

## **Proyecto de Investigación**

**Impacto de la evaluación del desempeño en la subdirección de talento humano y la subdirección de Desarrollo sectorial del ministerio de educación nacional y la contribución del cumplimiento en su estrategia organizacional**

Elaborado por:

Daniela Sterling Rolong

Paula Valentina Vega Contreras

Yulli Andrea Izquierdo Rojas

Universidad Ean

Especialización en Gestión Humana

Seminario de Investigación de Pregrado

Bogotá

15/11/2023

## Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Problema de Investigación.....	5
Objetivos .....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Justificación .....	9
Marco Teórico .....	10
Marco institucional .....	19
Metodología .....	22
Primer nivel: .....	22
Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	22
Definición de Variables .....	22
Definición conceptual.....	23
Definición operacional .....	25
Población.....	25
Segundo nivel .....	25
Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	25
Técnicas de análisis de datos.....	28
Análisis y discusión de los resultados.....	29
Estrategias de mejoramiento al proceso de evaluación de desempeño laboral .....	41
Conclusiones .....	44

Lista de referencias.....	45
---------------------------	----

### **Contenido de Gráficos**

Grafico 1 pregunta 1 .....	29
Grafico 2 pregunta 2 .....	30
Grafico 3 Pregunta 3.....	33
Grafico 4 Pregunta 5.....	34
Grafico 5 Pregunta 7.....	35
Grafico 6 Pregunta 8.....	36
Grafico 7 Pregunta 9.....	36
Grafico 8 Pregunta 10.....	37
Grafico 9 Pregunta 11.....	38
Grafico 10 Pregunta 13.....	39
Grafico 11 Pregunta 14.....	40

### **Contenido de Tablas**

Tabla 1 Definición de Variables .....	23
Tabla 2 Respuestas .....	26
Tabla 3 Resultados pregunta 2.....	31
Tabla 4 Resultados pregunta 2.....	32

## Resumen

Esta investigación se centra en analizar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el Ministerio de Educación Nacional a lo largo de los años, desde su inicio en 2016 donde empieza a regir la Ley 909 de 2004 y la Directiva 015 de 2022 que establece la regulación del empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública, una disposición incluida en estas leyes es la evaluación del desempeño laboral, como lo muestra en todo el contenido de la ley hasta la actualidad. Dicha evaluación está a cargo del área de Talento Humano y en el Ministerio, tras la salida en el primer semestre del 2022 del profesional especializado de la subdirección de talento humano encargado de la evaluación del desempeño, se han presentado diversos desafíos en la gestión de esta evaluación, relacionados con la falta de una guía metodológica clara, la ausencia de un repositorio accesible y la dificultad en la evaluación de los gerentes públicos que se retiran. Estos problemas han generado desgaste administrativo y la necesidad de recurrir a soluciones alternativas, como hojas de cálculo externas. La evaluación del desempeño se presenta como una innovación crucial en el Estatuto de los Servidores, según Padilla Ruíz, P. (2016).

### **Problema de Investigación**

Como afirma Alles, M. A. (2016) Existen diferentes problemas en la evaluación del desempeño, alguno de ellos y los más frecuentes son, la falta de seguimiento en las normas, los juicios individuales o personales que los superiores emplea bajo su propio criterio, las faltas y fallas en las retroalimentaciones que dan paso a una comunicación inapropiada. En la evaluación del desempeño es importante identificar aquellas problemáticas que surgen de la relación empleador – empleado y como las organizaciones cuentan con esas herramientas para obtener un mejor proceso en la aplicación de esta.

De acuerdo con Padilla Ruíz, P. (2016) La evaluación del desempeño es sin duda la innovación más importante introducida en el Estatuto de los Servidores, que tiene como objetivo mejorar y encaminar la administración de la fuerza de trabajo estatal hacia el logro de una administración de mayor calidad, más eficiente, más moderna y más cercana a los ciudadanos, también representa un pilar faltante en el inevitable círculo de desempeño, intervención y distinción, no obstante, va mucho más allá por la información que brinda, convirtiéndolo en un elemento integral de la gestión relevante. En la función pública, la evaluación del desempeño se convierte en ese pilar fundamental en las instituciones que permitirá la gestión del personal de una manera óptima y eficiente que servirá como insumo en los planes de formación y capacitación de sus trabajadores.

Ahora bien, el Ministerio de Educación Nacional es una entidad pública a nivel nacional que tiene como Misión el liderar la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas educativas, para cerrar las brechas que existen en la garantía del derecho a la educación, y en la prestación de un servicio educativo con calidad, esto en el marco de la atención integral que reconoce e integra la diferencia, los territorios y sus contextos, para permitir trayectorias

educativas completas que impulsan el desarrollo integral de los individuos y la sociedad.

Ministerio de Educación Nacional (2021)

Por ser una entidad pública su proceso de evaluación del desempeño laboral es regido por las disposiciones de las siguientes normas:

Ley 909 de 2004 y la Directiva 015 de 2022 que establece la regulación del empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública, una disposición incluida en estas leyes es la evaluación del desempeño laboral, como lo muestra en todo el contenido de la ley. Senado de la República de Colombia. (2004), Procuraduría general de la nación. (2022).

Igualmente, una vez la Procuraduría General de la Nación, el Senado y la Cámara de Representantes de la república a través de las leyes expuestas anteriormente facultan a la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), para representar a las entidades públicas en el proceso de evaluación del desempeño laboral nace el acuerdo No. CNSC - 20181000006176 DEL 10-10-2018 junto con su Anexo Técnico donde se presenta el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Comisión Nacional del Servicio Civil. (2018). Por otra parte, la función pública saco la Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos que son evaluados a través del formato de Acuerdos de Gestión. Función Pública. (2017).

Conociendo esta información se requiere realizar un análisis del proceso de Evaluación del desempeño laboral en el MEN, con base en el proceso anual llevado a cabo en el mes de febrero de 2023, el cual presentó las siguientes fallas en los procesos y sistemas de evaluación:

- No se realiza el proceso en las fechas establecidas por algunas dependencias del MEN.

- Los servidores de carrera Administrativa del MEN son evaluados por el aplicativo de la Comisión Nacional del Servicio Civil, y al momento de realizar el proceso y cometer un error, puede tomar hasta un mes la solución ya que se debe solicitar por mesa de ayuda con Print Paint y descripción detallada de lo que se realizó y en algunas ocasiones la norma se contradice con el sistema y hace que los procesos de concertación y evaluación se paraliquen o en ocasiones no se resuelvan de una manera coherente, es por ello que desde la CNCSC a través de la Ley 909 de 2004 establece en el *ARTÍCULO 40. Instrumentos de evaluación.* " Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable. La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas." Entendiendo esto se genera la necesidad del MEN desarrollar un nuevo aplicativo o mejora de actual que se usa para la evaluación desempeño laboral, el cual debe contemplar a todos los servidores de la entidad. Senado de la república de Colombia (2004).
- No se cuenta con un espacio en la Intranet de la entidad que permita consultar a las personas nuevas o a servidores antiguos el proceso de evaluación de desempeño laboral.
- La mayoría de calificaciones presentan un puntaje de 100, surgiendo la pregunta ¿no hay aspectos u oportunidades para mejorar?, dado que uno de los objetivos del proceso de evaluación de desempeño laboral es verificar que los servidores mantengan el desempeño de sus funciones en niveles de idoneidad, calidad y eficiencia que justifiquen la permanencia en el cargo, sin embargo es necesario que

el MEN identifique si los evaluadores están realizando este proceso de una manera estratégica basada en lo expuesto anteriormente o si es solo por el cumplimiento de este.

Para el análisis se toma la Subdirección de Talento Humano que es un área de apoyo del Ministerio y la Subdirección de Desarrollo Sectorial que es un área Misional del MEN, y así cubrir las dos áreas en que se desenvuelven las subdirecciones del Ministerio. Ahora bien, con base al informe entregado a la Ministra de educación nacional se identifica que se presentaron demoras en la realización del proceso lo cual no permite que la evaluación de desempeño laboral pueda ser tomada como insumo estratégico en las áreas, y esto lleva a preguntar ¿Por qué el proceso no se realizó en los parámetros dados de acuerdo a la ley para la realización del proceso de evaluación de desempeño laboral? Y con el resultado de la investigación encontrar las faltas en el proceso de la evaluación de desempeño laboral del MEN, y con este trabajo proponer las oportunidades de mejora del proceso para que se realice de manera oportuna y con valor estratégico para la entidad.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar las fallas en el proceso de la evaluación de desempeño de las áreas de Subdirección de Talento Humano y la Subdirección Desarrollo Sectorial del Ministerio de Educación Nacional, con el fin de proponer estrategias de mejoramiento al proceso, empleando el análisis de encuestas.

### **Objetivos específicos**

Describir el proceso de evaluación desempeño laboral que manejan las áreas de Subdirección de Talento Humano y la Subdirección Desarrollo Sectorial del ministerio de educación nacional.

Contrastar el proceso realizado de evaluación de desempeño laboral de la subdirección de Talento Humano y Subdirección de desarrollo sectorial con la ley 909 de 2004.

Proponer estrategias de mejoramiento generales al proceso de evaluación de desempeño laboral.

### **Justificación**

La presente investigación se enfocará, en la muestra de las áreas de la Subdirección Talento Humano y la Subdirección de Desarrollo Sectorial del Ministerio de Educación Nacional, del último proceso anual de evaluación de desempeño laboral que se llevó a cabo el mes de febrero de 2023, para identificar aquellas fallas en los sistemas de evaluación y faltas en el proceso de los servidores que realizan la evaluación de desempeño, este trabajo permitirá también, describir la finalidad del proceso de evaluación de desempeño laboral ya que esta es 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.

El procedimiento de la evaluación de desempeño laboral en el Ministerio de Educación Nacional que se lleva a cabo en la vigencia es:

- Primero: La preparación del proceso de evaluación de desempeño laboral
- Segunda: La concertación compromisos laborales
- Tercera: Realización de un seguimiento a los compromisos concertados en el mes de abril para identificar si se encuentra una necesidad de realizar compromisos de mejoramiento.
- Cuarta: Evaluaciones parciales del primer semestre

- Quinto: Realización de un seguimiento a los compromisos concertados en el mes de octubre para identificar si se encuentra una necesidad de realizar compromisos de mejoramiento.
- Sexto: Evaluaciones parciales del segundo semestre.
- Séptima: Calificación definitiva del periodo anual
- Octavo: Recursos de los empleados contra la calificación definitiva
- Noveno: Usos de la evaluación del desempeño laboral
- Decimo: Informe al Ministra(o) sobre el resultado del proceso de evaluación del desempeño.

Ahora bien, se debe contrastar que una vez cumplidas las fases mencionadas anteriormente se cumpla como lo menciona la ley 909 de 2004 que con los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral se estén teniendo en cuenta, en los siguientes aspectos:

- a) Adquirir los derechos de carrera
- b) Ascender en la carrera
- c) Conceder becas o comisiones de estudio
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo
- e) Planificar la capacitación y la formación
- f) Determinar la permanencia en el servicio

Con base a los resultados de la investigación la cual es cuantitativa y descriptiva, se podrá proponer estrategias que generen mejoras al proceso de evaluación de desempeño laboral.

## Marco Teórico

En la actualidad, la evaluación de desempeño en una organización se ha convertido en un eje fundamental para el éxito de las mismas. Cada vez más las compañías esperan evaluar y

desarrollar el desempeño de sus trabajadores, por lo tanto, se ha tornado en una necesidad en el área de gestión humana, determinar un modelo de evaluación de desempeño que se adecue a las necesidades y exigencias, que tanto los trabajadores como las empresas presentan. Para ello es importante precisar en el concepto de evaluación de desempeño en las organizaciones, su objetivo, tipos y la importancia, que a lo largo del tiempo se ha desarrollado e implementado en diferentes instituciones.

Teniendo en cuenta a González, K. y Cejas, M. (2018) La evaluación de desempeño aparece con la necesidad que tienen las organizaciones de observar y evaluar a todos sus empleados en comparación con sus metas, objetivos, y procedimientos, las evaluaciones de desempeño apoyan a las organizaciones a planificar racionalmente el desarrollo de los empleados y mejorar la productividad centrada en el individuo y el clima organizacional. Surge de la necesidad de que también se evalúen los aspectos relacionados con la actividad laboral para asegurar y desempeño organizacional.

Para Trujillo, M. (2013) La valoración y evaluación del desempeño es un proceso estructurado y metódico destinado a evaluar las conductas y efectos relacionados con el desempeño propio de un empleado en la institución que hace parte, para determinar si está trabajando de manera efectiva y si puede mejorar su desempeño en el futuro. Hoy en día la valoración evaluación del desempeño es muy significativa en la toma de decisiones sobre los resultados que deben alcanzar los trabajadores, así como en la gestión estratégica de los recursos humanos en las instituciones.

De acuerdo con Chiavenato, I. (2008) Es una evaluación metodológica de la acción diaria en el trabajo de un individuo basada en las acciones que realiza, los fines y metas a alcanzar, las habilidades que proporciona y su capacidad de crecimiento. Es un procedimiento que evalúa, el valor, los logros y la habilidad de una persona, pero sobre todo su aporte al trabajo de las instituciones, esta se caracteriza por definir el motivo por el que se pretende evaluar su

desempeño, cuales habilidades o comportamientos a evaluar, como debe ser medido, quienes intervienen en este proceso de evaluación y cuando es preciso evaluar el desempeño en los trabajadores.

Según Lozano, Pineda y Utrera. (2016) La evaluación del desempeño es un método para evaluar aquellas conductas de un individuo en un puesto, así como su capacidad de crecimiento profesional, que, además, está determinado por la relación de todas las características de la persona, el desempeño del trabajo y las normas establecidas por las instituciones, la importancia del sistema de evaluación del desempeño reside en que tiene como objetivo analizar las habilidades y oportunidades de mejora de los empleados que trabajan en la empresa con el fin de realizar las variaciones necesarias para alcanzar los objetivos marcados, lo que llevara a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Como afirma Arellano, Lepore, Zamudio y Blanco. (2012) Es un sistema de evaluación a partir de la eficacia de las instituciones públicas, establecido en el supuesto de que las organizaciones son grupos sociales útiles para lograr objetivos comunes en dinámicas colaborativas y coordinadas. Por ello, se brindan como una herramienta general para resolver el persistente problema de la escasez de requerimiento, utilizándolos de una manera más lógica, coherente y eficiente para alcanzar importantes objetivos comunes como la igualdad, la organización, el progreso social, la eficiencia o el crear nuevos conocimientos. La evaluación del desempeño presenta elementos clave dentro de la función pública: el marco legal, externo e interno, que reglamenta las actividades de las instituciones, además de terceros que intervienen en su trabajo asignando a presupuestos o estableciendo lineamientos, normas o reglamentos que afecten su trabajo, también un mecanismo de sometimiento de cuentas que deben cumplir las instituciones públicas gestionadas externamente, y por ultimo un proceso interno de definición misión, visión y valores.

Citando a Navarro R. S. (2016) Las valoraciones del cumplimiento en las funciones, como la evaluación de desempeño son herramientas que nos permiten medir y fijar los parámetros del liderazgo y logros de los trabajadores en las instituciones. De esta forma se pueden crear planes y estrategias de mejora para determinar cuantitativamente el progreso y el incremento en el desarrollo de sus actividades. De esta manera cambia la percepción en el ambiente laboral sobre la situación actual en la mejora o desmejora y demostrar y entender cómo y en qué medida. Así mismo Leyva, C. (2016) manifiesta que se caracteriza por ser un procedimiento organizado de acuerdo con los métodos organizacionales, que se utiliza como un medio para implementar las estrategias y alcanzar las metas organizacionales con eficacia y calidad. También se puede utilizar como entrada básica para el resto de los subsistemas o elementos en el área de gestión humana como medio para evaluar de manera integral la capacidad de los empleados para lograr alcanzar en conjunto los fines y metas estratégicas de las organizaciones.

Desde el punto de vista de Dessler, G. (2015) Se debe evaluar el desempeño actual y/o pasado de un empleado en comparación con sus estándares, si bien la evaluación del desempeño a menudo se refiere a herramientas de evaluación específicas, como los formularios de evaluación, que son auténticos sólo en una parte del proceso general, las revisiones de desempeño también suponen que se establecen estándares de desempeño y que los empleados reciben feedback y motivación para apoyarlos en el proceso de desempeño o continuar sobresaliendo. Los líderes de las organizaciones en la actualidad determinan el proceso de evaluación de una manera más seria que en los tiempos pasados, pues han logrado entender que es un proceso alineado hacia las metas, capacitaciones y recompensas en los trabajadores de forma integral.

Como opina Arizabaleta, E. V. (2004) La valoración del desempeño, hace parte desde hace mucho tiempo de la gestión de recursos humanos y así mismo está integrado gradualmente el

concepto de competencia. En las versiones más famosas, de las evaluaciones de desempeño tradicionales basadas en factores de desempeño como la puntualidad, el cuidado de los productos, la gestión de las relaciones y la motivación, eran evaluadas por los gerentes directos en función de sus observaciones del desempeño de los empleados. En oposición de las evaluaciones de desempeño tradicionales, las nuevas estructuras se acercan a la definición de competencia, en otras palabras, desempeño o habilidad, al tiempo que agregan evidencia de ese logro para minimizar la subjetividad tanto como sea posible. Por tanto, la evaluación de la competencia suele realizarse sobre la base de una norma que define las actividades competentes y sus criterios de evaluación de la calidad.

Según la definición de estos autores mencionados, la evaluación de desempeño esta alineada con la estimación y el resultado del rendimiento de cada individuo de la organización, con la intención de establecer estrategias y planes de acción para la solución de situaciones e inconvenientes, la motivación de sus empleados y fomentar a si mismo el desarrollo y crecimiento personal y profesional alineados a los logros y las estrategias de las organizaciones.

Así mismo es importante precisar en el objetivo que tiene actualmente la evaluación de desempeño en las organizaciones. Teniendo en cuenta a Macías, F. J. (2020) Esta evaluación debe basarse en un conjunto de principios básicos que guíen su desarrollo, en primer lugar implicarse en el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa, así mismo de tener los criterios de evaluación claros basados en información concisa para cada cargo dentro de la institución, también se deberá definir claramente los objetivos y metas de un sistema de evaluación del desempeño que considere temas de eficiencia y calidad en los resultados esperados La evaluación deberá además, ser un proceso de análisis de la información que elimine discrepancias entre las funciones de las diversas áreas implicadas en el proyecto con el

fin de mejorar tiempos, labores y evitar reprocesos, por último se espera generar una cultura de compromiso, mejora y cambio entre los trabajadores y líderes de la organización.

Como señala Prieto, A. (2014) Tiene el objetivo de incrementar las garantías en los procesos y la implementación de progresos, ya que son agentes y herramientas de cambio que le accederán a planear y potenciar el talento de las personas de su organización, impulsando a niveles inconmensurables la productividad, la motivación, el desarrollo y otros factores inexistentes. La participación en las evaluaciones de desempeño es difícil de atribuir dentro de la organización. En este sentido, se entiende que la capacidad de una organización para alcanzar las metas que se propone es directamente proporcional a la calidad del talento humano. Esto se logra monitoreando adecuadamente el desempeño de los empleados mediante la ejecución de un método óptimo de evaluación del desempeño.

De acuerdo con Matabanchoy, Álvarez y Riobamba. (2019) En el área organizacional, se pueden identificar diferentes formas de responder a las evaluaciones realizadas por supervisores en conjunto con otros empleados capacitados en evaluación para obtener una investigación e información integral sobre el desempeño de los empleados en su trabajo diario. Estos métodos aprueban un resultado objetivo basada en efectos cuantitativos que no involucran una mediación directa del supervisor y no implican resultados subjetivos. Una diversidad de técnicas en los resultados amplía las posibilidades de obtener una mayor investigación significativa que cumpla con las expectativas de las instituciones y logre los objetivos, garantice el desarrollo óptimo y eficaz de los empleados. Así mismo para Guartán, Torres y Ollague (2019) Este procedimiento de la evaluación del desempeño incluye diferentes elementos que impulsan los resultados, aquellos que resaltan las desventajas que afectan a la empresa al analizar funciones en las diferentes áreas de la organización, esta metodología

accede a implementar tácticas que contribuyan al logro de los objetivos trazados dentro de la empresa.

Según Dessler, G. (2015). La medición y evaluación del desempeño laboral debe basarse en un conjunto de elementos principales que guíen su desarrollo, al encontrarse vinculadas al desarrollo del personal dentro de la organización, deberán basarse en información relacionada con el trabajo y de esta manera tener una implicación activa y la participación activa de todos los empleados. Es importante determinar que, en el proceso de la evaluación del desempeño, se encuentran diferentes tipos que permiten identificar y desarrollar aquellas herramientas y estrategias en un proceso de evaluación con los trabajadores de una organización.

Citando a Alles, M. A. (2010) determina diferentes tipos en la evaluación de desempeño, en primer lugar, se encuentra la evaluación de 90° en donde se relacionan los objetivos (remuneración) y las capacidades (competencias) del trabajador, en segundo lugar, se encuentra la evaluación 180° realizada por un jefe directo y una auto evaluación del trabajador relacionada con el logro de objetivos, reconociendo las capacidades que la persona involucra automáticamente el trabajo. Luego se encuentra la evaluación 270° en donde el trabajador es evaluado por su jefe inmediato, tiene un proceso de autoevaluación y compañeros con el mismo nivel de cargo. Y por último se encuentra la evaluación de desempeño 360° como un instrumento para brindar a los trabajadores la mejor idea de sus funciones realizadas, al obtener revisiones de jefes inmediatos, colegas, subalternos y usuarios o clientes internos.

Evaluación de efectividad por capacidad: El nuevo modelo que surgió de las competencias se basa en construir un perfil adecuado a las tareas y funciones a cargo de un determinado puesto; teniendo en cuenta datos importantes como los conocimientos y la experiencia adquiridos por la persona.

Como afirma Flores, R. L. y Cervantes, M. Á. (2019) El elemento decisivo a la hora de elegir un modelo depende de lo que se esté midiendo. El objeto medido está directamente relacionado con los objetivos de la organización donde se aplicará; Es decir, lo que se puede medir está evidentemente vinculado con el propósito para el cual se creó la empresa. Esta meta constantemente está alineada con la misión, visión y metas específicas, todos los cuales forman parte de la planificación trascendental de la empresa. Por ello es importante también, conocer y comprender la evaluación del desempeño desde un enfoque público, sus elementos y causas que implicaran ser parte de una entidad regida por el estado.

Teniendo en cuenta a García, H. L. (2021) La evaluación del desempeño comenzó a ser mencionada en el Decreto 2400 emitido por el gobierno nacional en 1968, para las entidades públicas en el cual los artículos 15, 16 y 17 establecían que el desempeño del trabajador, la calidad y comportamiento del trabajo periódicamente y uno de sus beneficios es la provisión de incentivos morales o financieros. También se afirmó que el evaluado debe calificar los servicios brindados del evaluador. Por otro lado, Rodríguez, J. (2013) Menciona que en la constitución política de Colombia se estipula que los cargos en las instituciones estatales y comunidades son carreras administrativas con excepciones. Con esto, el miembro legislador quiso desarrollar la representación de un servicio público establecido por funcionarios, quienes independientemente de los poderes y políticos podrían dar continuidad a actividades que corresponden al Estado como creador de sus propias condiciones, velar por el bienestar general y el ejercicio efectivo de los derechos.

Retomando a García, H. L. (2021) En 2016, la Comisión nacional del servicio civil consideró al reglamentar el sistema del Acuerdo 565 “Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral” que para ser estimado una efectiva herramienta de gestión interna, no debería aplicarse únicamente a las tareas laborales del servidor, sus derechos de carrera gerencial, pero también

sus habilidades a través de evaluación del comportamiento y trabajo en equipo a través de una valoración de gestión regional o específica de la dependencia.

De esta manera como señala González, M. J. (2022) Para la evaluación del desempeño laboral en un funcionario público, se debe iniciar por, identificar la conducta a evaluar del servidor público, por lo que se miden las acciones o comportamientos relacionados con la institución, son mensurables y de los que subyace, por otro lado, en términos de lo que se debe medir, la evaluación del desempeño tiene dos elementos importantes: objetivos y competencias. Por lo tanto, establecer metas es esencial para medir el desempeño y asignar habilidades a los puestos de trabajo es esencial para medir y evaluar el comportamiento profesional. En este orden de ideas, los objetivos deben corresponder a un conjunto de elementos que se resumen de tal manera que sean concretas, medibles, compatibles con la estrategia de innovación y mejora de la organización y acertadas alcanzar. Las competencias, por otro lado, se definen como aquella experiencia, las habilidades y los comportamientos que un individuo requiere para desempeñar sus labores de forma altamente efectiva.

Ahora bien, El Departamento Administrativo de la Función Pública implemento en Julio de 2022 el “Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0” con nuevos lineamientos de evaluación desempeño para los gerentes públicos de cada entidad por lo cual se debe entrar a revisar el aplicativo de Evaluación de desempeño laboral del Ministerio de Educación Nacional. Función Pública. (2022).

Por otra parte, después de que La Comisión Nacional del Servicio Civil realiza su VII Congreso Nacional de Empleo Público en la ciudad de Medellín los días 31 de mayo al 01 de junio de 2023, para reflexionar en torno a la evaluación de desempeño laboral, en el cual el Ministerio de Educación Nacional participó se pudo evidenciar las inconsistencias que se presentan en la entidad en cuanto a la calificación que se le da a cada funcionario por parte de

cada evaluador. Ya que en el congreso se presentaron los casos de éxito de entidades donde la evaluación tiene un enfoque diferente. (CNSC, 2023)

La ley 909 del 2004 establece en el “ARTÍCULO 23. Clases de nombramientos. Los nombramientos serán ordinarios, en período de prueba o en ascenso, sin perjuicio de lo que dispongan las normas sobre las carreras especiales. Los empleos de libre nombramiento y remoción serán provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en esta ley. Los empleos de carrera administrativa se proveerán en período de prueba o en ascenso con las personas que hayan sido seleccionadas mediante el sistema de mérito, según lo establecido en el Título V de esta ley.”

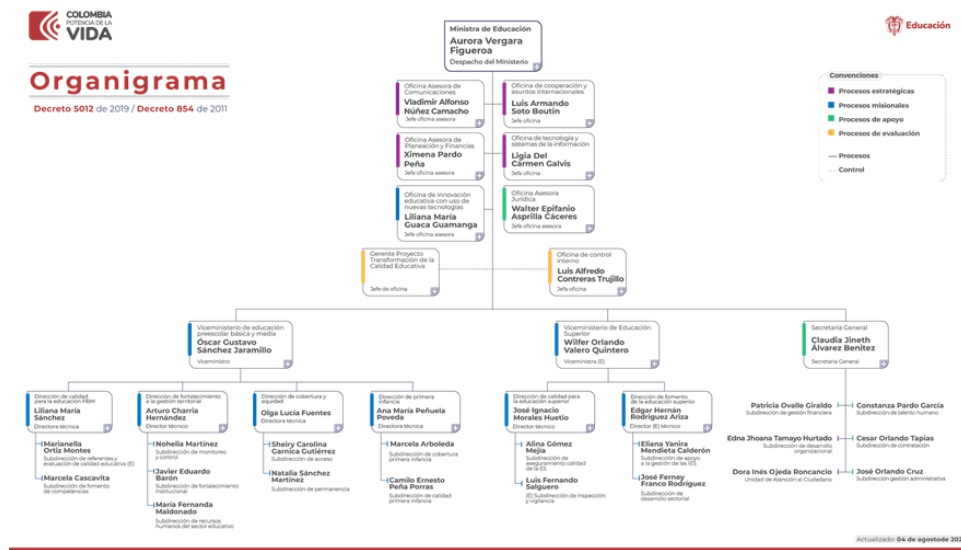
## **Marco institucional**

El Ministerio de Educación Nacional, ubicado en la dirección Calle 43 No. 57 - 14. Sede CAN. Bogotá, hace parte del sector público de la República de Colombia. Hace parte de la Rama Ejecutiva del Poder Público como organismo que, con la asesoría y apoyo de sus entidades adscritas y vinculadas, y en concertación con las entidades territoriales, formula políticas, lineamientos y directrices del sector que atiendan las necesidades actuales de Colombia, previendo las futuras. Considerando la rama que lo acoge y el objeto de su ejercicio, el sector económico dentro del cual se encuentra involucrado, de acuerdo con el CIIU, es de la sección O 84, grupo 841, clase 8413, describiéndose, así como una entidad que regula “*las actividades de organismos que prestan servicios de salud, educativos, culturales y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social*” (CIIU REV. 4 A.C.). De tal forma que, es una entidad encargada de la “*formulación, implementación y evaluación de políticas públicas educativas, para cerrar las brechas que existen en la garantía del derecho a la educación, y en*

la prestación de un servicio educativo con calidad, esto en el marco de la atención integral que reconoce e integra la diferencia, los territorios y sus contextos, para permitir trayectorias educativas completas que impulsan el desarrollo integral de los individuos y la sociedad”.

(MEN, 2023)

Su estructura organizacional es la siguiente:



Fuente: Pagina del Ministerio de Educación Nacional.

Donde se puede observar que es una estructura organizacional de procesos con estándar vertical, compuesta por el Despacho de la ministra, seguido por la Secretaria General, el Viceministerio de Educación Superior y el Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media y de estas áreas se desprenden las direcciones, oficinas y subdirecciones. La Inspección y vigilancia en la Educación Superior está en cabeza de la Presidente de la República quien cumple con el oficio de ejercer la suprema inspección y vigilancia de esta y de acuerdo con la Constitución Política y la Ley 30 de 1992, esta labor ha sido delegada al Ministerio de Educación Nacional, el cual debe por medio de sus políticas, planes, proyectos, y demás productos, establecer los procesos adecuados para asegurar que se cumpla, integral y

plenamente, la garantía constitucional de la autonomía universitaria; adoptando medidas para fortalecer la investigación en las instituciones y ofrecer las condiciones para su desarrollo. De la misma forma, facilitar a las personas aptas el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, al arte y a los demás bienes de la cultura; así como propender por la creación de mecanismos de evaluación de la calidad de los programas académicos de educación superior.

Igualmente, la inspección y vigilancia vela por la calidad de la educación superior y el cumplimiento de sus fines, es decir, por la correcta formación moral, intelectual y física de los estudiantes y el adecuado cubrimiento de los servicios de educación superior.

En el caso de las instituciones privadas (constituidas como personas jurídicas de utilidad común), cuida que sus rentas se conserven y se apliquen debidamente y en el caso de las instituciones oficiales, trabaja porque atiendan su naturaleza de servicio público cultural y su función social y también para que se cumplan las disposiciones legales y estatutarias que las rigen. (Ministerio de Educación Nacional, 2019)

Todas las instituciones colombianas de educación superior sean oficiales o privadas, creadas por la ley o a las cuales se les haya reconocido personería jurídica, las cuales pueden ser consultadas en el listado del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES, Las instituciones vigiladas pueden ser Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias, Escuelas Tecnológicas o Universidades, que se encuentran facultadas de acuerdo con su carácter académico, para ofrecer y desarrollar programas académicos de pregrado (programas técnicos profesionales, tecnológicos y universitarios) y de posgrado (especializaciones, maestría y doctorados).

No se encuentran sujetas a la inspección y vigilancia de este Ministerio, las instituciones de educación preescolar, básica y media, ni las de educación para el trabajo y el desarrollo humano, ya que, si bien establece un conducto regular por medio de sus políticas, no influye en

su mantenimiento o funcionamiento, cuya competencia le corresponde a cada Secretaría de Educación municipal o departamental en donde se ubique cada institución. (MEN, 2019)

## Metodología

### Primer nivel:

#### Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Con base a los resultados de la investigación la cual es cuantitativa y descriptiva, se podrá proponer entregables que generen mejoras al proceso de evaluación de desempeño laboral para el Ministerio de Educación nacional.

#### Definición de Variables

Variables	Indicadores
1. Tipos de evaluación desempeño laboral de acuerdo a los tipos de vinculación	Tipo de vinculación temporales
	Tipo de vinculación provisionales
	Tipo de vinculación Libre Nombramiento y Remoción.
	Tipo de vinculación Carrea Administraba
2. El resultado obtenido por cada servidor de las áreas de subdirección de Talento Humano y Subdirección de desarrollo sectorial.	La medición para el desempeño individual
	La medición para el desempeño institucional
3. La variable de rotación de personal	Asesores
	Gerentes Públicos
4. Nivel de conocimiento del proceso de evaluación de desempeño laboral.	Concertación de Compromisos Laborales
	Evaluaciones parciales semestrales y eventuales.

	Seguimiento
	Calificación definitiva
5. Participación evaluador – evaluado en el proceso de evaluación de desempeño laboral.	Notificación
	Retroalimentación
	Seguimiento
6. Herramienta de evaluación de desempeño laboral.	Aplicativo MEN
	Aplicativo EDL

Tabla 1 Definición de Variables

### Definición conceptual

1. Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), para representar a las entidades públicas en el proceso de evaluación del desempeño laboral nace el acuerdo No. CNSC - 20181000006176 DEL 10-10-2018 junto con su Anexo Técnico donde se presenta el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Comisión Nacional del Servicio Civil. (2018).
2. El resultado obtenido por cada servidor para generar estrategias en las áreas de subdirección de Talento Humano y Subdirección de desarrollo sectorial, y medición para el desempeño individual e institucional: Una vez cumplidas las fases mencionadas anteriormente se cumpla como lo menciona la ley 909 de 2004 que con los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral se estén teniendo en cuenta, en los siguientes aspectos:
  - a) Adquirir los derechos de carrera
  - b) Ascender en la carrera
  - c) Conceder becas o comisiones de estudio

- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo
- e) Planificar la capacitación y la formación
- f) Determinar la permanencia en el servicio

3. Para la población de servidores de libre nombramiento y remoción (asesores y gerentes públicos) aplica la variable de rotación de personal: La ley 909 del 2004 establece en el “ARTÍCULO 23. Clases de nombramientos. Los nombramientos serán ordinarios, en período de prueba o en ascenso, sin perjuicio de lo que dispongan las normas sobre las carreras especiales. Los empleos de libre nombramiento y remoción serán provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en esta ley.
4. La ley que se aplica cambia con el gobierno: Ley 909 de 2004 y la Directiva 015 de 2022 que establece la regulación del empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública, una disposición incluida en estas leyes es la evaluación del desempeño laboral, como lo muestra en todo el contenido de la ley. Senado de la República de Colombia. (2004), Procuraduría general de la nación. (2022).
5. La persona que realiza la evaluación de desempeño sea el encargado y responsable a evaluar: Desde la CNCSC a través de la Ley 909 de 2004 establece en el *ARTÍCULO 40. Instrumentos de evaluación.* “Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable. La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas.” Entendiendo esto se genera la necesidad del MEN desarrollar un nuevo aplicativo o mejora de actual que se usa para

la evaluación desempeño laboral, el cual debe contemplar a todos los servidores de la entidad. Senado de la república de Colombia (2004).

### **Definición operacional**

#### **Población**

Ministerio de Educación Nacional, está conformado por 1.200 servidores de los cuales 507 son de Planta (carrera administrativa, provisionales, libre nombramiento y remoción y temporales) que son susceptibles de evaluación de desempeño laboral y 693 servidores contratistas los cuales no son evaluados por su tipo de vinculación el cual es a través de la supervisión que se le realiza en la plataforma SECOP, teniendo en cuenta esta información y los resultados del informe de evaluación de desempeño de la vigencia 2022 – 2023 se determina tomar un área misional y otra de apoyo, para tener una muestra de cada escenario.

El muestreo es no probabilístico el cual no depende del tamaño de la población, si no que se realiza un muestreo aleatorio con una cantidad de 35 servidores de los cuales se analizaran sus resultados.

Población:

- Subdirección de talento humano (Área de apoyo): 25 personas
- Subdirección de desarrollo sectorial (Área misional): 10 personas

Total: 35

### **Segundo nivel**

#### **Selección de métodos o instrumentos para recolección de información**

Se determina realizar una encuesta que es cuantitativa y descriptiva, donde después de haber obtenido las variables e indicadores se creará el instrumento el cual en un primer momento se realizará un pilotaje a un grupo focal de 3 servidores del área de la Subdirección de Talento Humano y la Subdirección de Desarrollo Sectorial, los cuales se verificarán la

viabilidad y estructura de la encuesta. Para después proceder a su aplicación a la población escogida.

**Encuesta Proceso Evaluación del Desempeño Laboral  
Ministerio de Educación Nacional**

Preguntas:

1. Evalué el nivel de conocimiento de la (s) persona (s) que apoya (n) o efectúa (n) el proceso de evaluación del desempeño laboral en el área a la que pertenece:

2. Proceso EDL	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Concertación de compromisos				
Evaluaciones parciales semestrales y eventuales				
Seguimiento				
Calificación definitiva				
Calificación extraordinaria				

*Tabla 2 Respuestas*

2. En el Ministerio de Educación Nacional ¿El proceso de evaluación del desempeño laboral está directamente relacionado con su desempeño individual? Explique.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué?:

3. En el Ministerio de Educación Nacional ¿El proceso de evaluación del desempeño laboral está directamente relacionado con el desempeño institucional? Explique.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué?:

4. En las etapas de **Notificación y Retroalimentación**, usted percibe de manera activa la participación del evaluado y evaluador.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5. Si su respuesta fue si, evalúe en una escala de 1 a 4 el nivel de cumplimiento en su área.

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente

6. El **Seguimiento** al cumplimiento de los compromisos concertados al inicio del periodo de evaluación de cada servidor debe ser permanente. Evalúe en una escala de 1 a 4 el nivel de cumplimiento en su área

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente

7. Considera que el aplicativo del Ministerio de Educación Nacional cumple de manera adecuada con su funcionamiento en el proceso de evaluación del desempeño laboral de los servidores de Libre Nombramiento y Remoción Gerentes Públicos, Libre Nombramiento y Remoción no Gerentes Públicos, Provisionales y Temporales. Evalúe en una escala de 1 a 4 el su nivel de satisfacción.

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente
5. No sabe/No responde

8. Considera que el aplicativo de la Comisión Nacional del Servicio Civil cumple de manera adecuada con su funcionamiento en la evaluación de desempeño laboral para los servidores de Carrera Administrativa. Evalúe en una escala de 1 a 4 el su nivel de satisfacción.

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente
5. No sabe/No responde

9. ¿Considera que la evaluación de desempeño laboral realizada en la vigencia 2022 – 2023 en su área son justas y basadas en méritos? Explique.

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

10. ¿Conoce la escala de calificación que se le debe aplicar de acuerdo con su tipo de vinculación en el Ministerio de Educación Nacional?

1. Si, conozco
2. No, conozco
3. Me es Indiferente

11. ¿Considera que el proceso de Evaluación de Desempeño Laboral en sus etapas se ha visto afectado en los resultados de su área, por cambios y rotación del evaluador durante el periodo de evaluación?

1. Si  
¿Por qué?

---

---

---

2. No  
¿Por qué?

---

---

---

### **Técnicas de análisis de datos**

Se debe extraer la información de la mejor manera por lo tanto se realizará:

1. Limpiar los datos y verificar los errores, ejemplo valores faltantes y atípicos.
2. Tabulación de datos donde se creará las gráficas para resumir la información obtenida en datos mostrando los porcentajes de cada pregunta.
3. Análisis descriptivo donde se realizará el cálculo de la mediana por cada variable y rangos para comprender la distribución de las respuestas.
4. Segmentación donde se dividirá las áreas y se analizará las diferencias en cada respuesta.
5. Análisis de texto, como se incluyó 2 preguntas abiertas, se realizará un análisis para extraer información de las respuestas escritas.
6. Visualización de los datos a través de gráficos para comunicar de manera clara los resultados obtenidos.

## Análisis y discusión de los resultados

Se realizó el día 20 de octubre de 2023 un pilotaje con 3 servidores para recibir la retroalimentación frente a la encuesta de evaluación de desempeño laboral y al momento de preguntarles sobre la percepción de la misma indican las 3 personas que es clara y entendible.

Por lo cual el 23 de octubre de 2023, se procede a aplicar la encuesta a los 35 servidores de la Subdirección de Desarrollo Sectorial y la Subdirección de Talento Humano. El 27 de octubre de 2023 se cerró la encuesta de evaluación de desempeño laboral con 35 respuestas de las dos áreas encuestadas, y se procede realizar el análisis respectivo.

### 1. Dependencias:



Gráfico 1 pregunta 1

El 29% de la población encuestada pertenece a la Subdirección de Desarrollo Sectorial y el 71% de la población pertenece a la Subdirección de Talento Humano.

2. Evalué el nivel de conocimiento de la (s) persona (s) que apoya (n) o efectúa (n) el proceso de evaluación del desempeño laboral en el área a la que pertenece:

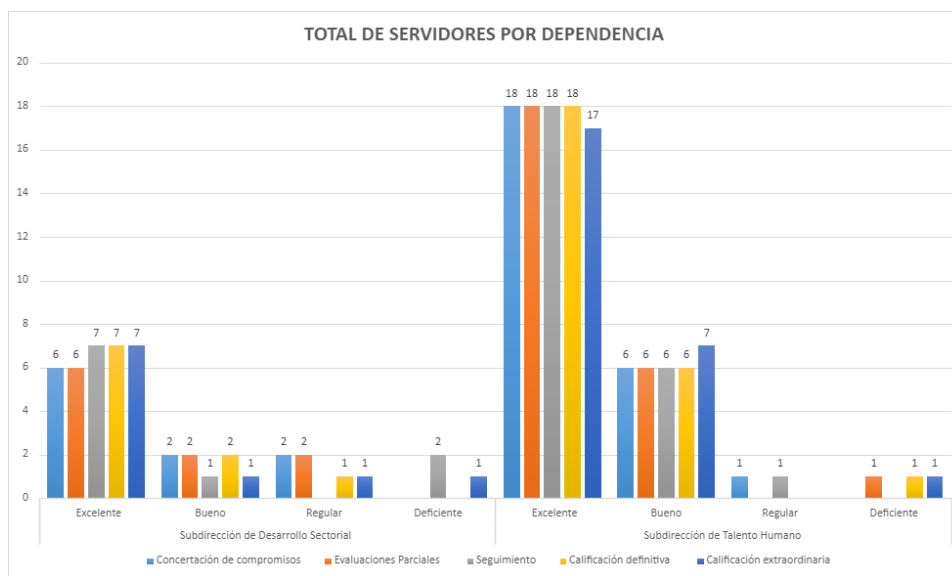


Grafico 2 pregunta 2

Los encuestados de la **Subdirección de Desarrollo Sectorial**, Considera que:

Proceso	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Análisis
<b>Concertación de compromisos</b>	60%	20%	20%	0%	De los servidores encuestados el 60% considera que el proceso de concertación de compromisos se realiza de manera excelente, el 20% considera que el proceso es bueno y otro 20% de los encuestados considera que es regular y un 0% considera que este proceso es deficiente. Por tal motivo en esta área el proceso de concertación es estable en un 80%, sin embargo, se cuenta con un 20% que no está de acuerdo como se realiza y le da una calificación regular.
<b>Evaluaciones Parciales</b>	60%	20%	20%	0%	De los servidores encuestados el 60% considera que el proceso de evaluaciones parciales eventuales que se producen por las diferentes situaciones administrativas como por ejemplo cambio de evaluador se realiza de manera excelente, el 20% considera que el proceso es bueno y el otro 20% de los encuestados considera que es regular, evidenciando así que hay algunas inconformidades con este proceso en el área.

<b>Seguimiento</b>	70%	10%	0%	20%	Para el tema de Seguimiento se evidencia que un 70% considera que su evaluador le realiza un seguimiento excelente a la concertación realizada al inicio de la vigencia, un 10% considera que es bueno y un 20% restante considera que este proceso es Deficiente es decir que no se le realiza seguimiento alguno a su concertación.
<b>Calificación definitiva</b>	70%	20%	10%	0%	La calificación definitiva del 70% de los encuestados considera que en el área se realiza se manera excelente, un 20% considera que se realiza de buena manera, pero hay un 10% que considera que este proceso se realiza de manera regular.
<b>Calificación extraordinaria</b>	70%	10%	10%	10%	En cuanto a este ítem el 70% considera que el proceso de calificación extraordinaria es excelente, un 10% considera que es bueno, 10% considera que es regular y un 10% considera que es deficiente, identificando así que un 20% considera que no se realiza de la mejor manera por la persona que apoya o realiza el proceso de evaluación del desempeño laboral en el área.

Tabla 3 Resultados pregunta 2

Los encuestados de la **Subdirección de Talento Humano**, Consideran que:

<b>Proceso</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Análisis</b>
<b>Concertación de compromisos</b>	72%	24%	4%	0%	Esta percepción es diferente en la Subdirección de Talento Humano ya que el 96% considera que los procesos de concertación de compromisos son realizados de manera excelente o buena, y solo un 4% considera que se realiza de manera regular, cabe aclarar que dese esta área se lidera el proceso EDL.
<b>Evaluaciones Parciales</b>	72%	24%	0%	4%	En las evaluaciones parciales eventuales de los encuestados el

					96% considera que el proceso de evaluación es realizado de manera excelente o buena, y solo un 4% considera que se realiza de manera deficiente.
<b>Seguimiento</b>	72%	24%	4%	0%	En el seguimiento los servidores consideran en el 96% que el proceso se realiza de manera excelente o buena, y solo un 4% considera que se realiza de manera regular.
<b>Calificación definitiva</b>	72%	24%	0%	4%	La calificación definitiva al igual que la calificación parcial un 96% considera que los procesos de evaluación son realizados de manera excelente o buena, y solo un 4% considera que se realiza de manera deficiente.
<b>Calificación extraordinaria</b>	68%	28%	0%	4%	En cuanto a la calificación extraordinaria el 68% considera que es excelente, 28% considera que es bueno, y solo un 4% considera que no se realiza de la mejor manera por la persona que apoya o realiza el proceso de evaluación del desempeño laboral en el área.

*Tabla 4 Resultados pregunta 2*

Igualmente se aclara que esta percepción puede variar ya que para los servidores de carrera administrativa el proceso de evaluación de desempeño laboral interviene hasta 3 personas, como es el caso de los servidores que tienen comisión evaluadora, que en este caso estarían interviniendo el (evaluado, evaluador y la comisión evaluadora en los procesos).

**3.** En el Ministerio de Educación Nacional ¿el proceso de evaluación del desempeño laboral está directamente relacionado con su desempeño individual?:

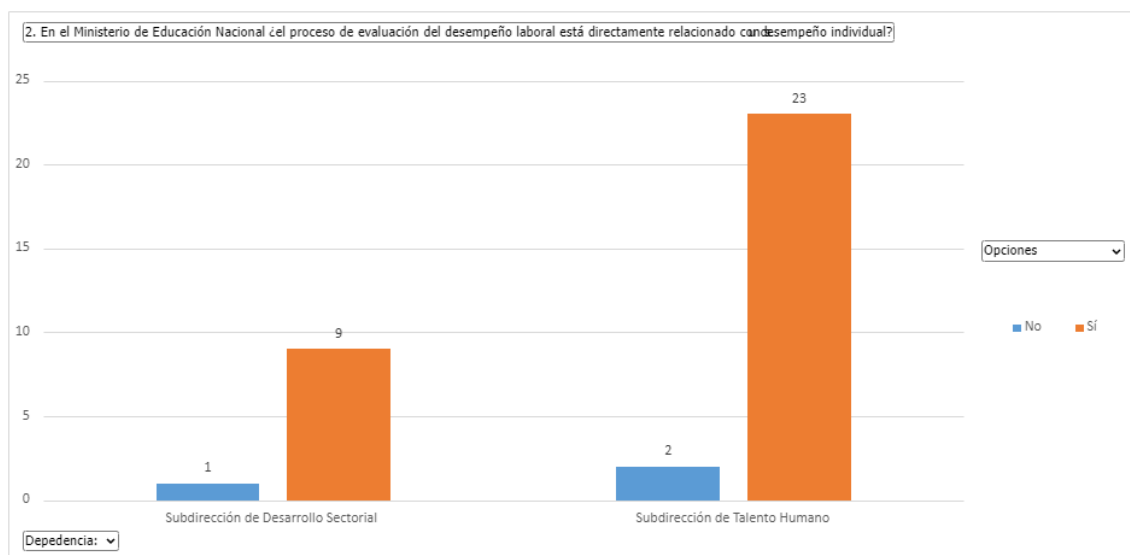
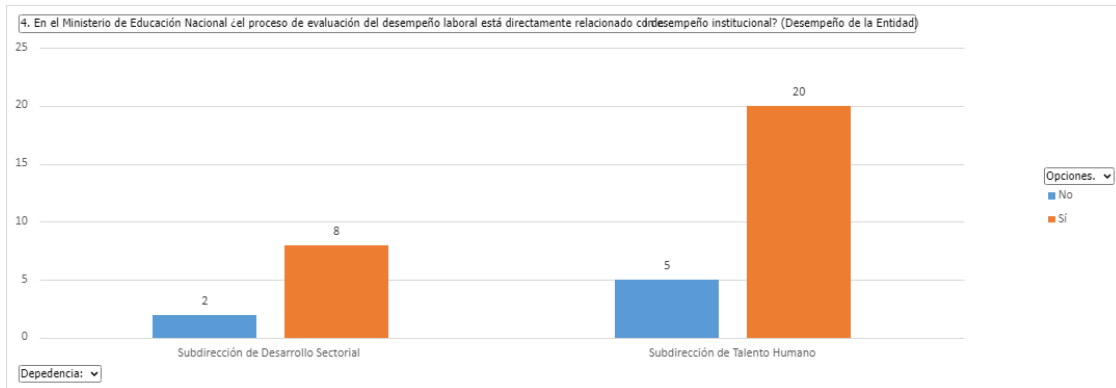


Grafico 3 Pregunta 3

**Subdirección de Desarrollo Sectorial** El 90% de los encuestados considera que (SI) el proceso de evaluación del desempeño laboral está directamente relacionado con su desempeño individual, pero el 10% restante considera que (NO) es así. **Subdirección de Talento Humano** El 92% considera que (SI) el proceso de evaluación del desempeño laboral está directamente relacionado con su desempeño individual, pero el 8% considera que (NO) hay una integración de forma eficiente los factores individuales con el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.

4. Justificación de resultados (ver Excel anexo encuesta proceso de evaluación de desempeño laboral Ministerio Educación Nacional) se identifica que de las dos áreas el 9% de los encuestados tienen funciones diferentes o no sienten que su jefe inmediato los invite a concertar de manera conjunta, también consideran que las actividades que realizan en ocasiones no están relacionadas con los objetivos y el trabajo en equipo de las áreas y que la calificación que se realiza es basada en criterios.

**5.** En el Ministerio de Educación Nacional ¿el proceso de evaluación del desempeño laboral está directamente relacionado con el desempeño institucional? (Desempeño de la Entidad):



*Gráfico 4 Pregunta 5*

El 80% de los encuestados para las dos áreas considera que el proceso EDL está relacionado con el desempeño de la entidad. El 20% Considera que no está relacionado porque no ven que el proceso tenga incidencia en el IDI (INDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL) que es la evaluación de la entidad.

**6.** Justificación de resultados (*ver Excel anexo encuesta proceso de evaluación de desempeño laboral Ministerio Educación Nacional*) El 20% de los encuestados de las áreas No consideran que su proceso de evaluación del desempeño laboral está directamente relacionado con el desempeño institucional, ya que no identifican la relación o se confunde con el plan de incentivos que reciben con que eso es el desempeño institucional. Ahora bien, es claro que el 80% de los encuestados de las dos áreas consideran según sus comentarios que si se relaciona el proceso de evaluación de desempeño laboral con el desempeño institucional de la entidad.

**7.** En las etapas de Notificación y Retroalimentación, usted percibe de manera activa la participación del evaluado y evaluador:

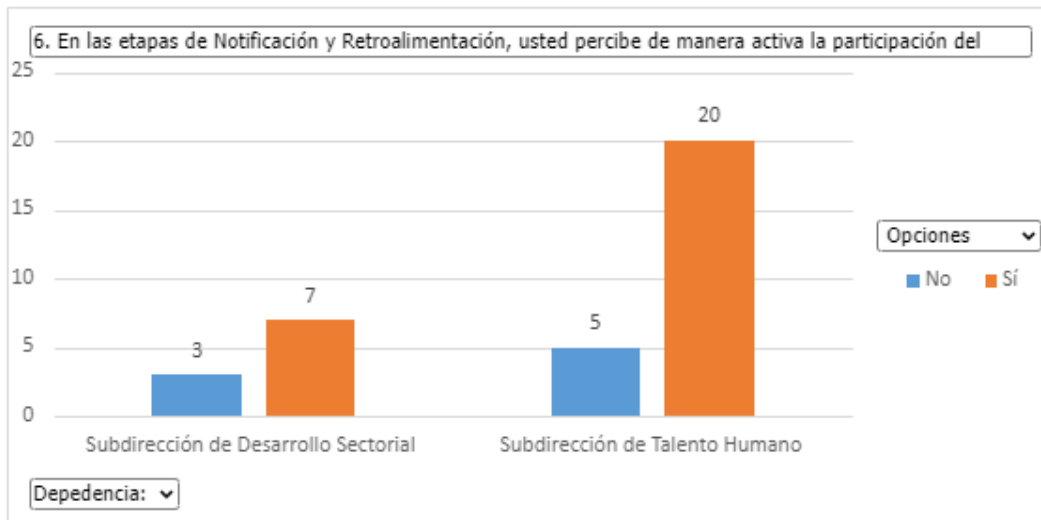


Grafico 5 Pregunta 7

El 77% de los encuestados percibe de manera activa la participación del evaluado y el evaluador en las etapas de Notificación y Retroalimentación. El 23% que es una cifra para tener presente considera que las etapas de notificación y retroalimentación no se llevan de manera conjunta con el evaluado y el evaluador.

8. Si su respuesta fue si, evalúe en una escala de 1 a 4 el nivel de cumplimiento en su área:

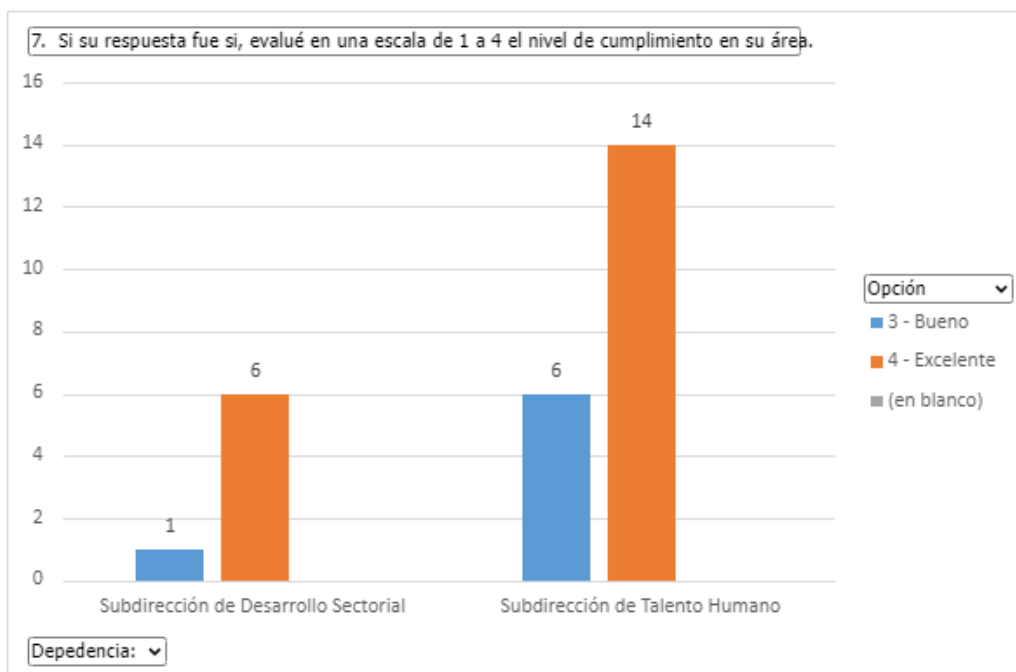


Grafico 6 Pregunta 8

El 74% de los encuestados considera excelente el cumplimiento de en su área y el 26% considera bueno el nivel de cumplimiento. Cabe resaltar que las personas que contestaron que NO se lleva de manera conjunta esta etapa no respondieron esta pregunta y quedo el espacio en blanco.

9. El Seguimiento al cumplimiento de los compromisos concertados al inicio del periodo de evaluación de cada servidor debe ser permanente. Evalué en una escala de 1 a 4 el nivel de cumplimiento en su área:

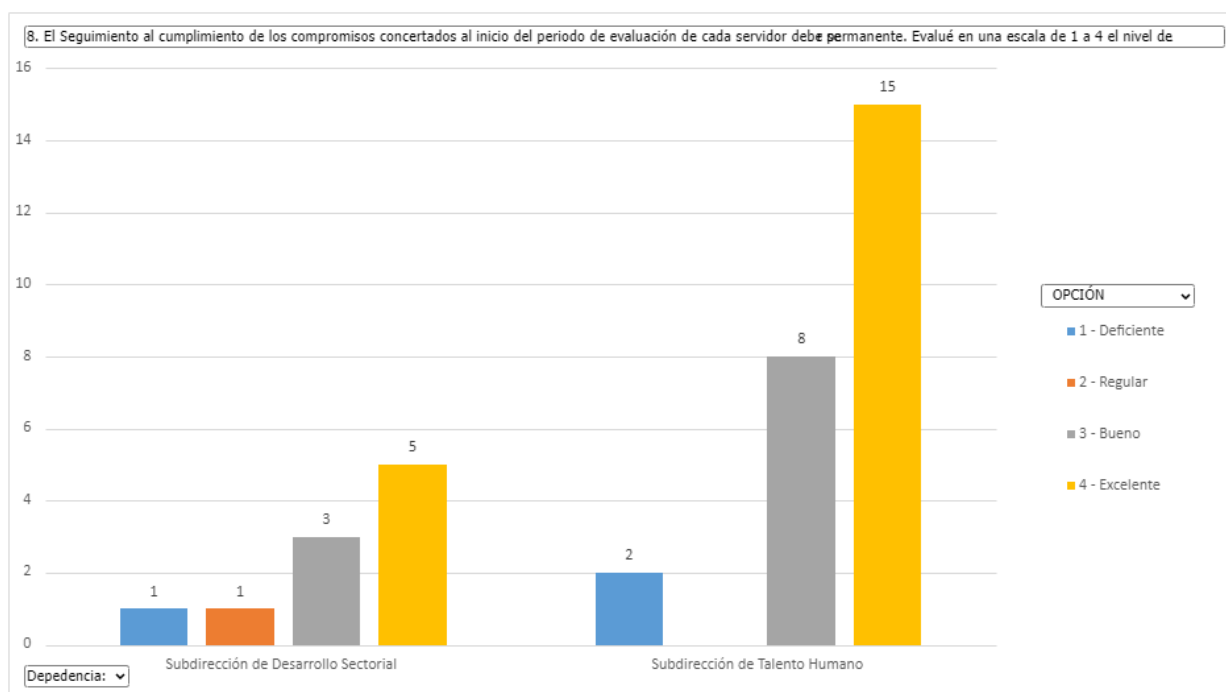
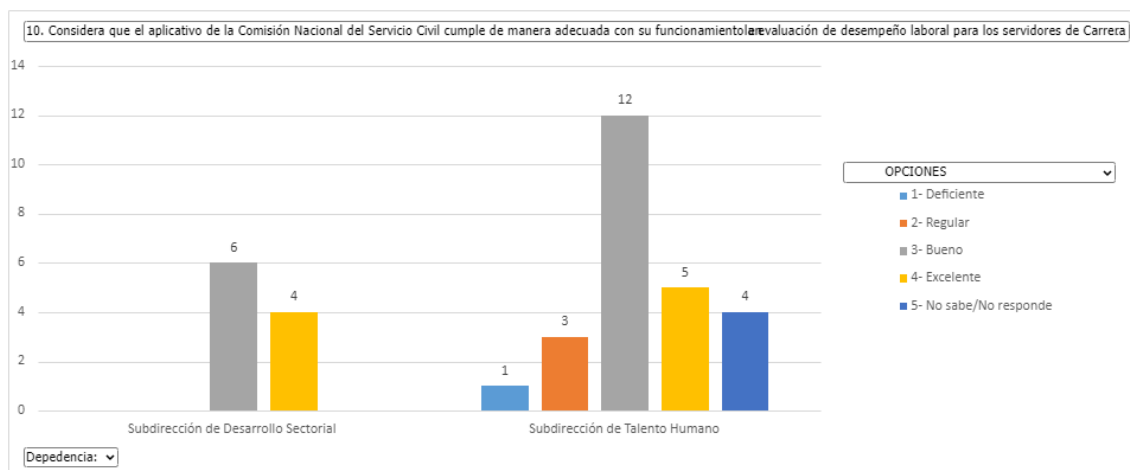


Grafico 7 Pregunta 9

El 57 % de los encuestados considera Excelente el seguimiento al cumplimiento de los compromisos concertados al inicio del periodo de evaluación de cada servidor, el 31% lo considera bueno, el 3% lo considera regular y el 9% no está de acuerdo con el seguimiento que les realiza su evaluador a los compromisos concertados.

**10.** Considera que el aplicativo del Ministerio de Educación Nacional cumple de manera adecuada con su funcionamiento en el proceso de evaluación del desempeño laboral de los servidores de Libre Nombramiento y Remoción no Gerentes Públicos, Provisionales y Temporales. Evalué en una escala de 1 a 4 el su nivel de satisfacción:



*Grafico 8 Pregunta 10*

El 29% de los encuestados considera excelente el cumplimiento del funcionamiento en la evaluación de desempeño laboral para los servidores de carrera administrativa, el 58% lo considera bueno, el 9% regular y el 3% de la población encuestada lo considera deficiente. El 13% no sabe o no responde. Cabe aclarar que esta pregunta se puede presentar sesgos ya que no todos los servidores del Ministerio conocen los diferentes sistemas de evaluación de desempeño laboral.

**11.** ¿Considera que la evaluación de desempeño laboral realizada en la vigencia 2022 – 2023 en su área son justas y basadas en méritos?:

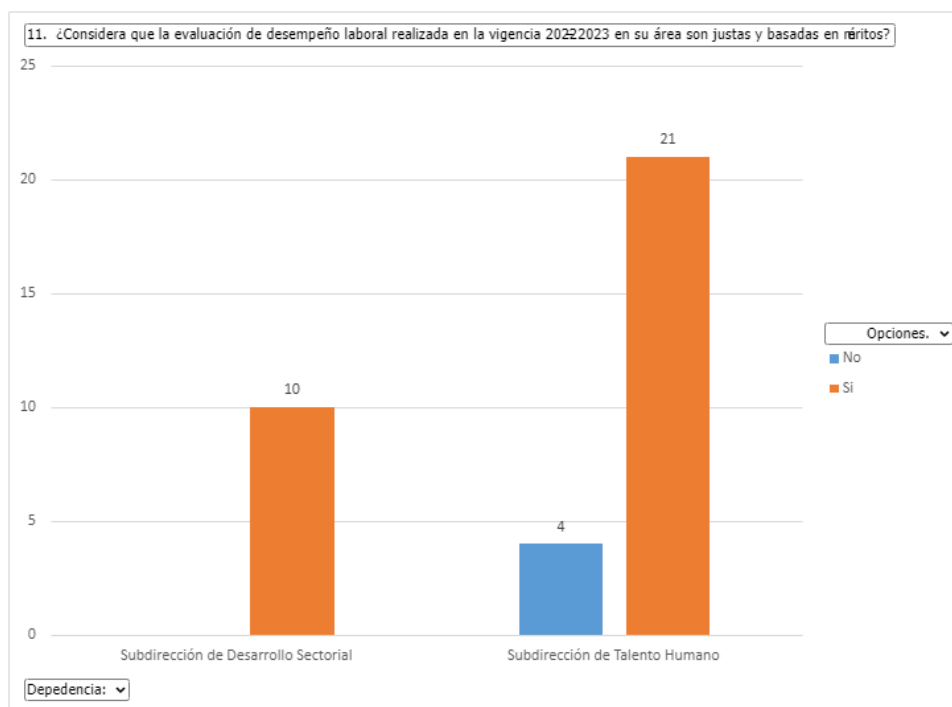


Grafico 9 Pregunta 11

El 89% de los encuestados consideran que la evaluación de desempeño laboral realizada en la vigencia del año 2022 – 2023 en sus áreas son justas y basadas en méritos. El 11 % considera que no son justas y basadas en méritos

**12.** Justificación de resultados (*ver Excel anexo encuesta proceso de evaluación de desempeño laboral Ministerio Educación Nacional*) a partir de las opiniones y comentarios expresados, se evidencia que existe una variedad de percepciones sobre la justicia y objetividad de las evaluaciones de desempeño, 22 encuestados están de acuerdo con que la evaluación es justa y objetiva, 2 personas no están de acuerdo, 6 respuestas no proporcionan una posición clara sobre si la evaluación es justa o no y 5 no aplican.

**13.** ¿Conoce la escala de calificación que se le debe aplicar de acuerdo con su tipo de vinculación en el Ministerio de Educación Nacional?:

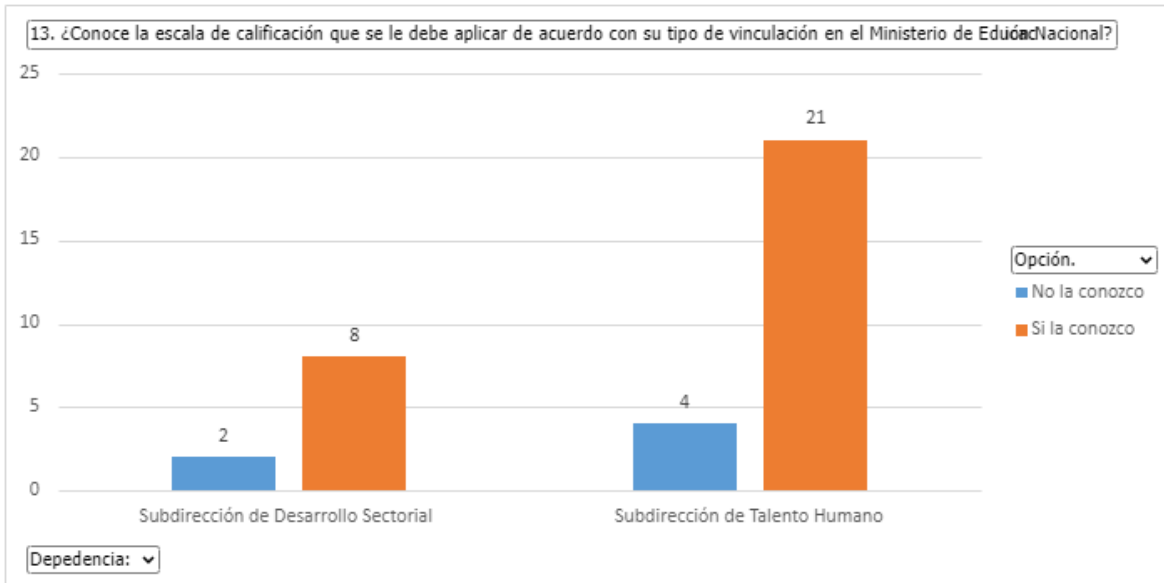
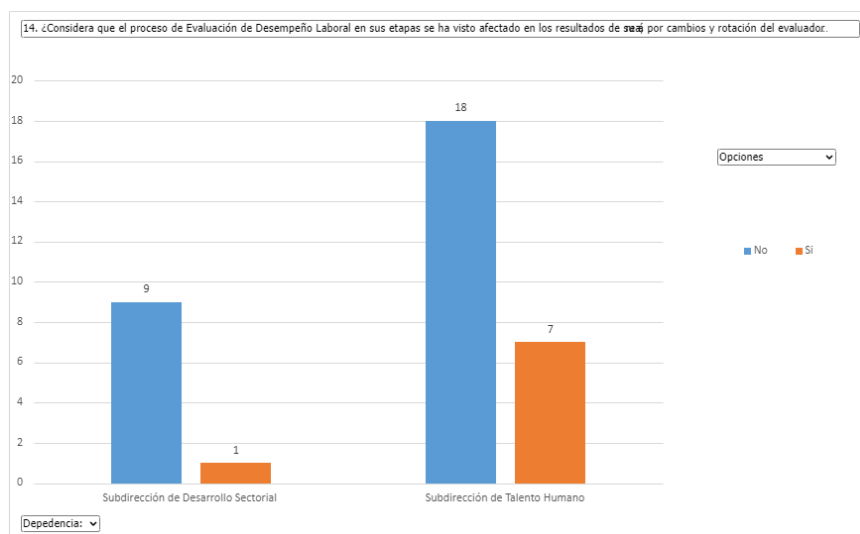


Grafico 10 Pregunta 13

El 83% de los encuestados conocen la escala de calificación que se le debe aplicar de acuerdo con su tipo de vinculación en el Ministerio de Educación Nacional. El 17% de los servidores encuestados indican que no conocen su escala de calificación.

**14.** ¿Considera que el proceso de Evaluación de Desempeño Laboral en sus etapas se ha visto afectado en los resultados de su área, por cambios y rotación del evaluador durante el periodo de evaluación?:



*Grafico 11 Pregunta 14*

El 77% de los encuestados consideran que el proceso de Evaluación de Desempeño Laboral en sus etapas no se ha visto afectado en los resultados de su área, por cambios y rotación del evaluador durante el periodo de evaluación. Igualmente se evidencia que de la muestra el 23% de los servidores encuestados considera que el proceso de evaluación de desempeño laboral si ha tenido un efecto negativo en su área por las razones mencionadas anteriormente.

**15. Justificación de resultados (ver Excel)** la rotación de evaluadores y jefes en el Ministerio de Educación Nacional no ha tenido un impacto significativo en el cumplimiento de los compromisos y objetivos, ya que el proceso se ha mantenido relativamente estable dado que la mayoría de las personas (28) opinan que la rotación de evaluadores y jefes no ha tenido un impacto significativo en el cumplimiento de los compromisos y objetivos en el Ministerio de Educación Nacional, mientras que 7 personas creen que sí ha tenido un impacto significativo y 4 no aplica.

## **Estrategias de mejoramiento al proceso de evaluación de desempeño laboral**

1. Para la variable de nivel de conocimiento del proceso de evaluación de desempeño laboral, con base al análisis y resultados de la encuesta realizada a la Subdirección de Talento Humano y a la Subdirección de Desarrollo Sectorial, se evidencia que hay falta de conocimiento y apropiación de las personas que realizan el proceso para algunos servidores, lo cual ocasiona en algunos casos que se cometan errores y realicen el proceso de manera equivocada y poco eficiente, por ello se propone como estrategia realizar un Acompañamiento y Mentoring en cada área del ministerio de educación nacional, donde se escoge al servidor que apoya al gerente público o al área en el proceso evaluación desempeño laboral y quien es quien permanece en el tiempo, y se le brinda capacitación en cuanto a los procesos de evaluación desempeño laboral que se desarrolla y será la representación del área de Subdirección de Talento Humano en evaluación desempeño laboral en la dependencia, siendo así que el Ministerio lograría fomentar el desarrollo del talento interno en cada área, se fideliza ese servidor y se facilita la transferencia de conocimiento en momentos de relevos a demás logra que el servidor escogido tenga mayor compromiso con sus metas de desarrollo y se pueda desde la Subdirección de Talento Humano Identificar las áreas de oportunidad de la dependencia logrando que el reto de aprender le exige y lo pone en sintonía de desarrollo al servidor.
2. Con la estrategia anterior se ataca también la variable de rotación de personal porque sin importar que el jefe cambie habrá en cada área un mentor que permanecerá y ayudara a que el proceso evaluación desempeño laboral se mantenga. Siendo así que el mentor ganaría en asumir nuevos retos y ampliando su conocimiento, de igual manera se propone una estrategia donde se involucre al banco de estrellas de la

entidad, donde una vez se establezca el mentor de cada área y este asuma su rol y minimice los errores y facilite la realización del proceso en la dependencia se le pueda otorgar un estímulo de estrellas en los procesos que son críticos en el año como es la calificación definitiva, las parciales eventuales y la concertación de compromisos anual.

3. Ahora bien para la variable Herramienta de evaluación de desempeño laboral, en el sistema de evaluación de desempeño laboral del Ministerio Educación Nacional: los servidores Provisionales, Temporales y de Libre Nombramiento y Remoción es un desarrollo in house, la profesional ingeniera que desarrollo y conocía el aplicativo, se retiró del Ministerio Educación Nacional y desde ese momento no se encuentra un responsable y conocedor del mismo en la entidad, por tal motivo se presentan diferentes situaciones administrativas, como por ejemplo: Un servidor temporal que pertenece a la junta directiva de SINTRAMEN, según el Decreto 288 del 24 de marzo de 2021 en el artículo 2.2.8.3.2, donde se indica que tiene que concertar mínimo 1 y máximo 3 compromisos comportamentales, pero en el aplicativo actual no se permite parametrizar esto y le exige al servidor que pertenece al sindicato que el número de competencias comportamentales debe ser 4., y desde la Oficina de Tecnología no hay una solución ya que ellos manifiestan lo siguiente: “Con referencia al tiket gestionado SOL787698; informo lo siguiente: Se realizó la verificación de la solicitud y al revisar se evidencia que la aplicación está diseñada para las competencias comportamentales que sean de 4 , de una manera estandarizada , por esta razón para hacer el cambio solicitado se hace necesario realizar un nuevo desarrollo en el aplicativo ; para esto se debe realizar la gestión directamente con el formato de nuevos requerimientos para que lleguen a la oficina y se vinculen a la iniciativa de fábrica,” es por ello que se evidencia

la necesidad de mejorar el aplicativo con las nuevas necesidades que existen o cambiarlo por un nuevo desarrollo.

Ahora bien, con base a lo revisado en la Ley 909 de 2004, se sugiere que la entidad trabaje en el sistema propio de evaluación ya que el aplicativo de la comisión nacional del servicio civil por la cual se evalúan a los servidores de carrera administrativa solo debía ser utilizado mientras las entidades desarrollan su propio aplicativo, por lo cual es necesario que la entidad trabaje para que se cree el aplicativo propio y puedan ser evaluados todos los servidores por el mismo y así se cumpla con lo señalado en el artículo 40 ley 909 de 2004 donde se encuentran la exigencia de la construcción de los sistemas propios de evaluación y es así como en el ARTÍCULO 40. Menciona que el “Instrumentos de evaluación. De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta Comisión. Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable. La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas.”

4. Realizar una guía metodológica del proceso de evaluación de desempeño laboral en el Ministerio Educación Nacional para facilitar el Mentoring, y que el servidor que asuma esta responsabilidad o el mismo líder del proceso cuente con una guía teniendo en cuenta que en todas las entidades el proceso es diferente y por eso se debe tener esta información por la entidad. Igualmente, un espacio en la intranet donde se encuentren todos los documentos relacionados con evaluación desempeño laboral para así poder

atacar la variable tipos de vinculación ya que sin importar el tipo de vinculación del servidor podrá consultar su escala de calificación y demás temas en la intranet de la entidad con relación al proceso.

## **Conclusiones**

Las dependencias escogidas para este ejercicio son relativamente buenas en el proceso de evaluación de desempeño laboral y aun así se encontraron hallazgos, si esta encuesta se aplicara a las dependencias que realizan el proceso de manera irregular y que ya están identificadas por el área de la Subdirección Talento Humano quienes lideran el proceso, se identificarían más aportes que permitan hallar la raíz del problema en estas áreas.

Con esta investigación se proponen cuatro estrategias que permitan dar apoyo a problemática de todas las áreas del Ministerio de Educación Nacional, en primer lugar, se propone el Mentoring que ayudara a que el proceso se encuentre bajo una persona encargada y capacitada de llevar el proceso, en conjunto con esta estrategia se plantea una solución para la rotación del personal que permitirá que independientemente del cambio de jefe este proceso se lleve a cabo de manera eficiente y también se refuerce por medio un incentivo a través del banco de estrellas de la entidad.

En concordancia con el objetivo específico propuesto de contrastar el proceso realizado de evaluación de desempeño laboral de la subdirección de Talento Humano y Subdirección de desarrollo sectorial con la ley 909 de 2004, se evidencia que de acuerdo a la ley se debe trabajar en un aplicativo de desarrollo propio de la entidad, que ayude a cumplir con la norma y también a mejorar el proceso de evaluación de desempeño. Por último, se identifica la necesidad de crear una guía metodológica del proceso que permitirá fortalecer la estrategia de Mentoring y de igual manera un espacio en la Intranet que permita que cualquier servidor

pueda consultar la información de evaluación de desempeño que es importante para todos los miembros de la entidad.

## Lista de referencias

Acuerdo N.º CNSC-20181000006176. Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carreras Administrativa y en Periodo de Prueba. (10 octubre de 2018). <https://www.cnsc.gov.co/sites/default/files/2021-05/20181000006176.pdf>

Acuerdos de Gestión- Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos. (Enero de 2017). [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Guia\\_metodologia\\_para\\_la\\_gestion\\_del\\_rendimiento\\_de\\_los\\_gerentes\\_publicos\\_2.pdf/2cd4a422-f940-4b21-aa83-a9108b87310b](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/2cd4a422-f940-4b21-aa83-a9108b87310b)

Anexo técnico del sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en período de prueba - Comisión Nacional del Servicio Civil. (S.f). <https://www.cnsc.gov.co/sites/default/files/2021-05/Anexo%2020181000006176.pdf>

Alles, M. A. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/66695?page=32>.

Alles, M. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/66750?page=314>.

Arellano, D., Lepore, W., Zamudio, E. y Blanco, F. (2012). Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas. ¿Cómo construirlos efectivamente?, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Arizabaleta, E. V. (2004). Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/69005?page=1>.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill. /INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, D. F. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2023). <https://www.cnsc.gov.co/vii-congreso-nacional-de-empleo-publico/memorias>

Decreto – Departamento administrativo de la función pública 288 del 24 de marzo de (2021).

Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. México: décimo cuarta edición, Prentice Hall. Recuperado de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Directiva N.º 015. obligaciones relacionadas con el fortalecimiento de la meritocracia, del empleo y de la función pública en el estado colombiano. (30 agosto de 2022). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=193863>

Dirección de empleo público- Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0. (Julio de 2022).

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/0/2022-07->

[25 Documento nuevo modelo gerencia.pdf/43738b51-e616-1a36-9296-0c6007f9bb96?t=1659474331731](https://www.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/124949?page=1)

Flores Mendoza, R. L. y Cervantes Penagos, M. Á. (2019). Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/124949?page=1>.

García Cárcamo, H. L. (2021). Alcances del nuevo sistema “tipo para la evaluación del desempeño laboral” (acuerdo 565 de 2016), de los servidores públicos de carrera administrativa, en el marco del desarrollo organizacional. Revista Jurídica Mario Alario D’Filippo, 9(17), 33–42. Recuperado de <https://doi.org/10.32997/2256-2796-vol.9-num.17-2017-1541>

González, K. y Cejas, M. (2018). La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de La Gobernación del Estado Yaracuy. Recuperado de <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/123626?page=32>.

González Hernández, M. J. (2022). La evaluación del desempeño en el ámbito público: Un recorrido desigual. [The evaluation of performance in the public sphere: an unequal path] Documentación Administrativa, (9), 75-91. Recuperado de <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.24965/da.11139>

Guartán Salinas, A. G., Torres Balladares, K. J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. 593 Digital Publisher CEIT, 6(4), 13–26. Recuperado de <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

Ley N.º 909. Ley Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. (23 septiembre de 2004). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Leyva, C. (2016). Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional: aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. La Habana: Editorial Universitaria. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=4946042&query=evaluacion%252Bde%252Bdesempe%2525C3%2525B1o>

Lozano, H., Pineda, J. R., & Utrera, L. A. (2016). Evaluación del desempeño: factor clave en la competitividad laboral. Recuperado de [NovaRUA, 7\(13\), 41–54.](#)

<https://doi.org/10.20983/novarua.2016.13.3>

Macías Valadez Treviño, F. J. (2020). Evaluación al desempeño: herramienta para la validación fiscal de erogaciones estrictamente indispensables. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de [https://elibro-](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/174911?page=131)

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/174911?page=131.](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/174911?page=131)

Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., & Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. Universidad y Salud, 21(2), 176–187. Recuperado de

<https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>

Ministerio de Educación Nacional. (2023), Informe Evaluación del Desempeño Laboral 2022 - 2023. Bogotá D.C. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2021). Obtenido de Ministerio de Educación Nacional.

<https://www.mineduccion.gov.co/portal/>

Ministerio de Educación Nacional. (03 de 04 de 2019). Página Oficial MinEducacion.

Obtenido de Página Oficial MinEducacion: <https://www.mineduccion.gov.co/portal/micrositios-superior/Inspeccion-y-Vigilancia/>

Ministerio de Educación Nacional. (15 de 03 de 2023). Páginal Oficial MinEducación.

Obtenido de Páginal Oficial MinEducación: <https://www.mineduccion.gov.co/portal/Ministerio/>

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Página Ofical MinEducación . Obtenido de Página Ofical MinEducación : [https://ole.mineduccion.gov.co/1769/articles-380405\\_recurso\\_1.xls](https://ole.mineduccion.gov.co/1769/articles-380405_recurso_1.xls)

Navarro R. S. (2016). Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor. Chile, Norway: Sebastián Navarro Rojo.

Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/68537?page=11>.

Padilla Ruíz, P. (2016). Gestión del empleo público: la evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa. Barcelona, J.M. BOSCH EDITOR. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/124673?page=2>.

Prieto, A. (2014). La Importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistematico generador de cambios y herramientas de gestión gerencial. Washintong: Universidad de nueva Granada, Diplomado de gerencia de talento Humano Álvarez Indacochea, B. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12930/evaluacion%20del%20desempe%c3%b1o%20%28Ensayo%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Resolución N.º 10002- Ministerio de Educación Nacional. Por la cual se subroga parcialmente la Resolución No. 09482 del 12 de mayo de 2016 y se establece el procedimiento para la Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores que desempeñen empleos temporales en el Ministerio de Educación Nacional (28 junio de 2018).

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Resoluciones/370847:Resolucion-N-10002-de-2018>

Resolución - Ministerio de Educación Nacional. Por lo cual se establece el procedimiento para la Evaluación Desempeño Laboral de los servidores de Libre Nombramiento y Remoción no Gerentes Públicos en el Ministerio de Educación Nacional. (2020).

Resolución N.º006467-Ministerio de Educación Nacional. Por la cual se establece el procedimiento para el seguimiento y calificación al desempeño laboral de los servidores vinculados por nombramiento provisional en el Ministerio de Educación Nacional (21 junio de 2019). <https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Resoluciones/386636:Resolucion-006467-21-JUN-2019-Por-la-cual-se-establece-el-procedimiento-para-el-seguimiento-y-calificacion-al-desempeno-laboral-de-los-servidores-vinculados-por-nombramiento-provisional-en-el-Ministerio-de-Educacion-Nacional>

Rodríguez, J.(2013). El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: un caso de alta formalización con baja institucionalización. Bogotá. Editorial Administración y Desarrollo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403479>

Trujillo, M. (2013). Universidad de la Laguna. La evaluación del desempeño. España: Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/393/LA+EVALUACION+DEL+DESEMPENO.pdf;jsessionid=8ABE712571BC510AAEB7511B00020F6E?sequence=1>