este instrumento.

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño laboral se realiza bajo un escenario de concertación y diálogo que pretende generar espacios de retroalimentación y reconocimiento mutuo y fortalecer las relaciones entre evaluadores y evaluados, este proceso debería ser considerado como una herramienta estratégica para fortalecer el trabajo en equipo, la motivación, el mejoramiento del ambiente y clima laboral y el compromiso institucional.

Con el fin de contribuir a la disminución de la subjetividad de las evaluaciones y garantizar la transparencia del proceso, se hace necesario establecer pactos de objetividad y unidad técnica entre evaluadores para que sean considerados al momento de realizar la evaluación.

Se debe fortalecer la fase de concertación de compromisos funcionales y comportamentales ajustándolos a la realidad estratégica de la Regional y alineándolos a los proyectos de vida de los funcionarios

Dado que el SENA es una entidad que tiene muchas particularidades y que el sistema TIPO de evaluación del desempeño laboral no supe en muchos aspectos las necesidades de la institución, específicamente la evaluación del desempeño laboral del personal del nivel Instructor, se hace necesario considerar la posibilidad de implementar un sistema propio de evaluación, tema que podría ser objeto de una nueva investigación.

10. Referencias

- Alles, M. (2008). Desempeño por competencias: Evaluación 360°. Segunda Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación Segunda Edición. Pearson Education. México D.F.
- Betancourt, D. F. (2016). Cómo hacer un árbol de problemas: Ejemplo práctico. Recuperado de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/arbol-de-problemas.
- Betancourt, D. F. (2016). Cómo hacer un árbol de objetivos: Ejemplo práctico. Recuperado de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/arbol-de-objetivos .
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Cuadernos de Administración, 17 (28), 71-90. ISSN: 0120-3592. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20502804>
- Camargo, F. (2017). Ponencia CLAD: De la evaluación del desempeño a la gestión del rendimiento: avances y perspectivas. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/ponencia-clad:-de-la-evaluacion-del-desempeno-a-la-gestion-del-rendimiento:-avances-y-perspectivas-por-francisco-camargo-salas>
- Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinar, N° 8, otoño 2008. Recuperado de: <https://revistaentelequia.wordpress.com/2008/10/04/el-modelo-de-gestion-por-competencias-y-la-evaluacion-del-desempeno-en-la-gerencia-de-los-recursos-humanos/>
- Castaño, A. (2013). Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano De Bienestar Familiar Centro Zonal Manizales Uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/12025>
- Castillo Aponte, J. (2007). Administración de personal (2a. ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro->

net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/126509?page=323

Cisneros, M. Rojas, I., Olave, G. (2014). Cómo escribir la investigación académica. Bogotá, Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/93366?page=2>.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Naciones Unidas (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Recuperado de: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

Comisión Nacional del Servicio Civil (25 de Enero de 2016). Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativas y en Periodo de Prueba. [Acuerdo 565 de 2016] Recuperado de: <https://www.cnsc.gov.co/index.php/sistema-general-de-carrera/nuevo-sistema-edl-2017/category/538-acuerdos>

Comisión Nacional del Servicio Civil (13 de Julio de 2016). Por el cual se establecen los criterios y se definen los lineamientos para desarrollar los Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño Laboral. [Acuerdo 20161000000816 de 2016]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74794>

Comisión Nacional del Servicio Civil (10 de Octubre de 2018). Por el cual se establece el Sistema Tipo del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. [Acuerdo 20181000006176 de 2018]. Recuperado de: <https://www.cnsc.gov.co/index.php/sistema-general-de-carrera/nuevo-sistema-edl-2017/category/538-acuerdos>

Comisión Nacional del Servicio Civil (2018). Cartilla Evaluación del desempeño laboral. Recuperado de: <https://www.cnsc.gov.co/index.php/sistema-general-de-carrera/nuevo-sistema-tipo-2018/cartilla-evaluacion-del-desempeno-laboral>

Congreso de la Republica (23 de Septiembre de 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. [Ley 909 de 2004]. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0909_2004.html

Congreso de la Republica (18 de Enero de 2011). Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo [Ley 1437 de 2011]. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1437_2011.html

Constitución Política de Colombia. [Const.] (1991). Artículos 122 al 131 . Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

- Corral, F. (2007). Evaluación del desempeño. EOI- América / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: [http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o .pdf](http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf)
- Cuesta, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. FORUM Empresarial Vol. 17, Núm. 1 • mayo 2012 / pp. 1-30. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=63124039001>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano Tercera Edición. McGrawHill Educación. México D.F.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Educación. México D.F.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2005). Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública - Decretos Reglamentarios. Recuperado de: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/ley%20909%20de%2023%20de%20septiembre%20de%202004.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (26 de Mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. [Decreto 1083 de 2015]. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=62866
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el sector público colombiano. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Guia+de+Gestion+Estrategica+del+Talento+Humano.pdf/d0423f49-1a86-fe8a-6c3c-edcfe89c4131?version=1.0&download=true>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Manual Operativo. Sistema de Gestión MIPG. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/0/1508252644_ace62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf/2933fa15-c259-b5b0-86a8-17fb4ce59a08
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Documento de Política de Empleo Público. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Nq==/archivos/1532561070_7affd6d2215dc795147f456267193278.pdf .
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Marco General. Versión 3. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2019-12->

[10_Marco_general_mipg_v3.pdf/8d5f57f2-fde3-edbb-4a28-c146f828be79?t=1603121516061](https://www.redalyc.org/pdf/778/77831095004.pdf)

- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. Decimocuarta edición. PEARSON Educación. México D.F
- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., Rosales, Ch. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. Papeles del Psicólogo, 2014. Vol. 35(2), pp. 115-121. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77831095004.pdf>
- Flores, R. (2014). Administración de recursos humanos. Editorial Digital UNID. Recuperado de: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/41180?page=78>
- García, G., Bolívar, J. (2016). Fundamentos de la Gestión Pública. Hacia un Estado Eficiente. Novena Edición. Ediciones EAN. Bogotá D.C:
- García, J., Fernández, J., Pereira, E., Carvalho, J. (2014). La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional. Intangible Capital, 10(5), 985–1002. Recuperado de: <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.3926/ic.537>
- Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Octava Edición. Pearson Educación S.A. Madrid, España
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación Sexta Edición. McGrawHill Education. México D.F.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2015). Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos. 11ª edición. CENGAGE Learning. México D.F.
- Hueso, A., Cascant, M. (2012). Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación. Cuadernos Docentes en Proceso de Desarrollo. Número 1. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/IM/AM/07/Metodologia.pdf
- Jones, G., George, J. (2019). Administración contemporánea Décima Edición. McGrawHill Education. México D.F.
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., Riobamba, O. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. Universidad y Salud. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>

- Mejía, R. (30 de Junio de 2020). SENA sigue siendo la institución más querida por los colombianos. Mundo Noticias. Recuperado de: <https://mundonoticias.com.co/sena-sigue-siendo-la-institucion-mas-querida-por-los-colombianos/>
- Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición. PEARSON EDUCACION, Mexico D.F.
- Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. Visión de Futuro. Vol. 11 No. 1 Miguel Lanus ene./jun. 2009. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., Romero, H. (2018) Metodología de la Investigación. Cuantitativa—Cualitativa y Redacción de la Tesis. Quinta Edición. Ediciones de la U. México D.F.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2014). Colombia: La implementación del buen gobierno, OECD Publishing. ISBN 978-92-64-20235-1 Recuperada de: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es>
- Otzen, T., Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Int. J. Morphol, 35(1):227-232, Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pablos, J., Biedma, J. (2013) La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época, No 10 julio-diciembre 2013 ISSN: 1989-8991. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281530486001.pdf>
- Palella, S., Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas. Recuperado de: https://www.academia.edu/35200587/2006_Metodologia_de_la_investigacion_cuantitativa_Palella_pdf
- Peña, J., Aguillón, A., Decanini, M. (2014). Implementación de una evaluación gerencial de desempeño 360° a una organización manufacturera. Revista Iberoamericana de Ciencias. Vol. 1 No.5 ISSN 2334-2501. pp 77-85. Recuperado de: <http://www.reibci.org/publicados/2014/octubre/0500110.pdf>
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Recuperado de: https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral
- Presidencia de la República. (17 de Marzo de 2005). Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil

para el cumplimiento de sus funciones. [Decreto 760 de 2005]. Recuperado de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16124>

Presidencia de la República. (21 de Abril de 2005). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. [Decreto 1227 de 2005]. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>

Riquelme, M. (2011) La evaluación del desempeño y su importancia dentro de la empresa. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-evaluacion-del-desempeno-y-su-importancia-dentro-de-la-empresa/>

Rivas, N., González, M., Navarro, M., (2012). Evaluación de desempeño. Gerencia de Recursos Humanos. Recuperado de:
<http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com.co/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html>

Rodríguez, J. (2013). "El sistema de evaluación del desempeño en Colombia: un caso de alta formalización con baja institucionalización". Administración y Desarrollo. Vol.42 Núm.58. Junio/Diciembre 2013. Recuperado de:
<http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/download/110/pdf>

Sanabria, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Ediciones Uniandes. Bogotá D.C:

Sanabria, P. (2016). De la recomendación a la acción. ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano?. Ediciones Uniandes. Bogotá D.C:

Sánchez, J., Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento y Gestión. SciELO. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004

Servicio Nacional de Aprendizaje (2020). Caracterización del proceso Gestión del Talento Humano. Información disponible en:
<http://compromiso.sena.edu.co/mapa/caracterizacion.php?codigo=GTH>

Servicio Nacional de Aprendizaje (2019). Plan Estratégico 2019-2022. Recuperado de:
https://www.sena.edu.co/es-co/sena/planeacion/Plan_Estrate%CC%81gico_Institucional_2019-2022.pdf

- Servicio Nacional de Aprendizaje (2020). Información Institucional. Disponible en <http://www.sena.edu.co>
- Snell, S., Morris, S. (2020). Administración de Recursos Humanos. CENGAGE. México DF.
- Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/28876962/BID+-+ICS+TN+Diagn%C3%B3stico+institucional++del+servicio+civil+en++Am%C3%A9rica+Latina-Colombia.pdf/0719acd8-eddf-fe98-a29a-cd16b2424935>
- Uribe, L., Ordoñez, M., Barahona, H. (2012). Percepción de la Evaluación de Desempeño en Una Entidad Prestadora de Servicios de Salud IPS. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1626/T202.pdf>