



PARTE 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Actuando en nombre propio los AUTORES o TITULARES del derecho de autor confieren a la UNIVERSIDAD DEL VALLE una Licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integra en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha en que se incluye en el Repositorio, por un plazo de cinco (5) años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del AUTOR o AUTORES. El AUTOR o AUTORES podrán dar por terminada la licencia solicitando por escrito a la UNIVERSIDAD DEL VALLE con una antelación de dos (2) meses antes de la correspondiente prórroga.

b) El AUTOR o AUTORES autorizan a la UNIVERSIDAD DEL VALLE para que en los términos establecidos en el Acuerdo 023 de 2003 emanado del Consejo Superior de la Universidad del Valle, la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993 y demás normas generales sobre la materia, publique la obra en el formato que el Repositorio lo requiera (impreso, digital, electrónico, óptico, usos en red o cualquier otro conocido o por conocer) y conocen que dado que se publica en Internet por este hecho circula con un alcance mundial.

c) El AUTOR o AUTORES aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto renuncian a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente Licencia y de la **Licencia Creative Commons** con que se publica.

d) El AUTOR o AUTORES manifiestan que se trata de una obra original y la realizó o realizaron sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, obra sobre la que tiene (n) los derechos que autoriza (n) y que es él o ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante la UNIVERSIDAD DEL VALLE y ante terceros. En todo caso la UNIVERSIDAD DEL VALLE se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del AUTOR o AUTORES y la fecha de publicación. Para todos los efectos la UNIVERSIDAD DEL VALLE actúa como un tercero de buena fé.

e) El AUTOR o AUTORES autorizan a la UNIVERSIDAD DEL VALLE para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión. El AUTOR o AUTORES aceptan que la UNIVERSIDAD DEL VALLE pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE,

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdforeator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)



LOS AUTORES GARANTIZAN QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

PARTE 2. Autorización para publicar y permitir la consulta y uso de obras en el Repositorio Institucional.

Con base en este documento, Usted autoriza la publicación electrónica, consulta y uso de su obra por la UNIVERSIDAD DEL VALLE y sus usuarios de la siguiente manera;

a. Usted otorga una (1) licencia especial para publicación de obras en el repositorio institucional de la UNIVERSIDAD DEL VALLE (Parte 1) que forma parte integral del presente documento y de la que ha recibido una (1) copia.

Si autorizo ☒ No autorizo ☐

b. Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados por Usted en los literales a), y b), con la **Licencia Creative Commons Reconocimiento - No comercial - Sin obras derivadas 2.5 Colombia** cuyo texto completo se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/> y que admite conocer.

Si autorizo ☒ No autorizo ☐

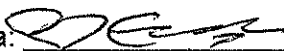
Si Usted no autoriza para que la obra sea licenciada en los términos del literal b) y opta por una opción legal diferente descríbalala¹:

En constancia de lo anterior,

Título de la obra: **"LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA DE SERVICIOS DEL SENA REGIONAL VALLE"**

Autores:

Nombre: **NANCY TORRES KLINGER**

Firma: 
C.C. 31284069

Nombre:

Firma: _____
C.C. _____

Fecha: 18 de junio de 2015

¹ Los detalles serán expuestos de ser necesario en documento adjunto

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA DE SERVICIOS
DEL SENA REGIONAL VALLE

NANCY TORRES KLINGER

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTADES DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2015

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA DE SERVICIOS
DEL SENA REGIONAL VALLE

NANCY TORRES KLINGER

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas

Director:

Dr. MANUEL S. WILLIAMS AGUILAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTADES DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2015

A Dios por todas las bendiciones recibidas, guiarme en cada uno de los momentos críticos y darme fortaleza para continuar...

A mis padres por su constante interés en que cada uno de sus hijos sea una persona con valores, principios y comprometida con la vida. A mi madre Judith, por su lucha constante por el bienestar de sus hijos, por inculcarnos el valor de la educación y de la responsabilidad;

A mis hermanos por su constante presencia, apoyo incondicional y aceptar la diferencia;

A mi hija por su amor;

A mi nieto por su asombro ante las cosas sencillas;

A mis sobrinos por su alegría, deseo de superación y su amor.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis hermanos Hermes (Q.E.P.D.), Alberto y Lucía Torres Klinger, por su permanente compromiso con la Universidad del Valle, lo que motivó mi interés vincularme a las actividades académicas de esta alma mater.

A los profesores de la Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en la Gestión del Talento Humano, por sus enseñanzas, aportes al crecimiento personal y por su calidad humana.

Agradezco la dirección del trabajo de grado, el apoyo para que culminara éste y su amistad, al Doctor Manuel S. Williams Aguilar, docente e investigador universitario.

A la Federación Colombiana de Gestión Humana -ACRIP-, por ser cogestora de este Programa Académico.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I. PROBLEMA	18
Formulación del problema.....	18
Justificación del Problema.....	21
Objetivos.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos específicos.	23
Marco de Referencia.....	24
Estado del Arte.....	24
Marco Legal	28
Marco teórico	30
Marco contextual.	34
Identificación de la entidad y del centro de formación	34
Historia.....	34
Misión.....	37
Visión.....	37
Naturaleza.....	38
Objetivos.....	38

Funciones.	39
Principios.....	41
Valores.	41
Compromisos institucionales.	42
Política de calidad	42
Objetivos de Calidad.	43
Centros Formación Regional Valle.	43
Centro de Gestión Tecnológica de Servicios.	44
Funciones.	44
Estructura Orgánico-Funcional.	45
Oferta Educativa Programa de Comercialización, Ventas y Logística.	45
Oferta Educativa Programa Servicios Administrativos.	46
Oferta Educativa Servicios a la Salud.	46
Oferta Educativa Servicios Personales.....	47
Oferta Educativa Sector Turismo, Gastronomía y Hotelería.	47
Programas Especiales y Articulación con la Media Técnica.	48
Tipo de población vulnerable.....	48
Análisis del entorno del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios.	49
El entorno global.	49
El entorno nacional.....	51

El entorno interno.....	54
Marco metodológico.....	56
CAPÍTULO II. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA DE SERVICIOS	57
Definición de empleo público.....	61
Clasificación de los empleos públicos.	62
Carrera administrativa.	63
Objetivos de la carrera administrativa.....	65
La administración del personal del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios.....	65
Definición de evaluación del desempeño.	67
Beneficios de la evaluación del desempeño.....	68
Para el servidor público.....	68
Para la organización.	69
Objeto de la evaluación.....	69
Campo de aplicación de la evaluación del desempeño.....	70
Proceso de evaluación.	70
Concertación de objetivos, criterios y metas a alcanzar.....	71
CAPÍTULO III. CRITERIOS LEGALES Y DIRECTRICES DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL PARA LA ADOPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIFICACIÓN DE SERVICIOS DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA O EN PERÍODO DE PRUEBA	73

Principios	77
Principio general.	77
La estabilidad como resultado de la evaluación del desempeño laboral	78
Seguimiento del desempeño y conformación del portafolio de evidencias.....	79
Conformación del portafolio de evidencias.	79
Valoración de la evaluación del desempeño.	80
Evaluación de Gestión de las áreas por la Oficina de Control Interno (EGACI)	82
Oportunidad de la evaluación.	83
Responsables de la Evaluación del Desempeño Laboral	86
Las Entidades.	86
El Jefe de la Entidad	87
La Unidad de Personal.	88
El jefe inmediato del evaluado.....	90
El superior jerárquico del jefe del evaluado.	90
El empleado de carrera o en período de prueba.	91
La Comisión de Personal. La Comisión de Personal debe:	92
La Comisión Evaluadora.....	94
La Oficina del Control Interno.....	96
Los empleados de la entidad.	96
La calificación de servicios.....	96

Tipos de calificación de servicios.	98
Notificación de la calificación de servicios.	98
Recursos contra la calificación de servicios.	99
Consecuencias y usos de la calificación de servicios.	99
Fases del proceso de evaluación del desempeño.	100
Calendario para la evaluación del desempeño.	105
Procedimiento utilizado en el CGTS para la evaluación del desempeño.	110
Primera Fase: Fijación de compromisos.	111
Segunda Fase: Seguimiento y Conformación del portafolio de evidencias:	113
Tercera fase: Verificación del cumplimiento de los compromisos.	114
Cuarta fase: Resultado de la evaluación (calificación del desempeño laboral.).	116
Incidencias de los resultados de la evaluación del desempeño en la Gestión del Talento Humano del CGTS	127
Capacitación.....	128
Las redes de conocimiento sectorial SENA.....	129
Compensación salarial.	134
Desarrollo del talento humano.	140
Educación.	141
Entrenamiento.	141
Plan carrera.....	142

Encargos.....	143
Resultado aplicación encuesta.....	144
Preguntas.....	145
Los criterios de selección.....	146
Objetivos.....	146
Análisis de los resultados.....	146
Discusión de los resultados.....	157
Entrevista con servidores públicos del área de gestión humana.....	161
Propuesta de mejoramiento en la gestión del talento humano en el CGTS.....	166
CAPITULO IV. CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES	176
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	177
ANEXOS.....	185

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estimaciones de tasas de crecimiento por regiones mundiales	51
Tabla 2. Contribuciones individuales	81
Tabla 3. Competencias comportamentales	81
Tabla 4. EGACI.....	82
Tabla 5. Calificación del servicio	97
Tabla 6. Fechas para la evaluación del desempeño	105
Tabla 7. Porcentaje cumplimiento compromisos laborales	106
Tabla 8. Consolidado de resultados	108
Tabla 9. Eficacia cumplimiento de Metas GCTS	126
Tabla 10. Factores de evaluación	136
Tabla 11. Escala salarial	137
Tabla 12. Puntaje de remuneración	138
Tabla 13. Entrevista.....	156
Tabla 14. Nivel académico personal de instructores	167
Tabla 15. Propuesta plan de mejoramiento	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura orgánica del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios	57
Figura 2. Estructura orgánica del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios	57
Figura 3. Estructura orgánica del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Usted tiene conocimiento de las normas que sirven de soporte al instrumento “Evaluación del desempeño?	147
Gráfico 2. ¿Ha participado en actividades de sensibilización acerca del instrumento “Evaluación de Desempeño?	147
Gráfico 3. ¿Usted considera que la evaluación del desempeño es un instrumento que mide su práctica como instructor?	148
Gráfico 4. ¿La propuesta hecha por parte del CGTS, en lo relacionado con la meta institucional es conocida por usted?.....	148
Gráfico 5. ¿El propósito principal del empleo objeto de la evaluación y las responsabilidades del mismo, son conocidas por usted?	149
Gráfico 6. ¿Usted concierta de manera consciente a qué tipo de plan (institucional, operativo y/o de desarrollo), está aportando con el desempeño de sus funciones?.....	151
Gráfico 7. ¿Cómo se realizan los controles por parte del coordinador académico y/o personal de dirección del centro, a las metas concertadas en la evaluación de desempeño?	152
Gráfico 8. ¿Cómo evidencia usted los resultados de su gestión, de acuerdo con el plan concertado en la evaluación de desempeño?	153
Gráfico 9. ¿Cuáles son las restricciones que usted considera más importantes en la concertación de la evaluación del desempeño?	154
Gráfico 10. ¿Qué importancia tiene para usted, el resultado de la evaluación del desempeño?. 155	

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cronología de las normas sobre administración pública y la evaluación del desempeño	185
Anexo B. Manual de funciones, requisitos mínimos y competencias laborales	189
Anexo C. Resultados evaluaciones del desempeño instructores periodo 2005-2010	211

LISTADO DE SIGLAS

SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UTC	Unión de Trabajadores de Colombia
CTC	Central de Trabajadores de Colombia
CUT	Central Unitaria de Trabajadores de Colombia
OIT	Organización Internacional del Trabajo
CNSC	Comisión Nacional del Servicio Civil
ESAP	Escuela Superior de Administración Pública
CGTS	Centro de Gestión Tecnológica de Servicios
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
GRH	Gestión Recursos Humanos
EGACI	Evaluación de Gestión de las Áreas por la Oficina de Control Interno
SSEMI	Sistema Salarial de Evaluación por Méritos para Instructores del SENA
CEPAL	Comisión Económica para América Latina

PALABRAS CLAVE

Evaluación del desempeño, servidor público, compromisos laborales, compromisos comportamentales, gestión del talento humano, clima laboral.

INTRODUCCIÓN

Para los teóricos de la administración y para los empresarios, una organización será exitosa y competitiva en la medida en que el talento humano vinculado responda a los parámetros de preparación y gestión.

Las personas que tienen a su cargo la coordinación de labores por parte del equipo de colaboradores, están observando cómo éstos se desempeñan, y se forman impresiones acerca de cuánto están aportando al cumplimiento de los objetivos de la organización. En la entidad pública, en la cual se realiza esta investigación se presentan algunos problemas relacionados con la evaluación del desempeño: la organización cuenta con personal calificado, manual de procesos y procedimientos, manual de funciones y las instrucciones para la elaboración de la evaluación; sin embargo, durante el período comprendido entre el año 2005 y 2010, ésta no ha aportado elementos para el mejoramiento de la gestión del talento humano, sino que ha contribuido a generar un “mal” clima laboral, por la ambigüedad de los resultados.

Un número significativo de servidores públicos manifiestan que para ellos no es importante, y de manera coloquial indica que lo mismo da hacerla que no hacerla. No se sienten identificados con este proceso y participan de manera pasiva. Según el concepto de algunos tanto aquellas personas que se comprometen con el desempeño de la labor como el que no se presenta a labores, obtienen la misma calificación.

CAPÍTULO I. PROBLEMA

El problema que se pretende investigar está relacionado con el procedimiento que se sigue para la elaboración de la evaluación del desempeño, y cómo afecta el desempeño y el clima laboral del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios, en el SENA, Regional Valle.

Formulación del problema

Por parte del estado colombiano se ha definido el protocolo de vinculación y los instrumentos para hacer la medición de los resultados de la evaluación del desempeño de los servidores públicos en el cumplimiento de sus instituciones Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

Una vez que la persona se vincula a la administración pública, en el desempeño de sus funciones debe cumplir con los preceptos del ordenamiento constitucional, legal y normativo.

La filosofía de la prestación del servicio público, según el concepto de la Comisión Nacional del Servicio Civil (2011):

. . . la función pública ha sido entendida como una garantía del Estado para contar con servidores públicos que posean una serie de atributos que incluyen el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de democracia.

Ha requerido por parte del Estado la implementación de sistemas de control y evaluación, entre estos la evaluación del desempeño.

Durante el período comprendido entre el año 2005 y 2010 se han presentado situaciones de conflicto entre los servidores públicos de las áreas operativa y administrativa del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios por la definición de los objetivos de desempeño y la aplicación de éstos a la gestión del talento humano. En la propuesta de este trabajo de investigación solo se tratará el tema de la evaluación para el personal operativo (instructores).

Como producto de estas diferencias se ha solicitado la apertura de un proceso disciplinario para los responsables de la elaboración de las evaluaciones del desempeño.

Podría afirmarse que una de las mayores dificultades que se presenta en la elaboración de una evaluación del desempeño para medir con eficiencia y eficacia los resultados de la misma, está relacionada con la planeación de la misma frente a los objetivos operacionales del Centro de formación. Así mismo, la connotación que se da a ésta, al momento de definir la valoración puede ser considerada como un instrumento de motivación o desmotivación, que influye de manera importante en el clima laboral.

El acompañamiento y seguimiento que debe hacerse al instructor, no se refleja en el momento de realizar la valoración.

La objetividad que se exige para la valoración del cumplimiento de la función, se ve afectada por los lazos de amistad de quienes tienen la responsabilidad de realizar el proceso, como ejemplo de la situación encontramos que en el año 2008, algunos servidores públicos obtuvieron un puntaje igual al 100% de la ponderación considerada por parte de la CNSC, para este año. Al hacer la revisión de las metas alcanzadas por parte del servidor público se encontró que en las evidencias de desempeño aportadas, no existía la justificación para tal puntaje. En este caso en particular, se recurrió a justificar el porqué de este resultado.

Otro de los puntos críticos, es la formulación de los planes de mejoramiento como resultado de la evaluación. ¿Si un servidor público obtiene un resultado satisfactorio y/o sobresaliente, qué plan de mejoramiento puede concertarse? Si las competencias técnicas y tecnológicas, así como las comportamentales se ajustan a los requerimientos institucionales de acuerdo con la ponderación hecha, ¿qué sentido tendría formular un plan de mejoramiento?

En cuanto a los planes de capacitación que deberían corresponder a los resultados de la valoración ¿Qué planes de capacitación se elaboran como producto de la valoración del desempeño? ¿Cuántos planes de capacitación se han elaborado en el período 2005-2010?

¿Cuál es el estímulo que recibe un servidor público que se compromete con el cumplimiento de su función, hace aportes significativos y comprende cuál es su responsabilidad frente a la calidad de la prestación del servicio y otro servidor que igual es evaluado con resultado satisfactorio?

Estas y otras cuestiones, han derivado en una situación que requiere una revisión y los correctivos necesarios para que las personas involucradas encuentren el sentido real de la evaluación del desempeño, en una entidad como el SENA, pues la implementación de la calidad en los procesos de formación se ven afectados por las conductas de quienes tienen la obligación de cumplir con los preceptos morales y legales relacionados con la prestación del servicio, al cual se comprometieron al suscribir el documento de vinculación con la institución.

Justificación del Problema

En las empresas del Estado existe la obligatoriedad por mandato constitucional de realizar las evaluaciones del desempeño laboral.

Estas se sitúan en el contexto de la gestión del talento humano, como uno de los procedimientos relacionados con el aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio, la satisfacción de los requerimientos del cliente y el cumplimiento de los planes operacionales de la entidad.

Esta investigación es apropiada porque al interior de la entidad, y específicamente en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios se presentan una serie de dificultades relacionadas con la planeación, concertación, evaluación, análisis y aplicación de los resultados de las evaluaciones a los planes de mejoramiento, capacitación y gestión de la calidad.

En Centro de Formación Profesional en el cual se realiza el trabajo de investigación, está dividido administrativamente, según las especialidades que se imparten, de acuerdo con las líneas tecnológicas definidas por parte de la Dirección General de la Entidad, así:

- a) Programa de Servicios Administrativos y de la Salud
- b) Programa de Comercialización, Ventas y Logística

El servidor público (Coordinador Académico) encargado de cumplir con la función de valorar el desempeño laboral y comportamental de los colaboradores vinculados al Programa, de su área, generalmente asume esta responsabilidad como una carga, y por lo tanto se asume como una tarea que debe cumplir, sin que aborde esta actividad en concordancia con los principios de objetividad, igualdad y mérito. La diferencia de criterios entre las personas encargadas del procedimiento, ponderación de los valores e interpretación de las normas e instructivos, genera rivalidades, deterioro del clima laboral y juicios de valor, acerca de la forma en que se presentan los resultados finales una vez se cuantifican los dos (2) períodos a evaluar.

Una vez conocidos los resultados, que indican a cada persona en particular se presentan las comparaciones de los resultados obtenidos, y aquellas personas que no obtuvieron el 100% de la ponderación considerada por la entidad, sienten que su trabajo no es valorado; otros se sienten satisfechos y algunos manifiestan su desagrado acudiendo a los procedimientos legales para conseguir un resultado que se ajuste a sus expectativas.

En la presente investigación, se han encontrado documentos producidos por diferentes organizaciones y personas que han desarrollado interés en el tema, y que muestran los resultados desde diferentes puntos de vista, producto del desarrollo de las actividades ejecutadas.

Objetivos

Objetivo General.

Analizar el proceso de evaluación del desempeño en el contexto del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios del SENA Regional Valle, y su incidencia en la gestión del talento humano.

Objetivos específicos.

- Describir el procedimiento utilizado para la descripción de los compromisos laborales y comportamentales que se conciertan en la evaluación del desempeño.
- Comprobar los resultados de las evaluaciones del desempeño y su importancia en la gestión del talento humano.
- Presentar propuesta de mejoramiento en la gestión del talento humano, a partir de los resultados de la evaluación del desempeño.

Marco de Referencia

Estado del Arte.

En las empresas estatales y en las empresas privadas, el tema relacionado con la medición de los resultados de la ejecución de las funciones asignadas a los colaboradores ha sido de principal interés para la Gerencia. A través de los tiempos se ha pretendido con este instrumento precisar cuáles son las mejores prácticas para conseguir el mejoramiento del talento humano.

En Colombia, en la última década se adoptó por parte del Ministerio de Trabajo (hoy Ministerio de la Protección Social), la definición de las normas de competencia laboral como base para mejorar la empleabilidad, lo que ha permitido dar una nueva mirada al proceso de la evaluación del desempeño, desde las competencias, y la producción de un número significativo de investigadores, con respecto a este tema, no solo en nuestro país, sino de todos aquellos que buscan la ventaja competitiva de sus organizaciones teniendo como soporte el más valioso de todos los recursos: los colaboradores. En este trabajo se presentan algunos de los estudios que consideramos cercano a nuestro objeto de estudio.

Barbosa, Sabanero y Zárate, (2011), presentan el recuento histórico de la evaluación del desempeño desde que aparecen los primeros registros de los cuales hay evidencias.

Según refiere Pedro Alfonso Hernández (2005), miembro de la Comisión Nacional del Servicio Civil, en ponencia presentada en el “X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública” en Santiago de Chile

No obstante, el sistema normativo ha sido puesto en práctica de manera parcial y ocasional en el país. Debido a condiciones circunstanciales de las dinámicas políticas colombianas, la carrera administrativa en los niveles departamental y municipal no tuvo aplicación sino a partir de 1993, esto es 55 años después de haberse adoptado el modelo tanto para el nivel nacional como para el nivel territorial.

Los conceptos que se utilizan en la evaluación del desempeño son tan antiguos como las personas que habitamos en el planeta tierra. Las primeras reflexiones que se conocen aparecen en 221-265 D.C., los emperadores de la dinastía china Wei tenía un ‘valorador imperial’, el cual tenía por tarea valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte.

1842. El Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios.

En 1850, las oficinas del gobierno norteamericano, tenían ya su ficha de valoración. En 1880, el ejército norteamericano crea su propio sistema.

1880. El ejército estadounidense adoptó el mismo sistema.

En 1918, la General Motors, es la primera empresa que diseña un sistema de evaluación pero orientado a sus ejecutivos.

Con la implementación del enfoque en competencias laborales en 1986 en el Reino Unido, en 1990 en Australia y en 1996 en México, y en países europeos como Alemania, Francia, España, Argentina, Chile, Estados Unidos, Japón, Brasil, entre otros.

La evaluación del desempeño, en sus comienzos, más que responder a políticas claras de una organización indicaban los intereses de los miembros de la gerencia para identificar los problemas humanos relacionados con la producción, y de esta forma se realizaba como un instrumento para conceder premios y/o castigos; es a partir de la primera década del siglo xxi, cuando se producen textos producidos por estudiosos del tema.

Desde la perspectiva que el objeto de la evaluación no es sólo medir resultados, en el libro “Desempeño por competencias: Evaluación 360°” Martha Alles (2006a), analiza cómo los resultados de los planes y estrategias organizacionales cuando son compartidas por los empleados, influyen en el resultado de la gestión según la dinámica de la misma y su desempeño (performance), si la empresa ha definido claramente qué quiere hacer y qué espera de sus colaboradores.

Alles (2006), presenta en su libro una evaluación 360°, en la cual involucra a todos los grupos de interés de la organización, otro enfoque del tema es presentado por la ANUIES de México, en el cual se involucra en la evaluación del desempeño al estudiante como evaluador.

Según los autores, los procesos de evaluación del personal académico constituyen la plataforma sobre la cual es posible construir y reconstruir la mejora continua de las instituciones de educación superior, de este reconocimiento se desprende la posibilidad efectiva de transformación y perfeccionamiento del quehacer académico.

La evaluación del desempeño docente se ha venido implementando como una política de estado de los países desarrollados y los denominados en vía de desarrollo, ésta puede asumirse como una posibilidad de apreciar de cerca la trascendente labor del docente, según nos lo presenta Ignacio Abdón Montenegro (2007), en su libro “Evaluación del desempeño docente.”

Mondy y Noe (2005), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, presentan su propuesta de evaluación del desempeño en línea, por parte de todos los grupos de interés de la organización y la inclusión de perspectivas múltiples que conlleven a un resultado más objetivo.

De acuerdo con los autores, este tipo de evaluación permite una mejor defensa del evaluado cuando sea requerido.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que todas las personas que intervienen en el proceso deberán conocer los criterios, los métodos para reunir, resumir la retroalimentación y el uso que se dará a la misma. Este método requiere de una administración dinámica y un cambio en el paradigma de las formas tradicionales de la ejecución del proceso de evaluar.

Marco Legal

En la búsqueda de los antecedentes de la evaluación del desempeño en Colombia, se encuentran referentes normativos que nos permiten ubicar en el tiempo la iniciación de este procedimiento en las organizaciones.

Se han encontrado disposiciones legislativas relacionadas con la carrera administrativa desde 1938; así mismo, en la reforma constitucional de 1957 se incorporaron los principios rectores para el ejercicio de la función pública, los cuales se mantienen vigentes en la Constitución Política de 1991.

La evaluación del desempeño tiene como sustento legal, el artículo 130 de la Constitución Política de Colombia (1991) , en el cual se señala que la Comisión Nacional del Servicio Civil es el organismo responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos. Igualmente, forman parte de este corpus, las normas que complementan el postulado constitucional y las instrucciones impartidas por la Comisión Nacional del Servicio Civil y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

En Colombia las normas producidas para regular el procedimiento de la evaluación del desempeño son:

Ley 1093 de 2006, “Por la cual se crean los literales e) y f) y un párrafo del numeral 2 del artículo 5º de la Ley 909 de 2004” (Colombia, 2006).

El Decreto 1227 de 2005, “por medio del cual se reglamenta la Ley 9090 de 2004 y el Decreto-Ley 1567 de 1998” (Colombia, 2005a).

Decreto 760 de 2005, “Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse por y ante la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones” (Colombia, 2005b).

Decreto 770 de 2005, “Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos del orden nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004” (Colombia, 2005c).

Decreto 785 de 2005, “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por disposición de la Ley 909 de 2004” (Colombia, 2005d).

Ley 909 de 2004, “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” (Colombia, 2004).

Ley 734 de 2002, “Por se expide el Código Disciplinario Único” (Colombia, 2002).

Ley 443 de 1998, “Por la cual se expiden normas sobre la carrera administrativa y se dictan otras disposiciones” (Colombia, 1998).

Decreto 1950 de 1973, “Por el cual se reglamentan los decretos leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración de personal civil” (Colombia, 1973).

Acuerdo No. 137, “Por el cual se establece el sistema tipo de evaluación de desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa y en período de prueba” (Comision Nacional del Servicio Civil (CNSC), 2011).

Acuerdo No. 138, “Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño laboral propios” (Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC, 2010).

Acuerdo No. 122, “Por el cual se adiciona un artículo transitorio al Acuerdo 116 de 2009” (Comisión Nacional del Servicio Civil CNCS, 2009).

Acuerdo No. 027, “Por el cual se precisa la evaluación sobresaliente en el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral y se adopta un instructivo” (Comisión Nacional del Servicio Civil CNCS, 2008).

Marco teórico

La evaluación del desempeño, es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social con el fin de

generar valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales (CNCS, 2011).

En la administración pública ha sido una constante la preocupación, hacer las mediciones del desempeño de las personas vinculadas al servicio civil desde el establecimiento de la carrera administrativa; “esta fue creada con el fin de suministrar información, basada en evidencias que demuestren las competencias del servidor, con el propósito de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio y las acciones de mejoramiento individual e institucional (CNCS, 2011).

Las bases teóricas que soportan esta investigación provienen de los postulados de Stephen Robbins (2005), quien en el libro “Administración”, plantea el proceso que establece las normas de desempeño y lo evalúa para tomar decisiones objetivas en la administración del talento humano y los documentos que soportan la misma para tomar decisiones; así mismo en “Fundamentos de Administración” (2009), contempla el sistema de evaluación del desempeño como una propuesta de mejoramiento en la administración del talento humano.

Alles (2006) y Mondy y Noé (2005), muestran una evaluación del desempeño más compleja, pues no solo intervienen en ella el jefe y el colaborador sino todas las personas que se relacionan con el evaluado, esto, es: personal directivo, subordinados, colaboradores, colegas, clientes internos y clientes externos.

Este tipo de evaluación se denomina 360°. Con este tipo de evaluación se busca la objetividad de la misma pues al participar diferentes actores se tiene un marco de referencia más amplio y se minimiza tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento.

Otra visión de la evaluación del desempeño, la presenta Gary Dessler (2004), en el libro “Administración del Recurso Humano. Enfoque Latinoamericano” traza un estilo de evaluación diseñado a partir de la definición del trabajo y sus normas específicas, pues en general los manuales de funciones están determinados de manera general. Así mismo, a la pregunta hecha de ¿por qué evaluados?, responde con cuatro razones a saber: 1) información que se utilizará en toma de decisiones de aumentos salariales y ascensos; 2) revisión de la conducta laboral por parte del jefe y el subordinado; 3) definición del plan de carrera y 4) mejoramiento de la organización.

Se considera por parte de Rodríguez González (2010), que la evaluación del desempeño del servidor público, no se puede concebir como un subsistema aislado de los demás módulos que conforman el Sistema de Gestión Integrada de Talento Humano, de lo contrario no seríamos consecuentes con lo que comunicamos, cuando nos referimos al carácter sistémico del SGITH. La relación evaluación del desempeño del servidor público-estimulación material y moral es una relación que tiene que ser directa, clara y medible para cualquiera dentro de la organización y más aún, para el trabajador directamente vinculado a la producción y los servidores, sobre los cuales recae el peso fundamental de las acciones para generar la propuesta de valor a los clientes.

De acuerdo con diferentes autores, la evaluación no es un fin en sí misma, sino un instrumento para alcanzar el objetivo básico: Ser la herramienta para mejorar los resultados de la actividad del talento humano vinculado a la organización. Este se alcanzará en tres fases: 1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena productividad. 2. Reconocer que el talento humano es y tiene una importancia vital como ventaja competitiva para la organización y cuya productividad puede ser potenciada dependiendo obviamente de la forma de administración. 3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la misma, de una parte y de los objetivos del individuo de la otra.

En términos generales hay consenso acerca de los lineamientos considerados para la evaluación, sin embargo, hay otros autores que consideran que el modelo de evaluación del desempeño utilizado es rígido en comparación con los cambios que propone la sociedad moderna y la capacidad de adaptación que deben tener nuestras instituciones en un momento en el cual el mundo que nos rodea cambia con mayor rapidez y la idea misma de empleabilidad-estabilidad ha sufrido modificaciones significativas.

En el texto “¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas” Block, plantea en el prólogo que

Las evaluaciones del desempeño se han convertido en algo más que una herramienta de administración. Se han convertido en símbolo cultural, casi antropológico, de la relación

parental de jefe a subalterno que caracteriza las organizaciones patriarcales. Las evaluaciones se realizan de buena fe, pero no es posible escapar de su naturaleza básica. Esa naturaleza consiste en que el jefe asume responsabilidad por el desarrollo del subalterno y ejerce dicha responsabilidad mediante una discusión de las virtudes y debilidades de éste. Se trata de un ejercicio de soberanía, independientemente del cariño con que se ejecute. No tiene sentido hablar de culturas orientadas hacia el grupo y hacia el trabajo conjunto, que son las que exige actualmente el mercado, cuando aún nos aferramos a este artefacto llamado evaluación de desempeño. (Block, 2001, p. xiii)

Existe abundancia de documentos acerca de este tema, parte del cual se relaciona en la bibliografía que sirve de sustento a esta investigación.

Marco contextual.

Identificación de la entidad y del centro de formación

A continuación se describen los aspectos más importantes del contexto de la investigación.

Historia.

Transcurría el año 1957 cuando Rodolfo Martínez Tono se embarcó en el sueño que se convertiría en la que sería la obra de su vida. Ese sueño, recogía, en parte, un anhelo de las clases

trabajadores, quienes algunos años antes, a través de las organizaciones sociales constituidas en ese entonces, como la UTC y la CTC, plantearon la necesidad de que el país contara con un instituto de enseñanza laboral técnica, a estilo SENAI del Brasil.

En una conversación, a la orilla del lago Lemán, en Suiza, con Francis Blanchard, director de la División de Formación, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se planteó la posibilidad de crear una organización descentralizada del Estado y con financiación autónoma. El proyecto tomó forma en la mente de Martínez, quien lo expuso ante el entonces Ministro de Trabajo, Raimundo Emiliani Román.

La iniciativa, defendida en un intenso debate ante el Consejo de Ministros y revisada por un comité asesor, fue aprobada.

Así, el SENA nació durante el Gobierno de la Junta Militar, posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957.

Sus funciones, definidas en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, eran brindar formación profesional a los trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, la agricultura, la minería y la ganadería.

Así mismo, su fin era proporcionar instrucción técnica al empleado, formación acelerada para los adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje.

Además, organizar y mantener la enseñanza teórica y práctica relacionada con diferentes oficios; seleccionar los candidatos al aprendizaje; realizar cursos complementarios de preparación, perfeccionamiento y adiestramiento para trabajadores técnicos; y contribuir con el desarrollo de investigaciones relacionadas con la organización científica, entre otras.

La entidad tripartita, en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y surgió en el momento indicado. La industria pretendía conquistar nuevos mercados y necesitaba más trabajadores y mejor calificados, métodos modernos y cambios drásticos en la productividad.

El nombre, SENA, lo escogió Martínez Tono, quien admiraba el río Sena que cruza a París, la ciudad luz, capital de Francia, donde estudió aspectos relacionados con la formación profesional.

Antes de cumplir 30 años, Rodolfo Martínez, convirtió su tesis de grado, "La Formación Profesional en el Marco de una Política de Empleo", en el SENA, institución a la cual estuvo vinculado durante 17 años, desde su creación en 1957, hasta el cambio de dirección propuesto por el presidente Alfonso López Michelsen en 1974.

Estaba convencido de que sin capacitación del talento humano no habría desarrollo. Por eso aprovechó las becas de la O.I.T. para conocer las experiencias en formación profesional acelerada implementadas en Europa después de la Segunda Guerra Mundial y el apoyo de ese organismo con expertos que vinieron a Colombia.

La institución que Rodolfo Martínez Tono dirigió con “mano dura” y manteniendo a raya la politiquería, ofreció instrucción calificada al talento humano para enfrentar los retos propios de una industria en crecimiento. Por ello, desde el principio, su influencia fue notoria.

La naciente entidad no solo formaba técnicos, sino también empresarios y promovía las pequeñas y medianas empresas.

Misión.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga 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 gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

Visión.

El SENA será una organización de conocimiento para todos los colombianos, innovando permanentemente en sus estrategias y metodologías de aprendizaje, en total acuerdo con las tendencias y cambios tecnológicos y las necesidades del sector empresarial y de los trabajadores, impactando positivamente la productividad, la competitividad, la equidad y el desarrollo del país.

Naturaleza.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) creado en 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de los trabajadores organizados, los empresarios, la iglesia católica y la Organización Internacional del Trabajo, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia.

El SENA cumple 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 de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.

Además de la formación profesional integral, impartida a través de nuestros Centros de Formación, brindamos servicios de Formación continua del recurso humano vinculado a las empresas; información; orientación y capacitación para el empleo; apoyo al desarrollo empresarial; servicios tecnológicos para el sector productivo, y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad.

Objetivos.

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, tiene los siguientes objetivos:

1. Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes sin serlo, requieran dicha formación, para aumentar por ese

medio la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva.

2. Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, para su vinculación o promoción en actividades productivas de interés social y económico.

3. Apropiar métodos, medios y estrategias dirigidos a la maximización de la cobertura y la calidad de la formación profesional integral.

4. Participar en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, ocupacional y social, que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral.

5. Propiciar las relaciones internacionales tendientes a la conformación y operación de un sistema regional de formación profesional integral dentro de las iniciativas de integración de los países de América Latina y el Caribe.

6. Actualizar, en forma permanente, los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda de formación profesional integral.

Funciones.

Son funciones del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, las siguientes:

1. Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos.

2. Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje.
3. Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.
4. Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.
5. Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.
6. Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.
7. Diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población.
8. Dar capacitación en aspectos socio-empresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.
9. Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.
10. Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.
11. Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.
12. Asesorar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización

de la clasificación nacional de ocupaciones, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.

13. Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.

14. Prestar servicios tecnológicos en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional.

Principios.

- Primero la vida
- La dignidad del ser humano
- La libertad con responsabilidad
- El bien común prevalece sobre los intereses particulares
- Formación para la vida y el trabajo

Valores.

- Respeto
- Libre pensamiento y actitud crítica
- Liderazgo
- Solidaridad
- Justicia y equidad

- Transparencia
- Creatividad e innovación

Compromisos institucionales.

- Convivencia pacífica
- Coherencia entre el pensar, el decir y el actuar
- Disciplina, dedicación y lealtad
- Promoción del emprendimiento y el empresarismo
- Responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente
- Honradez
- Calidad en la gestión

Política de calidad

El SENA se compromete a garantizar la calidad en el marco de la formación por competencias y el aprendizaje por proyectos, promoviendo la aceleración y flexibilidad del proceso de aprendizaje, y brindando una respuesta eficaz en la prestación de los servicios institucionales, para contribuir a la competitividad y productividad del país con responsabilidad social y el mejoramiento continuo de sus procesos.

Objetivos de Calidad.

- Optimizar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos institucionales para mejorar su gestión y formular acciones correctivas y preventivas.
- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, desarrollando programas y servicios que maximicen la cobertura y la calidad de una formación profesional pertinente y oportuna a las necesidades cambiantes de la población.
- Asegurar el adecuado funcionamiento y mejoramiento del Sistema Integrado de Mejora Continua Institucional enfocado en el propósito de contribuir a la competitividad y productividad del país con responsabilidad social.

El SENA viene implementando un sistema de gestión, bajo las normas internacionales ISO 9000:2008, para la gestión de la calidad, para la Seguridad y Salud Ocupacional, ISO 27001:2005 y la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, y se dio inicio a la implementación de las demás normas internacionales, de acuerdo con los lineamientos de la política institucional. Este reto asumido por la entidad, está fundamentado en la premisa que el factor clave de éxito del sistema es que está centrado en las personas.

Centros Formación Regional Valle.

- Centro Agropecuario de Buga
- Centro Náutico Pesquero de Buenaventura
- Centro de Electricidad y Automatización Industrial

- Centro de la Construcción
- Centro de Diseño Tecnológico Industrial
- Centro Nacional de Asistencia Técnica a la Industria - Astin
- Centro de Gestión Tecnológica de Servicios
- Centro de Tecnologías Agroindustriales
- Centro de Biotecnología Industrial

Centro de Gestión Tecnológica de Servicios.

El Centro de Gestión Tecnológica de Servicios, está ubicado geográficamente en el Barrio Salomia, Calle 52 2bis-15, municipio de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca. Forma parte de los diez centros de formación que conforman la Regional del SENA en el Valle del Cauca.

Funciones.

Este centro, encargado de orientar los procesos de formación para el sector terciario de la economía se ha dividido en programas especializados que cuentan con el talento humano con la formación académica requerida para cumplir con los estándares establecidos por la entidad en el nivel central.

Para ejecutar su misión, en CGTS se definió como estructura orgánico-funcional la siguiente:

Estructura Orgánico-Funcional.

Subdirección

Coordinación Misional

Programa de Comercialización y Ventas

Programa Servicios Administrativos

Programas Especiales

Coordinación Apoyo Administrativo

Oferta Educativa Programa de Comercialización, Ventas y Logística.

El Programa de Comercialización y Ventas, responde a los requerimientos de las empresas del sector comercial, y forma aprendices en las especialidades de:

- Tecnólogo en Contabilidad y Finanzas
- Tecnólogo en Gestión Bancaria
- Tecnólogo en Gestión Logística
- Tecnólogo en Gestión Empresarial
- Técnico en Gestión de Mercados
- Técnico en Operaciones Comerciales

- Técnico en Ventas de Productos y Servicios
- Técnico en Asesoría Comercial y Operaciones en entidades financieras
- Técnico en Comercio Internacional
- Técnico en Registro de Operaciones Contables

Oferta Educativa Programa Servicios Administrativos.

Este programa tiene objetivo dar respuesta a los requerimientos de las empresas del sector de los servicios, y forma aprendices en las especialidades de:

- Tecnólogo en Gestión Documental
- Técnico en Asistencia en Organización de Archivos
- Tecnólogo en Gestión Administrativa
- Técnico en Asistencia Administrativa
- Tecnólogo en Contabilidad y Finanzas
- Tecnólogo en Gestión Financiera
- Dirección de Oficinas Bancarias

Oferta Educativa Servicios a la Salud.

- Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas
- Tecnólogo en Regencia de Farmacia
- Técnico en Servicios Farmacéuticos

- Tecnólogo Apoyo Administrativo en Salud
- Tecnólogo en Salud Ocupacional
- Técnico Auxiliar Enfermería
- Técnico Atención Integral a la Primera Infancia
- Técnico en Atención Integral al Adulto Mayor
- Técnico en Salud Pública

Oferta Educativa Servicios Personales.

- Cuidado Estético de Manos y Pies (Auxiliar)
- Técnico en Peluquería
- Técnico en Cuidado de Mascotas

Oferta Educativa Sector Turismo, Gastronomía y Hotelería.

- Técnico en Cocina
- Técnico en Mesa y Bar
- Técnico en Panificación
- Técnico en Recreación
- Técnico en Operaciones de Reserva y Venta de Productos Turísticos
- Tecnólogo en Gestión Hotelera
- Informador Turístico (Auxiliar)

Programas Especiales y Articulación con la Media Técnica.

- Atención a Poblaciones Especiales*
- Programa Jóvenes Rurales Emprendedores

Tipo de población vulnerable.

- Indígenas desplazados por la violencia
- Desplazados por la violencia
- Desplazados por fenómenos naturales
- Discapacitados
- Indígenas
- INPEC
- Jóvenes vulnerables
- Menor infractor
- Mujer cabeza de hogar
- Negritudes
- Desmovilizados
- Trabajador infantil
- Tercera Edad
- Artesanos
- Remitidos por el PAL
- Soldados Campesinos

Análisis del entorno del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios.

Teniendo en cuenta que el SENA debe cumplir con la misión de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país, se hace necesario considerar bajo qué condiciones se debe operar para ser eficaces en la respuesta a los grupos de interés de la entidad. Para ello, es preciso identificar el entorno que define el marco externo que influirá en las condiciones bajo las cuales se ejecutarán las actividades propias de la organización.

Es así como, se toma el análisis hecho por parte de la Universidad del Valle, en el año (2005), así:

El entorno global.

Las últimas tres décadas han traído consigo un significativo cambio de la estructura productiva mundial y en el equilibrio del poder internacional. Cuatro grandes tecnologías están transformando el panorama internacional: la biotecnología, la nanotecnología, los nuevos materiales y las tecnologías de la información y la comunicación. La denominada economía del conocimiento divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de investigación y desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales. Tres hechos convergentes caracterizan esta

economía: primero, un deterioro global de los mercados de materias primas; segundo, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, un tránsito de una economía de bienes a una de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario.

“La Universidad abierta al mundo” es hoy en día una realidad. El mundo está convergiendo hacia un entorno globalizado. La llamada sociedad digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, en una gama que se mueve entre la localidad y el mundo. La relación con los medios electrónicos conlleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo pero que tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento pertinente y contribuye al deterioro de sus condiciones de vida y de competitividad. Los intercambios culturales y las migraciones inciden en la convivencia multicultural, sobre todo al nivel político y en la formación de mercados de trabajo; de otra parte se registran altos niveles de conflicto político, étnico, religioso y nacionalista en todo el planeta.

En América Latina, la situación se ha caracterizado por grandes dificultades para sostener la actualización tecnológica y el deterioro de los términos del comercio internacional, particularmente por la declinación general de los precios de sus productos, el empeoramiento de la balanza de pagos causados por el alza de los intereses de préstamos y créditos gubernamentales y empresariales, así como por la repatriación de las inversiones extranjeras y la fuga de los capitales nacionales hacia el extranjero. Esta región del mundo tiene un crecimiento económico poco dinámico. Su desempeño económico en términos comparativos internacionales

es modesto, de acuerdo con estimaciones de tasas de crecimiento del Banco Mundial para varias regiones del mundo (Ver Tabla 1). Aquí se acumula media década de bajo crecimiento y se presenta una coyuntura internacional adversa. Pero además hay, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, la peor distribución de ingreso del mundo.

El mundo se dirige a una polarización en los niveles de riqueza. Para superar el rezago, en esta perspectiva América Latina tiene el reto de revertir sus tendencias actuales, fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas, educar el talento humano que su economía requiere, lograr un mayor dinamismo económico, mejorar la distribución de su ingreso y promover la igualdad de oportunidades. En este sentido la educación es un asunto estratégico para el desarrollo contemporáneo.

Tabla 1. Estimaciones de tasas de crecimiento por regiones mundiales

Región	Año		
	2001	2002	2003
Este de Asia	5.5	6.3	6.1
Sur de Asia	4.4	2.6	5.4
Medio Oriente y África del Norte	3.2	2.5	3.5
Europa y Asia Central	2.3	3.6	3.4
África subsahariana	2.9	2.5	3.2
América Latina	-1.4	-1.9	2.0
Colombia	1.4	1.8	3.1

Fuente: (Le Monde Diplomatique, 2003; Gobernación del Valle del Cauca, 2003)

El entorno nacional.

En el documento “Plan Estratégico 2007-2010 SENA: Conocimiento para todos los colombianos” (2007), se considera que el país seguirá enfrentándose a los retos derivados de la

profundización de la globalización de las economías y la necesidad de transformación del aparato productivo nacional, en términos de diversificación, especialización y modernización, en la búsqueda de un desarrollo social y económico incluyente y orientado a superar las secuelas del conflicto social.

Diferentes análisis sobre la situación actual (2002-2008), de la economía colombiana coinciden en afirmar que el país atraviesa una senda de recuperación, que se espera se mantenga en los próximos años. Para las economías latinoamericanas, en general, y para la colombiana en particular, la fuerte demanda externa, la liquidez internacional y los relativos precios de los bienes básicos de exportación favorecieron el crecimiento en el 2006.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE- durante el año 2006 la economía colombiana creció en 6,8% comparada con el año inmediatamente anterior. El crecimiento observado durante 2006 es el más alto de los últimos 28 años y fue sustancialmente mayor al del 2005, el cual registró una variación del 4,72%. Por su parte, en los años anteriores las variaciones del PIB fueron: 1.93% en 2002, 3,86% durante el año 2003 y 4,87% en 2004 (DANE, 2006).

A lo largo del año 2006, se observaron variaciones de 5,41% en el primer trimestre, 6,06% en el segundo, 7,72%, en el tercero y 7,97% en el cuarto, todas comparadas respecto al mismo trimestre del año 2005. Esta última cifra ha sido la más elevada en la historia estadística del país.

De acuerdo con la percepción del Fondo Monetario, del Banco Mundial y la CEPAL, el último año puede catalogarse como excepcional para la economía colombiana.

Uno de los principales motores del crecimiento económico ha sido la inversión, que se ha visto fortalecida tanto por la expansión del crédito y las bajas tasas de interés, en términos de la historia reciente, como por el desarrollo de proyectos de infraestructura pública. En 2006 se registra un crecimiento de la inversión privada cercano al 30% y de la pública superior al 18%.

Los sectores que más influyeron en el crecimiento del año inmediatamente anterior fueron la construcción, la actividad comercial, restaurantes y hoteles, servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones e industria manufacturera. El comportamiento de este último sector tiene un significado especial, en la medida en que abre la posibilidad para la reindustrialización del país y adicionalmente reduce la actual dependencia del desarrollo económico del sector primario y extractivo, sujeto a la incertidumbre que generan las variaciones inesperadas de los precios internacionales.

A pesar del favorable panorama que augura la CEPAL, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial para América Latina, no deberían despreciarse los riesgos mencionados sobre el desempeño de las economías de la región. La posible disminución de la demanda estadounidense y la desaceleración de esa economía, por el enfriamiento del mercado inmobiliario, así como el deterioro potencial de las condiciones de los mercados financieros mundiales, unido a la marcada volatilidad de los precios de los productos básicos, pueden afectar la buena dinámica que han venido experimentando las economías latinoamericanas.

En lo que respecta al mercado laboral, la tendencia decreciente que venía presentando el desempleo en los últimos años, se estancó en 2006 a pesar del importante desempeño del crecimiento económico. El promedio anual de la tasa de desempleo enero –diciembre fue del 11,7% mientras para el mismo período de 2006 este promedio cerró en 12%. En efecto, al comparar el promedio de enero a diciembre de 2005 y 2006, la población ocupada disminuyó en 186 mil personas (-1,0 por ciento). Frente a este fenómeno, aún no existe un consenso respecto de si este deterioro obedece a cambios en el mercado laboral o a modificaciones metodológicas recientes realizadas a la encuesta utilizada para medir el empleo, a su mayor cobertura o a su proceso de recopilación. Más allá de este debate, el país requiere profundizar las medidas que contrarresten las causas estructurales y friccionales que generan desempleo y no permiten que los hogares obtengan mejores ingresos.

El entorno interno.

El SENA está 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. En concordancia con su misión, se propone el Plan Estratégico, con el fin de garantizar el desarrollo de las estrategias, programas y acciones en relación con los nuevos retos que se imponen a la formación profesional y su contribución a la productividad y competitividad del país, con la proyección de la visión de la entidad en el largo plazo.

El SENA pasa por un período de transición caracterizado por profundos cambios en los diferentes ámbitos de su institucionalidad, pero con particular importancia aquellos relacionados con la misión institucional.

Es así como en los documentos “Gestión del Sena en el País 2002 - 2005 y Perspectivas 2006” (SENA, 2005) y “Gestión del Sena 2002-2008 y Proyección 2009” (SENA, 2008), se considera que para garantizar la calidad y pertinencia de los programas de formación que conduzcan al jalonamiento de las diferentes regiones del país hacia el desarrollo, el SENA deberá desarrollar acciones que le permiten establecer el impacto positivo en el desarrollo del Capital Social.

Las contribuciones principales del SENA en los próximos años tienen que ver con ajustar sus programas de formación y para esto toma como insumo el estudio del entorno, la prospectiva y apuestas regionales, la articulación de la entidad con los planes de desarrollo, el análisis del mercado laboral, los requerimientos de los sectores productivos, para lo cual trabaja en alianza permanente con gremios, trabajadores, comunidad académica, alcaldes, gobernadores y en general, con aliados públicos y privados, así como los resultados de las evaluaciones de impacto y de las encuestas a sus egresados.

En el SENA, los programas de formación profesional integral, que se ofertan tienen como soporte la matriz de pertinencia definida en la entidad, la cual debe ser concordante con los requerimientos del sector productivo y las tendencias del mismo, para formar talento humano

calificado para el desarrollo de las funciones propias de la especialidad con competencias laborales.

Los centros de formación han realizado los ajustes y/o nuevos diseños curriculares de acuerdo con los lineamientos especificados por parte de las mesas sectoriales.

Marco metodológico

Esta investigación es de tipo descriptivo, y su enfoque es cuantitativo, con el fin de conocer la información relacionada con la producción de las evaluaciones del desempeño y cómo afecta la ejecución de esta actividad el clima laboral y la administración del talento humano, teniendo en cuenta la subjetividad que implica este procedimiento.

El método a utilizar fue el de etnografía, debido a la necesidad de observar y analizar el comportamiento de las personas involucradas en el proceso de evaluación. La estrategia será la práctica de encuestas para aquellas personas con una alta participación en la definición de las políticas institucionales y responsables de la aplicación de las instrucciones relacionadas con el manejo de personal.

Las fases de la investigación serán en su orden: 1. Revisión bibliográfica. 2. Indagación documental. 3. Trabajo de campo, que comprende revisión documental, y entrevistas. 4. Fase hermenéutica: interpretación de resultados y elaboración del informe final.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA DE SERVICIOS

El Centro de Gestión Tecnológica de Servicios, ha sido el escenario de una serie de transformaciones y reestructuraciones desde su creación en la Regional Valle hasta el momento actual.

Período 1956-1979

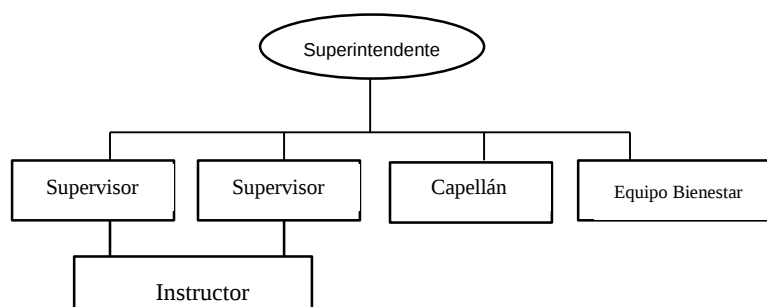


Figura 1. Estructura orgánica del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios

Fuente: Elaboración propia

Período 1980-1985

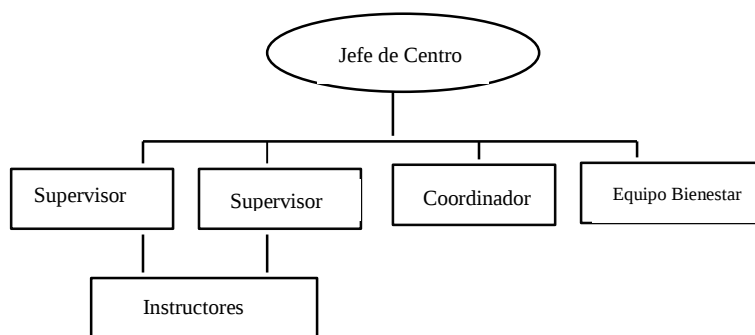


Figura 2. Estructura orgánica del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios

Fuente: Elaboración propia

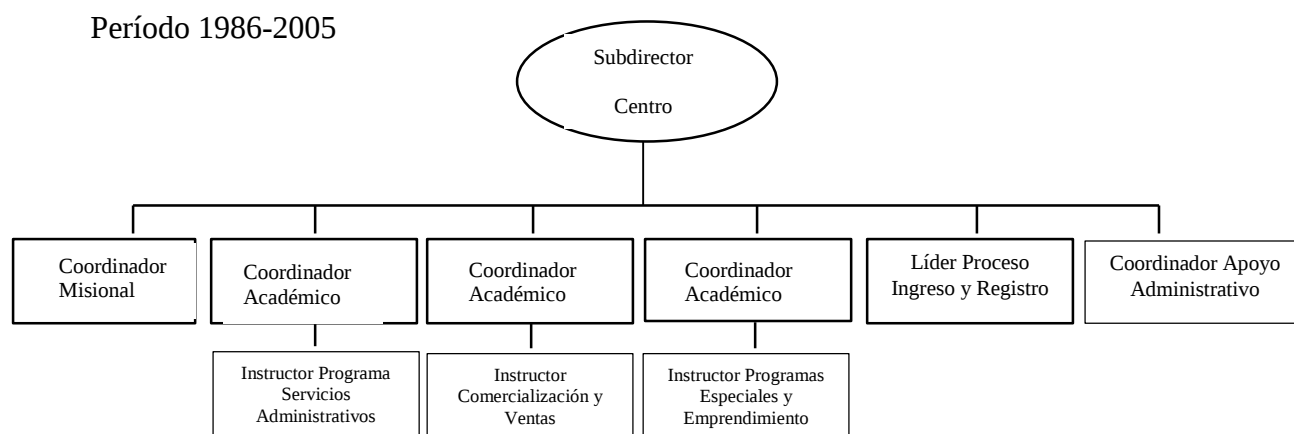


Figura 3. Estructura orgánica del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios

Fuente: Elaboración propia

El SENA definió el manual de funciones y procedimientos para los empleados públicos de acuerdo con el ordenamiento constitucional y legal, el cual se aplicó desde su creación hasta los años '90. A partir de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el año 2000 se ha dado importancia a la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano, como una de las estrategias que permita la planificación anticipada de las acciones que se ejecutarán para el logro de las metas y los objetivos institucionales.

Es así como en el año 2007 mediante la Resolución No. 002955 del 6 de diciembre, se asignó al subdirector del CGTS la responsabilidad de ejecutar las actividades relacionadas con la gestión del talento humano en los aspectos concernientes a la contratación de instructores, evaluación del desempeño, ejecución de los planes de capacitación y seguimiento a los planes de capacitación. Con anterioridad a esta fecha, todos los procesos de gestión del talento humano estaban concentrados en el área del mismo nombre, adscrita al área funcional denominada Complejo Salomia. Esta área es la encargada de administrar los procesos de: Vinculación del

personal, Presupuesto, Contabilización de los recursos económicos de la Regional, Tesorería, Infraestructura, Mantenimiento, Contratación (aseo y vigilancia), entre otros.

A partir del momento en que se toma la decisión de desarticular el Departamento de Recursos Humanos y transferir la administración del proceso de gestión, a cada uno de los centros de formación, los subdirectores de los mismos son los encargados de proponer un estilo de dirección activa que propenda por la participación de los servidores públicos en el cumplimiento de metas, alcance de los resultados, compromiso con la institución, clima laboral, programas de bienestar y planes de mejoramiento individual.

Al asignarse esta función de la gestión del talento humano, a cargo del subdirector del centro, hay de alguna manera desconocimiento acerca de la importancia del tema para la entidad por parte de los nuevos responsables debido a que con anterioridad su función estaba centrada en la administración del presupuesto, el cumplimiento de las metas para los cursos de formación titulada y formación complementaria, asignadas por parte de la Dirección General a cada centro de formación y el relacionamiento con los proveedores y empresarios, la gestión del talento humano no es una prioridad, y la consideración para con la persona está directamente relacionada con el cumplimiento de la meta. La relación interpersonal y la comunicación con los instructores de planta y contratistas están ceñidas a las actividades de formación profesional. La interacción entre el subdirector del centro y el personal vinculado mediante carrera administrativa, nombramiento provisional y contrato de prestación de servicios está circunscrita a las actividades formales de: inducción, reunión semestral (enero-junio), presentación de proyectos formativos

por parte de los líderes de los grupos en formación y en ocasiones específicas en razón de trámites relacionados con aspectos institucionales y/o disciplinarios.

En relación con este proceso organizacional, Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008, p. 156), consideran en contraposición a la política del CGTS que

...la gestión del talento humano desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social-afectivo). Utilizamos el verbo ‘contribuir’ porque en el desarrollo de todas las potencialidades de una persona concurren muchos factores ajenos a la organización (la educación recibida, el entorno familiar y social al que pertenece, las características individuales, etc.).

Rodríguez Serrano (2011), indica que

La gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

Chiavenato (2004), anota que

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

En el CGTS, se aplican las instrucciones contenidas en el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos, así como las normas vigentes relacionadas con la administración del talento humano vinculado a las entidades públicas, y las resoluciones que regulan el “Sistema Salarial de Evaluación por Méritos para Instructores del SENA – SSEMI” que tiene como fundamento el ordenamiento por grados de remuneración, de acuerdo con los méritos alcanzados en los siguientes factores: experiencia, evaluación del desempeño, producción técnico pedagógica, educación y capacitación técnica y pedagógica, mas no se cuenta durante el período considerado para la investigación con políticas definidas para la gestión del talento humano.

Definición de empleo público

“Es el conjunto de *funciones, tareas y responsabilidades* que se asignan a una persona y las *competencias* requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado” (Colombia, 2005c).

El Empleo Público es el núcleo básico de la estructura de la Función Pública. (ESAP).

El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado (CNSC, 2011).

Conforman la Función Pública quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública.

Empleos públicos que hacen parte de la Función Pública:

- a) Empleos públicos de carrera
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción
- c) Empleos de período fijo
- d) Empleos temporales

Clasificación de los empleos públicos.

- Elección popular
- Período fijo
- Libre nombramiento y remoción

- Empleos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades Indígenas
- Empleos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades Indígenas
- Trabajador Oficial

Carrera administrativa.

La carrera administrativa es el sistema técnico que ha definido la administración pública para adelantar los procesos de gestión del talento humano vinculado al servicio público, ésta tiene como marco legal la Constitución Política y las Leyes, y tiene como finalidad ofrecer igualdad de oportunidades para acceder a la función pública, lograr la eficiencia de la administración, el buen servicio a la comunidad y la estabilidad de los empleos.

De acuerdo con la definición que presenta Efrén Rodríguez González (2010), la carrera administrativa es un sistema de administración de personal que regula deberes y derechos, de la administración y del empleado, en el cual el ingreso y el ascenso están determinados por la capacidad o el mérito, sin consideración de raza, religión, sexo, filiación política o cualquier otra circunstancia que incida en los procesos de selección.

El principio que rige la carrera administrativa es el de eunomía o ley del mejor, el cual garantiza la eficacia y la eficiencia de la administración por lo que el sistema de carrera es contrario al clientelismos corruptor.

En relación con el tema del desarrollo de la carrera administrativa en Colombia, Ramírez (2011), consigna entre los resultados de la investigación realizada que:

... simplemente en Colombia no se puede hablar en manera alguna de la existencia de un sistema de carrera ya que la forma como se ha concebido en las diversas normas que la han regulado, impiden su esencia y característica: la movilidad.

Resulta absurdo que las normas en Colombia sigan privilegiado la estabilidad del funcionario en un empleo y no el ofrecimiento de posibilidades reales para que haga carrera, es decir, para que ascienda en virtud de sus méritos, hasta llegar a la cúpula de la administración. Se señala cómo en la carrera militar el cadete sabe desde que ingresa a la escuela de formación que su meta en la carrera es ser general, propósito que supone ir ascendiendo gradualmente desde el grado de subteniente. Lo irónico y absurdo en la carrera administrativa es que se ingresa a un empleo y no hay carrera; en el mejor de los casos lo que se garantiza es que si se mantiene un adecuado rendimiento y comportamiento laboral, el empleado podrá hasta pensionarse en el ejercicio de ese empleo, es decir, no hay carrera alguna, es una ficción.

Esta es una situación mucho más distorsionada de lo que supone un sistema de carrera ya que ésta práctica refuerza, ahora por parte del empleado, el patrimonialismo de los cargos públicos: una vez superado el concurso, el ganador asume y se comporta como el propietario del cargo, acción muy diferente a los verdaderos sistemas de carrera donde quien ingresa a un empleo sabe que estará allí muy temporalmente y que éste es sólo un

escaño en su propósito de conquistar las más altas dignidades de los destinos públicos, lo que supone formación adicional y alto rendimiento laboral. (Ramírez, 2011, p. 77)

Objetivos de la carrera administrativa.

- Garantizar la eficiencia de la administración pública.
- Ofrecer igualdad para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad y el ascenso

La administración del personal del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios.

El líder del proceso de Gestión del Talento Humano en el centro de formación, es el Subdirector del mismo, máxima autoridad administrativa a este nivel, quien con el equipo de colaboradores es el encargado de ejecutar las políticas institucionales en este tema. Así mismo, es el encargado de liderar los planes de mejoramiento acordes con los resultados obtenidos en la gestión.

Para la ejecución directa de las políticas de gestión del talento humano, en la planta de cargos del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios existe la casilla para el servidor público encargado de ejecutar las actividades correspondientes a la gestión del talento humano, según las instrucciones de la Dirección General, del Jefe de Gestión Humana de la Regional y del Subdirector del centro de formación.

Su función consiste en:

- Verificar la información recibida del profesional del área de Gestión Humana, cuando ingresa mediante concurso de méritos, un servidor público instructor en relación con el nivel en el cual será ubicado, según la formación profesional que acredite.
- Informar al coordinador académico o coordinador misional, acerca del ingreso del servidor público para que se programe conjuntamente la inducción.
- Informar a las dependencias de interés para todo lo relacionado con la vinculación y el ejercicio de los derechos del instructor.
- Coordinar con los responsables del Centro, la programación de la reinducción a los instructores, de acuerdo con las instrucciones de la Dirección General y el Profesional de Talento Humano de la Regional Valle.
- Solicitar la elaboración de la evaluación del desempeño a los coordinadores académicos (instructores), coordinadora misional (personal administrativo a su cargo) y del Subdirector del Centro (coordinadores académicos, coordinador misional y personal administrativo del Despacho) de acuerdo con el cronograma establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
- Solicitar la programación de las horas extras diurnas, horas extras nocturnas, horas extras dominicales y festivos y recargos nocturnos, a los coordinadores académicos y coordinador misional.
- Informar al personal administrativo y a los instructores sobre los requerimientos vigentes para el otorgamiento de los auxilios educativos.

- Programar las actividades de bienestar para el personal operativo y administrativo del Centro.
- Participar en el Comité Primario del Centro, con voz pero sin voto.
- Programar las actividades del conductor asignado al Despacho.

Definición de evaluación del desempeño.

Chiavenato (2004, p. 198) plantea que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo; es un proceso que sirva para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Para Cuesta (2008, p. 388),

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o *performance appraisal*, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Quintana y Cifuentes (2009, p. 200), consideran que

La evaluación de desempeño en Goodyear de Colombia es un proceso técnico a través del cual, se busca de forma integral, sistemática y semestral evaluar a todos los asociados de lo cual se encargan los jefes inmediatos; en esta se valora el cumplimiento de los objetivos, el rendimiento y comportamiento laboral en el desempeño del cargo y cumplimiento de sus funciones, oportunidades de mejora, capacitaciones y/o entrenamientos necesarios para el buen desempeño de las funciones asignadas.

Flórez y Malagón (2010), definen la evaluación del desempeño laboral como

... una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social, con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales.

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Para el servidor público.

Los beneficios de la evaluación del desempeño para el servidor público están relacionados con el mejoramiento de su formación, la promoción y el desarrollo, compensación

laboral y la identificación por parte de la organización de su potencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la organización.

Los beneficios que obtiene la organización con la evaluación del desempeño como una de las actividades más importantes de la gestión del talento humano, es valorar de manera continua y objetiva las condiciones bajo las cuales los empleados aportan de manera individual al cumplimiento de las metas, además permite a la organización determinar los siguientes aspectos:

- Planeación de la Gestión del Talento Humano
- Coherencia con la estrategia organizacional
- Selección
- Formación
- Promoción y desarrollo
- Compensación laboral

Objeto de la evaluación.

Teniendo en cuenta los criterios legales y los preceptos de la CNSC, la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba debe contemplar:

- a. Los resultados obtenidos en el desempeño de las funciones y el cumplimiento de metas asignadas al cargo.

- b. Las competencias funcionales y comportamentales.
- c. El alcance entre el desempeño individual, del grupo y del área.

Campo de aplicación de la evaluación del desempeño.

El campo de aplicación de la evaluación del desempeño laboral para las entidades del orden nacional y territorial, está considerado en la Ley 909 de 2004, así: a) empleados de carrera. b) empleados en período de prueba.

Para los empleados de libre nombramiento y remoción, se contempla en el artículo 78, párrafo único que: a) los empleados que desempeñen cargos de Gerencia Pública se aplicará el sistema de evaluación de acuerdo de gestión, y b) para los demás empleados de esta categoría, se aplicarán los instrumentos que se aplican a los servidores públicos inscritos en carrera administrativa.

Proceso de evaluación.

En la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba, se debe tener en cuenta que el procedimiento consta de tres (3) fases:

- Concertación de objetivos, criterios y metas a alcanzar.
- Seguimiento del desempeño y conformación del portafolio de evidencias; y
- Evaluación del desempeño laboral.

Concertación de objetivos, criterios y metas a alcanzar.

Esta fase debe cumplirse en los primeros quince (15) días de cada período de evaluación y en ella se establecen los objetivos, los criterios de desempeño, y metas que debe alcanzar el servidor público y las competencias requeridas para ello, como contribución personal al logro de las metas institucionales en el período a evaluar, así mismo deben determinarse las evidencias que se aportarán como soporte de las actividades ejecutadas. Para tal efecto se debe tener en cuenta:

- 1) El plan de desarrollo institucional.
- 2) El propósito principal del empleo en función de las metas institucionales;
- 3) Las contribuciones individuales (criterios de desempeño);
- 4) Las competencias comportamentales ligadas al desempeño;
- 5) Las metas que debe alcanzar el empleado como contribución individual al logro de las metas institucionales;
- 6) Las evidencias requeridas (portafolio de evidencias) como constancia del desempeño del empleado.
- 7) La misión, las características y condiciones propias de la entidad y las circunstancias particulares en las cuales los empleados desempeñan sus funciones y responsabilidades.
- 8) El grado de desarrollo institucional, la estructura organizacional y la capacidad de gestión de la entidad.

En el capítulo III se tratará el tema relacionado con la estabilidad laboral para el servidor público como producto del desempeño y los resultados de la encuesta aplicada para validar la conceptualización de los evaluados, en relación con el proceso de concertación y evaluación del desempeño.

**CAPÍTULO III. CRITERIOS LEGALES Y DIRECTRICES DE LA COMISIÓN
NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL PARA LA ADOPCIÓN DEL SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIFICACIÓN DE SERVICIOS
DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA O EN PERÍODO DE PRUEBA**

Por parte del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, no se aplica un sistema propio de evaluación del desempeño laboral, sino que se tiene definido como parámetro para el cumplimiento de la norma la aplicación del modelo tipo que se adoptó por las entidades públicas, mientras desarrollan sus propios sistemas.

La administración de los sistemas de carrera implica para la Comisión Nacional del Servicio Civil, en esencia, actuar en tres frentes de trabajo: la selección de los candidatos para la provisión definitiva de los empleos de carrera; la adopción de directrices sobre la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba, y la administración del sistema de información de carrera administrativa en el país. Por su parte, la atribución de vigilancia de los sistemas de carrera permite a la Comisión participar para que se cumplan las políticas, disposiciones y determinaciones en este campo.

En lo referente a la evaluación del desempeño laboral de los empleados del Estado, la Ley 909 de 2004 asignó dos labores puntuales a la CNSC: De un lado, el señalamiento de las directrices para que las entidades desarrollen sus sistemas de evaluación del desempeño, que serán aprobados por la Comisión, y, de otro lado, el desarrollo de un sistema de evaluación del

desempeño, como sistema tipo, que será adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas.

El legislador dispuso que las entidades y organismos públicos deban desarrollar su propio sistema de evaluación del desempeño laboral y que, al hacerlo, tengan en cuenta tanto los criterios establecidos en la ley, como las directrices fijadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil. La CNSC fijó como directrices para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño por parte de las entidades públicas, las siguientes:

- El sistema de evaluación del desempeño deberá considerar: a) La misión, objetivos, características y condiciones propias de la entidad; b) El grado de desarrollo institucional, la estructura organizacional y la capacidad de gestión de la entidad, y c) Las circunstancias particulares en las cuales los empleados desempeñan sus funciones.
- El sistema deberá ser diseñado con fundamento en el enfoque de competencias laborales.
- Al adoptar el sistema de evaluación del desempeño la entidad deberá tener en cuenta:
 - a) El propósito principal del empleo, b) Las contribuciones individuales (criterios de desempeño), c) Las metas asignadas al empleado de acuerdo con lo estipulado en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales adoptado por la entidad y en los planes de desarrollo institucional.
- El sistema deberá identificar cada uno de los actores que participan en la evaluación del desempeño laboral, así como la oportunidad y la naturaleza de sus actuaciones, para lo cual podrán adicionar los roles señalados por la ley y adecuar las propuestas por la CNSC.

- La evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba estará a cargo de una Comisión Evaluadora, integrada por dos empleados de la entidad, entre quienes, en todo caso, habrá uno de libre nombramiento y remoción. De no ser posible atender esta condición porque el empleado de libre nombramiento y remoción sea el superior jerárquico del jefe del evaluado, el jefe de la entidad designará otro empleado, dejando constancia de la razón de su decisión.
- El sistema deberá distinguir claramente las modalidades y oportunidad de la evaluación del desempeño y las de la calificación de servicios, con el fin de garantizar los principios de la función administrativa y el debido proceso.
- El sistema deberá prever que la evaluación del desempeño laboral se soporte en evidencias, las que deberán estar registradas y documentadas en un Portafolio de Evidencias. Para que los resultados y las conductas del desempeño laboral de los empleados sean admitidos como evidencias, deberán establecerse los mecanismos que garanticen el debido proceso para su incorporación en el Portafolio. Cuando se carezca de evidencias, la evaluación del empleado corresponderá al puntaje mínimo aprobatorio en la escala de valoración establecida por la entidad.
- La metodología que acojan las entidades deberá contener el procedimiento para concertar los objetivos y metas individuales y la manera de articularlos con los objetivos y metas institucionales. En todo caso, la evaluación y la calificación de servicios se realizarán siguiendo la metodología y los procedimientos establecidos en el instrumento adoptado.
- El sistema deberá incorporar los criterios y las escalas para la evaluación del desempeño y la calificación de servicios dados por la CNSC. La entidad podrá fijar los

valores correspondientes a cada uno de los factores a evaluar: las contribuciones individuales; las competencias comportamentales; las metas individuales; el promedio ponderado de las evaluaciones de los miembros del equipo de trabajo y la evaluación de gestión del área emitida por la Oficina de Control Interno.

- El sistema deberá adoptar el procedimiento para ponderar las evaluaciones parciales.
- El sistema deberá establecer la evaluación mínima requerida para obtener calificación de servicios Satisfactoria, la cual deberá corresponder al 70% de la escala de valoración adoptada por la entidad. La entidad podrá acoger la escala que estime acorde con sus circunstancias.
- La entidad deberá tener en cuenta las circunstancias en que procede la comunicación de los resultados de las evaluaciones parciales y la notificación de las evaluaciones definitivas y la calificación de servicios.
- La entidad deberá consagrar por separado los usos de la evaluación del desempeño laboral y los usos de la calificación de servicios señalados en las directrices de la CNSC y adicionar en cada caso los que correspondan a sus propias determinaciones administrativas.
- El sistema contendrá las acciones remediales o correctivas, preventivas y de mejoramiento que la entidad estime pertinentes para lograr que la evaluación del desempeño laboral sea un instrumento para la mejora continua, tanto personal como institucional.
- Si la entidad considera necesario emplear términos específicos, distintos a los señalados, debe adicionarlos y definirlos en el sistema que adopte.

- El sistema tipo desarrollado por la Comisión Nacional del Servicio Civil deberá ser adoptado con carácter transitorio por las entidades destinatarias de las directrices, mientras desarrollan su propio sistema.

Principios

Principio general.

El sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba que adopten las entidades del Estado sujetas a la Ley 909 de 2004, debe ceñirse, como mínimo, a:

- a. La Constitución, la ley y las normas complementarias y reglamentarias.
- b. Los criterios legales y directrices establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
- c. La misión, las características y condiciones propias de la entidad y las circunstancias particulares en las cuales los empleados desempeñan sus funciones y responsabilidades.
- d. El grado de desarrollo institucional, la estructura organizacional y la capacidad de gestión de la entidad.

Dado que el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios, no cuenta con un sistema propio de evaluación, se aplican los principios y las normas generales, así mismo se debe implementar el protocolo definido por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

La estabilidad como resultado de la evaluación del desempeño laboral

La permanencia en el empleo de los funcionarios de carrera está determinada por el buen desempeño de las funciones asignadas al cargo que se ejerce, y éste se materializa en la contribución de los servidores públicos al logro de los objetivos y metas institucionales. Por tanto, un desempeño satisfactorio, destacado o sobresaliente determina la permanencia en el servicio y el no satisfactorio, el retiro del mismo.

Dicha evaluación tiene como fundamento reglas preestablecidas que conlleven a una evaluación y calificación imparcial y objetiva.

Lo anterior significa que las evaluaciones periódicas, permiten a la administración verificar el desempeño laboral de los empleados y la posibilidad de conceder capacitaciones, incentivos, becas, comisiones de estudio, tomar acciones de mejoramiento, entre otros.

Al respecto, la Corte Constitucional ha expresado:

...uno de los componentes del sistema de carrera es la evaluación del desempeño, cuyos objetivos son garantizar el cumplimiento eficiente y oportuno de las funciones y servicios públicos, en atención a los fines esenciales del Estado, y fomentar el desarrollo integral del servidor público. Estos propósitos lo caracterizan como un mecanismo dinamizador de mejoramiento institucional y del personal vinculado con las entidades estatales. (Corte Constitucional, 2003)

La evaluación del desempeño debe ser objetiva, imparcial y fundada en el principio de equidad; además debe ser justa, para lo cual se tendrán en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas, y estar referida a hechos concretos y a las condiciones demostradas por el empleado durante el lapso que abarca la evaluación, apreciadas dentro de las circunstancias en que desempeña sus funciones.

Este mecanismo es utilizado, entre otras acciones, para detectar las deficiencias que afectan los procesos administrativos; introducir oportunamente los correctivos; formular planes y programas de capacitación; evaluar y mejorar los sistemas de selección de personal y conceder estímulos y distinciones a los empleados. (ESAP-CNSC, 2011).

Seguimiento del desempeño y conformación del portafolio de evidencias.

Se ha definido por parte de los organismos rectores de la gestión del talento humano para la ejecución de las funciones del estado, que la intención del seguimiento es comprobar de manera ordenada y sistemática el desempeño del servidor público en relación con los objetivos pactados en la concertación y los resultados esperados y tomar las medidas preventivas, correctivas o de mejoramiento que fueren necesarias.

Conformación del portafolio de evidencias.

El Portafolio de Evidencias es el conjunto de todos los documentos producidos en la ejecución de las funciones, durante el período a evaluar por parte de los instructores y que se

aportan durante la evaluación para demostrar el cumplimiento de los objetivos pactados, así como sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales.

En el procedimiento de la revisión del portafolio se tiene en cuenta la autenticidad de las pruebas aportadas, la autoría, la validez de la misma para el proceso de formación y su aporte a la constitución del banco de proyectos de la entidad.

Teniendo en cuenta la política institucional, los instructores deberán todas aportar las pruebas requeridas para demostrar su competencia laboral, pues el procedimiento de desarrollo de las acciones formación profesional tiene como condición la producción de los documentos que soportan las evidencias de aprendizaje, considerados en el Manual de Ejecución de la Formación Profesional Integral y el Sistema Integrado de Gestión.

Valoración de la evaluación del desempeño.

Esta fase corresponde al momento en que la Comisión Evaluadora, con base en las evidencias recolectadas (Portafolio de evidencias), procede a establecer o verificar la conformidad de las conductas y de los resultados y metas alcanzadas por el empleado con lo concertado al comienzo del período. Se debe realizar luego de finalizado el período a evaluar. La evaluación se debe expresar en un valor, de acuerdo con los criterios establecidos y la escala adoptada. El resultado de la evaluación será la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada elemento. El resultado de la evaluación semestral será la sumatoria ponderada de los puntajes de las evaluaciones parciales, cuando proceda.

Los siguientes son los criterios y escalas de las evaluaciones parciales que deben ser tenidos en cuenta por las entidades al adoptar su sistema:

Tabla 2. Contribuciones individuales

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	VALOR
Alcanza el resultado esperado, cumpliendo con las condiciones, especificaciones y procedimientos establecidos y propone mejoras, evidentes y permanentes, en el resultado, las condiciones, las especificaciones y 1 procedimiento	
Alcanza el resultado esperado, cumpliendo con las condiciones, especificaciones y procedimientos establecidos, y propone mejoras, evidentes y permanentes, en los procedimientos.	
Alcanza el resultado esperado, cumpliendo con las condiciones, especificaciones y procedimientos establecidos.	
Alcanza el resultado esperado, con omisión de alguna condición, especificación o procedimiento establecidos.	
No alcanza el resultado esperado.	

Fuente: (CNCS, 2006, p. 14)

Tabla 3. Competencias comportamentales

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES Y METAS	VALOR
Se comporta según lo esperado o alcanza las metas cumpliendo con las condiciones, especificaciones y procedimientos establecidos, colabora con sus compañeros y supera la meta en por lo menos un 10%.	
Se comporta según lo esperado o alcanza las metas cumpliendo con las condiciones, especificaciones y procedimientos establecidos y colabora con sus compañeros o supera la meta en por lo menos un 10%.	
Se comporta según lo esperado o alcanza las metas cumpliendo con las condiciones, especificaciones y procedimientos establecidos	
Se comporta según lo esperado o alcanza las metas pero omite alguna de las condiciones, especificaciones y procedimientos	
Su comportamiento o metas alcanzadas no corresponden a lo esperado.	

Fuente: (CNCS, 2006, p. 14).

Para obrar como evidencia del valor agregado en los resultados, en los comportamientos o en las metas, ésta debe ser verificable y representar un mejoramiento para la institución y los clientes. El valor agregado en las metas debe corresponder por lo menos a un 10% de incremento sobre lo planeado.

Para obrar como evidencia del valor agregado en los resultados, en los comportamientos o en las metas, esta debe estar registrada, documentada y firmada por el jefe inmediato y refrendado por el superior jerárquico del jefe inmediato.

Evaluación de Gestión de las áreas por la Oficina de Control Interno (EGACI)

Con base en la evaluación de gestión de cada una de las áreas de la entidad emitida por la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, se asignará el valor correspondiente de acuerdo con el siguiente criterio:

Tabla 4. EGACI

EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL ÁREA POR LA OFICINA DE CONTROL INTERNO	VALOR PARA EL EMPLEADO
Se cumple plenamente	
Se cumple en alto grado	
Se cumple aceptablemente	
Se cumple insatisfactoriamente	
No se cumple	

Fuente: (CNSC, 2006, p. 15).

El promedio ponderado de la evaluación correspondiente al equipo de trabajo y la relacionada con la evaluación de gestión del área emitida por la Oficina de Control Interno sólo se aplica para las evaluaciones semestrales. No aplican para las demás evaluaciones parciales.

Oportunidad de la evaluación.

La evaluación del desempeño laboral deberá realizarse en las siguientes situaciones:

- Evaluación Semestral Ordinaria: la evaluación del desempeño se debe realizar de manera ordinaria así: la primera por el período comprendido entre el 1° de febrero y el 31 de julio y la segunda, por el período comprendido entre el 1° de agosto y el 31 de enero del año siguiente. Las evaluaciones semestrales tendrán en cuenta las evaluaciones parciales.
- Evaluación del Período de Prueba: se entiende por período de prueba el tiempo durante el cual el empleado debe demostrar su capacidad de adaptación al empleo, su competencia en el desempeño laboral y su integración a la cultura institucional. El empleado debe ser evaluado al vencimiento del período de prueba.

Durante la interrupción del período de prueba por embarazo y mientras permanezca en el servicio la empleada, solo se le podrá evaluar con fines de adecuación a la cultura y valores institucionales y mejoramiento de su desempeño. Las evaluaciones que se hagan en estas circunstancias no se tendrán en cuenta para la calificación de servicios.

- Evaluación Extraordinaria: se realiza cuando el jefe del organismo la ordena, por escrito, y con base en información soportada que verse sobre un eventual desempeño deficiente del empleado. Con base en el resultado de esta evaluación se asignará de inmediato la calificación de servicios del empleado.

La evaluación extraordinaria comprende el período no evaluado y deja sin efectos las evaluaciones parciales que se hubieren surtido durante el respectivo período anual de evaluación.

- Evaluaciones Parciales: se realizarán evaluaciones parciales en los siguientes eventos:

- 1) Por cambio de evaluador.
- 2) Por cambio definitivo de empleo del evaluado, como resultado de un traslado.
- 3) Cuando el empleado deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por más de treinta (30) días calendario.
- 4) Por interrupción de dicho período en un término igual o superior a veinte (20) días calendario.
- 5) La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el del período semestral evaluado.

Las evaluaciones parciales harán parte de la evaluación semestral o de la evaluación del de prueba, cuando corresponda.

- Evaluación del Encargo: al empleado encargado de un empleo se le evaluará para acceder a los programas de capacitación y estímulos. Esta evaluación no se tendrá en cuenta para la evaluación semestral. (Parágrafo 1 Art. 54, Decreto 1227 de 2005)
- Procedimiento para Evaluar: la evaluación del desempeño de los empleados de carrera o en período de prueba debe realizarse de acuerdo con los criterios legales, las directrices dadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil y el Sistema adoptado por la entidad y aprobado por la CNSC.
- Comunicación de los Resultados de la Evaluación: El jefe inmediato comunicará al evaluado, personalmente y por escrito, el resultado de la evaluación semestral y de las evaluaciones parciales, si las hubiere, dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan, con copia a la Unidad de Personal. Así mismo, notificará, en un solo acto, las evaluaciones definitivas y sus respectivas calificaciones de servicios.
- Usos de la Evaluación: La evaluación del desempeño laboral de los empleados debe tenerse en cuenta:

1) Como indicador de gestión.

2) Como base para que las unidades de personal formulen los planes, programas y proyectos de capacitación, para el desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales de los empleados; propiciar la eficacia personal, grupal y organizacional; permitir el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios, e implementar programas de bienestar e incentivos (Colombia, 2004, Art. 36).

3) Para revisar o ajustar los Manuales de Funciones y Competencias Laborales.

- 4) Para ajustar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la entidad.
- 5) Para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación.
- 6) Tomar acciones de prevención, corrección o mejoramiento del desempeño personal e institucional, mediante la prescripción de un plan remedial o de mejoramiento a cumplir en un tiempo estimado, determinando los resultados a obtener y las fechas de control.

Responsables de la Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba compromete a los actores responsables de su aplicación: la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades, los jefes de las entidades, los jefes inmediatos de los empleados a evaluar, el superior jerárquico del jefe inmediato, el empleado de libre nombramiento y remoción, la Comisión Evaluadora, los empleados a evaluar, la comisión de personal, las unidades de personal, la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, la Oficina de Planeación y/o los empleados que deban registrar, documentar y/o suministrar la información y las evidencias que servirán de soporte para la evaluación del empleado.

Las Entidades.

Las entidades deben:

1. Desarrollar y adoptar su sistema de evaluación del desempeño laboral, de acuerdo con los criterios establecidos en la Ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable (Colombia, (Colombia, 2005a) 2004, Art. 40).

2. Asegurar que el sistema de evaluación que se adopte se oriente al desarrollo profesional de los servidores públicos y fomente procesos de desarrollo institucional permanente, a partir del diálogo, la concertación y el conocimiento de la misión de la institución y los fines del Estado.

3. Realizar la evaluación y calificación de los empleados de carrera y en período de prueba, con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. Por lo tanto, los instrumentos para la evaluación del desempeño laboral y la calificación de servicios de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales

El Jefe de la Entidad

El Jefe de la Entidad debe:

1. Adoptar el sistema de evaluación del desempeño laboral de acuerdo con los criterios legales y directrices dadas por la CNSC. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable. En caso de incumplimiento de estas disposiciones la CNSC trasladará a las autoridades competentes lo correspondiente y, de ser necesario, impondrá multas, sin perjuicio que se deba cumplir con la obligación incumplida.

2. Informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil, cuando a ello hubiere lugar, que adoptó para su entidad el sistema tipo propuesto por la CNSC.

3. Ordenar las evaluaciones del desempeño laboral, semestral o parcial, o la calificación de servicios de los empleados, previstas en la ley (Colombia, 2004, Art. 33).
4. Instruir a los evaluadores para que durante la evaluación tengan en cuenta la calificación que sobre las áreas emita la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.
5. Ordenar, por escrito, la evaluación y calificación extraordinaria inmediata de un empleado de carrera, cuando reciba información soportada sobre su desempeño deficiente.
6. Resolver, dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario a su presentación, el recurso de reposición interpuesto, dentro del término legal, contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento de un empleado de carrera o en período de prueba por calificación no satisfactoria (Colombia, 2004, Art. 43).
7. Declarar la insubsistencia del nombramiento del empleado, cuando haya obtenido calificación de servicios no satisfactoria.

La Unidad de Personal.

La Unidad de Personal o quien haga sus veces, debe:

1. Proponer al jefe de la entidad el sistema específico de evaluación del desempeño laboral para su posterior aprobación por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil.
2. Capacitar a los evaluadores y evaluados sobre las normas y procedimientos que rigen la materia.

3. Implantar en la entidad el sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados, de acuerdo con los criterios legales y directrices dadas por la CNSC.
4. Suministrar oportunamente los formularios y los demás apoyos necesarios para proceder a la evaluación del desempeño de los empleados.
5. Presentar al jefe de la entidad informes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones del servicio.
6. Realizar estudios tendientes a comprobar las bondades del sistema de evaluación y propender por su mejoramiento.
7. Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en su desempeño laboral y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.
8. Poner en conocimiento de la Comisión Nacional del Servicio Civil el incumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias relacionadas con la evaluación del desempeño laboral.
9. Reportar a la Comisión Nacional del Servicio Civil los retiros del servicio de los empleados de carrera y de los empleados en período de prueba, generados en la declaratoria de insubsistencia de su nombramiento.
10. Suministrar a la Comisión Evaluadora los documentos y registros requeridos para realizar su labor.

El jefe inmediato del evaluado.

El jefe inmediato del empleado a evaluar debe:

1. Concertar con cada empleado, dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento del período evaluado, los objetivos, contribuciones individuales (criterios de desempeño) que serán tenidos en cuenta para la evaluación de su desempeño laboral en el siguiente período.
2. Realizar el seguimiento del desempeño laboral del empleado, período dentro del cual deberá aplicar los correctivos y las recomendaciones requeridas por el empleado para el mejoramiento de su desempeño.
3. Generar las evidencias requeridas sobre logros y faltas del empleado e incluirlas en el Portafolio de evidencias.
4. Participar como miembro de la Comisión Evaluadora del desempeño laboral de sus subalternos.
5. Comunicar al empleado el resultado de la evaluación de su desempeño laboral y notificarlo de la calificación de servicios obtenida.

El superior jerárquico del jefe del evaluado.

El superior jerárquico del jefe del evaluado debe:

1. Resolver los recursos de apelación que se interpongan contra la calificación de servicios, notificar al interesado y comunicar por escrito su decisión al jefe inmediato del evaluado y a la Unidad de Personal.

2. Hacer seguimiento, en su área, al cumplimiento de los criterios legales, directrices dadas por la CNSC y al sistema de evaluación del desempeño laboral adoptado por la entidad.

El empleado de carrera o en período de prueba.

El empleado de carrera o en período de prueba:

1. Debe ser consciente de que la permanencia en el empleo y su desarrollo en la institución se fundamentan en:

- a. El mérito.
- b. Los resultados y metas alcanzadas como contribución a los fines institucionales.
- c. La adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio del empleo.
- d. El cumplimiento de las normas, responsabilidades, funciones y metas asignadas al empleo.
- e. El sometimiento y la colaboración activa en el proceso de la evaluación personal y de la evaluación institucional, de acuerdo con los criterios legales y directrices dada por la CNSC y las instrucciones impartidas por la entidad.
- f. La promoción de lo público y,
- g. La protección de los derechos, de los intereses legales y de las libertades ciudadanas.

2. Solicitará ser evaluado, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva.

3. Debe obtener, como mínimo, calificación de servicios satisfactoria para permanecer en el empleo, acceder a estímulos y poder solicitar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.
4. Debe obtener calificación de servicios sobresaliente para recibir encargos y tener derecho a comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.
5. Debe tener calificación de servicios excelente para participar de los incentivos institucionales.
6. Tendrá en cuenta que la declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la calificación de servicios, implica el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.
7. Presentará contra la calificación de servicios, cuando lo estime necesario, recurso de reposición ante la Comisión Evaluadora y de apelación ante el inmediato superior jerárquico del jefe inmediato.
8. Recusará a los evaluadores cuando advierta alguna de las causales de impedimento y allegar las pruebas que pretenda hacer valer.

La Comisión de Personal. La Comisión de Personal debe:

1. Velar porque el proceso de evaluación del desempeño laboral se realice según lo establecido en los criterios legales, directrices dadas por la CNSC y el sistema adoptado por la entidad.

2. Resolver, en primera instancia, las reclamaciones que le presenten sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral en su entidad.
3. Participar en la elaboración y seguimiento del plan anual de formación y capacitación y constatar que se contemplen los requerimientos derivados de la evaluación del desempeño laboral.
4. Proponer, con base en los resultados de la evaluación, la medición del clima organizacional o la inclusión de acciones para su mejoramiento en el programa anual de capacitación y formación de la entidad.
5. Informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil las incidencias que afecten el proceso de evaluación del desempeño laboral. Dichos informes deben contener como mínimo:
 - a. Nombre de la entidad.
 - b. Tipo de incidencia y descripción completa de la incidencia y de los involucrados.
 - c. Registros y documentos de soporte.
 - d. Copia del acta en la cual la Comisión dispone informar de la incidencia a la CNSC.
 - e. Nombre, empleo y firma del remitente.
6. Informar a la Comisión Nacional del Servicio, trimestralmente y por el medio que ésta establezca, sobre sus actuaciones y el cumplimiento de sus funciones en los asuntos relacionados con la evaluación del desempeño. Dicho informe debe contener, como mínimo:
 - a. Nombre de la entidad.
 - b. Nombre y empleo de los miembros de la Comisión y de su secretario.
 - c. Fecha, hora y agenda de las sesiones y las decisiones tomadas.

d. Observaciones y sugerencias, si las hubiere.

La Comisión Evaluadora.

La Comisión Evaluadora estará conformada por el jefe inmediato del empleado a evaluar y un empleado designado por el jefe de la entidad, quien deberá ser, como mínimo, par del jefe inmediato.

En todo caso, en la Comisión Evaluadora habrá un funcionario de libre nombramiento y remoción. En caso de existir un solo empleado de libre nombramiento y remoción, o no existir éste, el jefe de la entidad lo suplirá con otro empleado, dejando constancia de la razón de la decisión.

De la Comisión Evaluadora no hará parte, por ningún motivo, el superior jerárquico del jefe inmediato del empleado evaluado, con el fin de garantizar el debido proceso cuando se instaure el recurso de apelación contra la calificación de servicios. Tampoco hará parte de ella el empleado que se encuentre en una situación administrativa en la cual no ejerza las funciones propias de un empleo público.

La Comisión Evaluadora debe realizar las evaluaciones:

1. Dentro de los plazos y casos establecidos en las normas.
2. En el marco de la cultura y los valores institucionales.
3. Con criterios de objetividad, imparcialidad y equidad.

4. Sobre parámetros previamente establecidos.
5. Basada en lo concertado y en el portafolio de evidencias referidas a hechos concretos y comportamientos demostrados y apreciados dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.

Las evaluaciones que realice esta Comisión:

1. Tomarán en cuenta el promedio ponderado de la evaluación de los empleados del área.
2. Tendrán en cuenta la evaluación de gestión de las áreas, emitida por la oficina de Control Interno, y
3. Acatará las instrucciones recibidas del Jefe de la entidad para que se tenga en cuenta en la evaluación del desempeño laboral de los empleados, los resultados por dependencia, procesos y proyectos.

En caso de desacuerdo entre los miembros de la Comisión Evaluadora, las diferencias serán dirimidas por el empleado que designe el jefe de la entidad.

La Comisión realizará la evaluación solicitada por el empleado en los términos previstos en la Ley (Colombia, 2005b, Art. 33). Además, resolverá el recurso de reposición interpuesto contra la calificación de servicios.

La Oficina del Control Interno.

La oficina de Control Interno debe:

1. Elaborar el informe sobre los resultados de la evaluación de gestión de las áreas de la entidad para que sean tomadas como criterio para la evaluación del desempeño laboral de los empleados.
2. Realizar el seguimiento para que la evaluación del desempeño laboral de los empleados tenga en cuenta las evaluaciones de gestión.

Los empleados de la entidad.

Los empleados de la entidad deben participar en la Comisión Evaluadora cuando el jefe de la entidad los designe.

Además, les corresponderá dirimir las diferencias que se presenten entre los miembros de la Comisión Evaluadora cuando los designe el jefe de la entidad.

La calificación de servicios.

La calificación de servicios es el juicio objetivo o dictamen que, por el desempeño en un período determinado, se emite sobre la conducta laboral y el resultado alcanzado por el empleado

en cumplimiento de sus funciones, y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales, con base en los resultados del proceso de evaluación.

El juicio emitido debe corresponder a uno de los grados de calificación establecidos por la ley, esto es: Excelente, Sobresaliente, Satisfactorio o No satisfactorio, con base en la escala de valoración adoptada por la entidad, siempre y cuando atienda los siguientes porcentajes:

Tabla 5. Calificación de servicios

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN CORRESPONDIENTE
Entre el 96% y el 100% dentro de la escala de valoración que se adopte	EXCELENTE
Entre el 86% y el 95% dentro de la escala de valoración que se adopte	SOBRESALIENTE
Entre el 70% y el 85% dentro de la escala de valoración que se adopte	SATISFACTORIO
69% o menos dentro de la escala de valoración que se adopte	NO SATISFACTORIO

Fuente: (CNSC, 2006, p. 28).

La calificación obtenida por el evaluado debe consignarse en el formulario diseñado por la entidad y será firmado por la Comisión Evaluadora.

Tipos de calificación de servicios.

La calificación de servicios se produce en tres (3) casos:

- Calificación ordinaria o anual: es el juicio objetivo o dictamen emitido por la Comisión Evaluadora con base en el puntaje total alcanzado como resultado de la sumatoria de los puntajes obtenidos en las evaluaciones semestrales.
- Calificación del período de prueba: es el juicio objetivo o dictamen emitido por la Comisión Evaluadora directamente con base en el puntaje obtenido como resultado de la evaluación del desempeño del período de prueba.
- Calificación extraordinaria: es el juicio objetivo o dictamen emitido por la Comisión Evaluadora con base en los resultados de la evaluación extraordinaria del desempeño laboral ordenado por el jefe de la entidad.

Notificación de la calificación de servicios.

El jefe inmediato notificará a los empleados evaluados, personalmente y por escrito, las calificaciones de servicios emitidas por las correspondientes Comisiones Evaluadoras, dentro de los términos establecidos por la ley.

La calificación de servicios quedará en firme cuando, transcurridos los términos legales, el evaluado no ha interpuesto reclamación o recurso alguno o, cuando habiéndolos interpuesto, éstos han sido resueltos y notificados por las instancias competentes.

Recursos contra la calificación de servicios.

El recurso de reposición que se presente contra la calificación de servicios se interpone ante la Comisión Evaluadora y el de apelación para ante el superior jerárquico del jefe inmediato del evaluado.

La notificación del acto que resuelve el recurso de reposición interpuesto contra la calificación de servicios corresponde al jefe inmediato del evaluado y la del que resuelve el recurso de apelación estará a cargo del empleado que adopte la decisión.

Consecuencias y usos de la calificación de servicios.

Los resultados de la calificación se tendrán en cuenta, de acuerdo con lo dispuesto en los criterios legales, directrices de la CNSC y los procedimientos, para:

1. Adquirir los derechos de carrera.
2. Determinar la permanencia en el servicio.
3. Otorgar comisiones para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción o de período.
4. Desempeñar empleos en encargo.
5. Otorgar incentivos, beneficios y estímulos.
6. Conceder becas o comisiones de estudio.

Fases del proceso de evaluación del desempeño.

Fases para la evaluación del período de prueba. Modificado y adicionado por el art. 1, Acuerdo de la CNSC 116 de 2009. En el Sistema Tipo las fases de la evaluación del desempeño laboral del período de prueba son:

a) **Primera Fase. Fijación de compromisos.** En esta fase deberán establecerse los compromisos laborales que permitan evaluar el desempeño laboral del empleado durante el término que dure el período de prueba. En desarrollo de esta fase la entidad deberá efectuar el proceso de inducción en el puesto de trabajo y suministrar tanto al evaluado como al evaluador los insumos que se consideren necesarios para su formulación. De estos insumos harán parte: los planes de desarrollo, los planes institucionales, los planes operativos anuales, los planes por dependencias, los manuales específicos de funciones y competencias laborales, los planes de mejoramiento y las demás herramientas con que cuente la entidad. Los compromisos laborales deberán formularse dentro de los diez (10) días calendarios siguientes a la posesión del cargo en período de prueba;

c) **Segunda Fase. Seguimiento y conformación del Portafolio de Evidencias.** En esta fase el evaluador deberá hacer seguimiento al desempeño laboral del empleado y acopiar las evidencias que permitan validar el cumplimiento de los compromisos laborales previamente establecidos con el evaluado, para lo cual podrá contar con la documentación e información que aporten los participantes en el proceso;

d) **Tercera Fase. Verificación del cumplimiento de compromisos.** En esta fase se constatarán los resultados obtenidos por el evaluado de acuerdo con las evidencias de producto, desempeño o conocimiento y comprensión;

e) **Cuarta Fase. Resultado de la evaluación.** En esta fase el evaluador, previa verificación del cumplimiento de los compromisos y con base en el portafolio de evidencias, asignará el puntaje que corresponda al logro alcanzado de los compromisos establecidos al inicio del período de prueba. Este resultado deberá señalarse dentro de los rangos de calificación establecidos que corresponden a Sobresaliente, Satisfactorio o No Satisfactorio, en la escala de calificación señalada.

Artículo 23. Fases para la evaluación anual u ordinaria. En el Sistema Tipo las fases del proceso de evaluación del desempeño laboral son:

a) **Fase Previa. Preparación.** Esta fase comprende todas las actividades que garanticen la ejecución y el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral y exige el compromiso institucional de la alta dirección y de manera transversal el de todas las instancias de la entidad.

Las actividades tendientes a garantizar este proceso deben incluir la capacitación que requieren tanto evaluados como evaluadores y versar sobre los planes, programas, proyectos y metas institucionales, así como sobre la reglamentación, instrumentos, procedimientos, deberes, responsabilidades y derechos inherentes al proceso de evaluación del desempeño laboral. Para la realización de estas actividades deberá contarse con la activa participación de las áreas de talento humano, planeación y control interno;

b) Primera Fase. Fijación de compromisos laborales. En esta fase se concretan los acuerdos sobre los productos o resultados finales esperados que debe entregar el empleado en el marco de sus funciones, los planes de desarrollo, planes institucionales, planes operativos anuales, planes por dependencia y demás herramientas con que cuente la entidad.

Corresponde en esta fase definir las metas, las evidencias requeridas que darán cuenta de los avances y el cumplimiento de los compromisos laborales y los criterios que deberán reunir los productos o resultados esperados.

Los formatos necesarios para la fijación de compromisos laborales deberán ser suministrados en su oportunidad por el área de talento humano de la entidad. Una vez diligenciado el instrumento, firmado tanto por el evaluado como por el evaluador, deberá entregarse copia del mismo al evaluado.

Al incluir la fijación de compromisos comportamentales las entidades podrán tomar como referente el Decreto 2539 de 2005, las competencias institucionales que hayan sido identificadas en la entidad, los códigos de ética o las demás herramientas con que se cuente.

La fijación de los compromisos comportamentales deberá establecerse en un máximo de tres (3) para el período de evaluación respectivo. Por lo tanto, deberán seleccionarse

aquellos aspectos que resulten más ajustados a la cultura y necesidades organizacionales con miras a un mejoramiento institucional y personal del funcionario;

c) Segunda Fase. Seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias:

Seguimiento al desempeño laboral. Esta fase se inicia inmediatamente después de la fijación de compromisos y vincula tanto al evaluado como al evaluador. Es una labor conjunta en la cual el evaluador deberá orientar, estimular y apoyar el desempeño de los funcionarios a su cargo con el fin de reconocer los avances y aportes en el ejercicio laboral del empleado e introducir las mejoras y correctivos que se requieran para el cumplimiento de los compromisos previamente acordados.

Por su parte, el evaluado deberá suministrar de manera oportuna los avances o resultados esperados que respalden el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Registro de evidencias. El evaluador, como resultado del seguimiento continuo, deberá acopiar las evidencias sobre el desempeño de los funcionarios a su cargo que permitan la verificación del cumplimiento de los compromisos fijados. Así mismo y de acuerdo con lo acordado en la primera fase, podrá solicitar a terceros la entrega de evidencias que soporten la entrega de productos o resultados suministrados por el evaluado.

Si durante el período a evaluar se producen cambios en los planes, programas o proyectos que sirvieron de base para la fijación de los compromisos, se efectuarán los respectivos ajustes cuando fuere necesario.

Así mismo, podrán hacerse los ajustes a los compromisos o a los puntajes inicialmente señalados cuando el empleado cambie de empleo, de jefe o cuando se reintegre a su empleo luego de una separación del cargo superior a treinta (30) días;

e) **Tercera Fase. Evaluación de mitad de período.** Corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1° y el 15 de agosto de cada año y en la cual se constatan y verifican los logros alcanzados y el cumplimiento de las metas y criterios acordados en la fijación de compromisos. Al evaluar se tendrán en cuenta los imprevistos surgidos durante el período y su incidencia en el cumplimiento de los compromisos fijados.

La evaluación obtenida deberá ser comunicada al evaluado junto con el plan de mejoramiento y las acciones correctivas o preventivas que se requieran. Así mismo, se indicarán los aspectos destacables de su desempeño. Copia de la evaluación será entregada por el evaluador al evaluado;

f) **Cuarta Fase. Seguimiento al desempeño laboral en el segundo período y Registro de Evidencias.** De manera similar al seguimiento y registro de evaluación que debe surtir en la primera fase, deberá acompañarse el desempeño laboral del empleado y acopiarse las evidencias que resulten pertinentes al segundo período de evaluación;

g) **Quinta Fase. Evaluación del segundo semestre.** Deberá surtir de manera similar a la evaluación correspondiente al primer semestre y de manera independiente a aquel, dentro de los quince (15) días calendarios siguientes al vencimiento del período. En esta evaluación sólo deberán ser tenidas en cuenta las evidencias relacionadas con lo acaecido en el período respectivo.

h) **Sexta Fase. Calificación definitiva del período evaluado.** Corresponde al promedio de las dos evaluaciones semestrales o de las evaluaciones eventuales surtidas en el período de evaluación. (CNSC, 2006, Art. 23)

Calendario para la evaluación del desempeño.

El calendario previsto para la concertación de la evaluación del desempeño y la realización de la misma, se cumple según los presupuestos de la norma. La dinámica que se sigue en el CGTS, para evaluar el desempeño de los instructores es el siguiente:

1. Las fechas fijadas para la evaluación del desempeño, están consideradas por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil, así:

Tabla 6. Fechas para la evaluación del desempeño

	Día	Mes	Año		Día	Mes	Año		Día	Mes	Año
Período de	01	Feb.	2005	al	31	Ene	2006	Fecha	X	Feb.	2005
Evaluación	Diligenciamiento										

Las fechas en las cuales se deberá realizar el diligenciamiento de la evaluación, de acuerdo con los lineamientos del Decreto 1227 de 2005, artículos 53, los períodos definidos para la valoración son: 1) Evaluación parcial semestral: entre el 1 de febrero y el 31 de julio de cada año. 2) Evaluación parcial: entre el 1 de agosto y el 31 de enero del año siguiente.

2. Aplicar la escala de calificación

Sobresaliente	90 a 100 puntos
Satisfactoria	70 a 89 puntos
No Satisfactoria	69 puntos o menos

3. Verificar que el puntaje obtenido esté acorde con los lineamientos.

Las fechas en las cuales se deberá realizar el diligenciamiento de la evaluación, de acuerdo con los lineamientos del Decreto 1227 de (2005a), artículos 53, los períodos definidos para la valoración son: 1) Evaluación parcial semestral: entre el 1 de febrero y el 31 de julio de cada año. 2) Evaluación parcial: entre el 1 de agosto y el 31 de enero del año siguiente.

4. Aplicar la escala de calificación

Sobresaliente	90 a 100 puntos
Satisfactoria	70 a 89 puntos
No Satisfactoria	69 puntos o menos

5. Verificar que el puntaje obtenido esté acorde con los lineamientos.

Tabla 7. Porcentaje cumplimiento compromisos laborales

Grado o porcentaje de cumplimiento de los compromisos laborales establecidos	Calificación equivalente en puntos	Nivel
100%	89 puntos	Satisfactorio
90%	80 puntos	Satisfactorio
80%	71 puntos	Satisfactorio
70%	62 puntos	No satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

6. Verificar que se cumpla con el procedimiento y criterios para el acceso al nivel sobresaliente en el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral.

Para acceder al nivel sobresaliente deberán incluirse en el portafolio de evidencias los soportes que permitan identificar y demostrar la superación de las expectativas relacionadas con los compromisos establecidos en el inicio del período de evaluación.

Las evidencias deberán incluir al menos uno de los siguientes aspectos:

Es necesario enfatizar que la no conformación del portafolio de evidencias determinará una calificación en el nivel satisfactorio.

Esta normatividad es aplicada a los instructores vinculados mediante concurso y adscritos a la carrera administrativa.

Para la verificación del cumplimiento de los objetivos laborales y comportamentales pactados por las partes de interés en la evaluación, en el CGTS se considera como la más apropiada y segura, la metodología de revisión de conductas con el fin de validar los resultados obtenidos por parte de los instructores inscritos en carrera administrativa y nombramiento provisional.

A los instructores vinculados a la entidad mediante nombramiento provisional, se les evalúa en el formato “Valoración de las funciones laborales para solicitud de auxilio educativo o

SSEMI con nombramiento provisional”. En la información contenida en el encabezado de este formato se destaca que “esta evaluación del desempeño no genera derechos de carrera administrativa para los funcionarios no inscritos en ella”, con el fin de impedir que se hagan con posterioridad reclamaciones relacionadas con la inscripción en carrera administrativa según los preceptos constitucionales y legales.

Los servidores públicos vinculados mediante contrato de prestación de servicios en la entidad, son evaluados en el formato diseñado por el SENA. Esta evaluación, la realizan los aprendices con los cuales interactúan los instructores contratistas. Así mismo, el Coordinador Académico responsable de la ejecución de las acciones de formación del instructor debe realizar una evaluación consistente en la valoración de la responsabilidad en la ejecución de las actividades de formación, relaciones interpersonales y uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

En el CGTS, los resultados de las evaluaciones del desempeño de los instructores están caracterizados por los porcentajes superiores al ochenta por ciento (80%). En el cuadro siguiente se observa el comportamiento de las evaluaciones en el período 2005-2010:

Tabla 8. Consolidado de resultados

Año	Número de Instructores de Planta	Promedio Evaluación
2005	72	990
2006	67	990
2007	63	995
2008	60	995
2009	58	99
2010	57	95

Fuente: Elaboración propia

La evaluación del desempeño, en términos de los resultados anteriores puede ser considerada subjetiva, pues la valoración del grupo de instructores adscritos a la carrera administrativa es alta frente al cumplimiento de la meta (Ver Tabla No. 8). El aporte hecho por parte de los instructores vinculados mediante nombramiento provisional, a los cuales sólo se les evalúa por una vez en el período, y los instructores contratistas es significativo. El resultado de la evaluación del desempeño de los instructores de planta y el cumplimiento de la meta asignada al CGTS, no son concordantes pues sólo en la vigencias 2007 y 2010, el centro alcanza un porcentaje de ejecución igual al 90%. Así mismo, al comparar los resultados obtenidos el cumplimiento de la meta correspondiente a formación profesional versus la ejecución presupuestal, se constata que los recursos asignados al centro se ejecutaron en porcentajes superiores al 95%.

Los resultados de la calificación de los instructores da cuenta del desempeño sobresaliente, sin embargo la producción del CGTS no es coincidente con estos resultados. Se considera en el modelo institucional que las contribuciones individuales aportan al logro de la meta y a los compromisos del sistema de gestión de la calidad.

En este sentido en los artículos 12 y 13 del Acuerdo 18 de 2008, consideran la evaluación de gestión de las áreas o dependencias y su aplicación. No se han impartido instrucciones por parte de la Subdirección del Centro, sobre las condiciones de la aplicación del informe de Control Interno en el proceso de evaluación.

De acuerdo con Riveros (2009),

La evaluación del desempeño deberá ser consistente con la planeación institucional y los resultados del área de trabajo. En consecuencia, para efectuar la evaluación del desempeño de cada uno de los servidores, se tomará como referencia la evaluación institucional a la gestión de las áreas parte de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces. En este contexto, deberá existir coherencia entre las metas fijadas para la dependencia y los compromisos laborales establecidos con los servidores de manera que haya correspondencia entre la evaluación del área y la evaluación del desempeño de éstos últimos. (p. 20)

Procedimiento utilizado en el CGTS para la evaluación del desempeño.

Para la aplicación del procedimiento definido por parte de la CNSC, considera Riveros (2009) que

La evaluación del desempeño exige el conocimiento amplio de las normas que la regulan y un compromiso a toda prueba de sus actores principales, de manera que el hecho de evaluar trascienda la simple obligación de hacerlo, para convertirla en una verdadera estrategia de gestión de personas.

En el CGTS, para la concertación de la evaluación se procede en términos generales de acuerdo con el protocolo así:

Primera Fase: Fijación de compromisos.

1. Fecha probable de concertación de objetivos laborales y comportamentales, para la evaluación ordinaria anual.
2. Fecha de concertación de los objetivos laborales y comportamentales en período de prueba.
3. La concertación de evaluación del desempeño en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios, tiene como referente el Plan Estratégico que se ha fundamentado en los Planes Nacionales de Desarrollo 2002-2006 “Estado Comunitario. Desarrollo para Todos”, 2007-2010 “SENA: Conocimiento para todos los colombianos” y 2010-2014 “Prosperidad para todos”.

En relación con el numeral 1 de este acápite, el Subdirector indica a los miembros del Comité Primario, la necesidad de formular el plan estratégico del CGTS alineado al plan diseñado desde la Dirección General. Una vez aprobada la propuesta presentada por el equipo definido para la preparación del plan se informa a las coordinaciones académicas para que proceda a concertar los objetivos de desempeño laboral.

Por parte de la coordinación académica, se digita la información en el formato tipo diseñado por la CNSC, así:

1. Identificación del evaluado.
2. Identificación del evaluador (Jefe Inmediato).
3. Identificación del evaluador (Funcionario de libre nombramiento y remoción)
4. La meta institucional o de la dependencia a la que contribuirá el desempeño del evaluado.
5. El objeto del área a la cual contribuye el desempeño del evaluado.
6. El coordinador académico ese momento le informa al instructor o instructora acerca del plan estratégico aprobado de manera sucinta.
7. Se informa al instructor acerca de la distribución de los porcentajes generales de la evaluación del desempeño de la vigencia, teniendo en cuenta los intereses del CGTS, en relación con: metas de la dependencia a la cuales contribuye el empleo, compromisos laborales pactados con sus condiciones de resultado, evidencias, y porcentaje de cumplimiento pactado, teniendo como referente el formato normalizado por parte de la CNSC.
8. Se informa al instructor acerca de los compromisos comportamentales seleccionados por parte del coordinador académico para su caso en particular.

Segunda Fase: Seguimiento y Conformación del portafolio de evidencias:

9. El seguimiento al desempeño laboral del instructor/instructora, se realiza por parte del coordinador académico de acuerdo con la planeación de los comités de seguimiento y evaluación en etapa lectiva programados para los grupos de aprendices en formación, en cada uno de los trimestres correspondientes a las fases de la formación programada de acuerdo con el nivel de la especialidad que cursa el aprendiz (a). La función de este comité interdisciplinario es la de contribuir a la orientación y el apoyo, a fortalecer actitudes proactivas en el aprendiz, así como, asesorar y estructurar estrategias de mejora en el proceso de formación, cuando el aprendiz lo requiera. En estas sesiones se verifica la aplicación de las estrategias metodológicas y las acciones pedagógicas que se tienen en cuenta para el desarrollo de la formación profesional integral.

10. Si durante el comité de seguimiento y evaluación en etapa lectiva, el aprendiz o los aprendices manifiestan inconformidad con la calificación hecha por parte del instructor, el coordinador académico consulta con las diferentes instancias con el fin de tomar decisiones que den cuenta del mejoramiento del proceso de formación en beneficio de los estudiantes. Las recomendaciones sobre el desempeño del instructor en los aspectos actitudinales y/o técnicos son discutidas por parte del coordinador académico con el instructor formador de docentes, quien implementará las acciones técnicas con la formulación de planes de mejoramiento para los aprendices. En cuanto hace relación con la actuación del instructor se harán las sugerencias del caso, pero estas no se registran en el formato de evaluación del desempeño.

11. La información correspondiente al registro en el portafolio de evidencias, se diligencia una vez se haya cumplido el plazo para la valoración anual. La práctica generalizada en el CGTS en términos generales para la inclusión de las evidencias en el portafolio, consiste en que al momento de realizar la valoración del porcentaje de cumplimiento indicado para la evaluación anual, se registran los documentos físicos y/o digitales que haya elaborado en docente. Durante la ejecución de las actividades de formación del primer y segundo semestre, no se registran estas evidencias. El formador de docentes, quien es el servidor (a) pública encargada de orientar las actividades pedagógicas de los instructores es el (la) encargada de verificar que los materiales de apoyo a la formación cumplan con los requisitos mínimos institucionales en su producción.

12. El Coordinador Académico, teniendo en cuenta la situación específica del instructor sujeto de la evaluación, diligenciará los formatos: Anexo 1: Ajuste a compromiso laboral; Anexo 2 - Evaluación parcial eventual; Anexo 3 - Evaluación Extraordinaria, solo se tramitan si es necesario, según la situación específica. Durante el período definido para esta investigación, no se realizaron ajustes a los compromisos inicialmente pactados.

Tercera fase: Verificación del cumplimiento de los compromisos.

13. La costumbre que impera en el CGTS, nos muestra que la distribución del tiempo dedicado por parte de los instructores a las actividades propias del cargo se ha normalizado, así:

50-60%: cursos formación profesional titulada y/o complementaria de acuerdo con la especialidad del instructor. Este compromiso puede ser ejecutado como líder de programa o responsable de uno o más resultados de aprendizaje, lo que implicaría una variación en los tiempos de dedicación a la formación profesional y a las actividades administrativas.

25-20%: elaboración de material didáctico para el desarrollo de las Actividades de enseñanza-aprendizaje-evaluación, de los aprendices en formación.

25-20%: actividades relacionadas con la vigilancia tecnológica, de los temas relacionados con la especialidad. Esta actividad tiene poca aceptación por parte de los instructores, pues consideran que no hace un aporte significativo al desarrollo de sus labores.

10%: en ocasiones se colocan valores diferentes, dependiendo del interés del instructor en el momento de concertar la evaluación.

En el procedimiento de comprobación del cumplimiento de los compromisos pactados al final de cada período, por parte del Coordinador Académico responsable de la calificación, teniendo como referente la metodología de revisión de conductas anteriores, se podría afirmar que se procede de manera subjetiva en alguna medida, ya que se hace la valoración de un resultado y/o conducta en tiempo presente, pero referido a un hecho ocurrido con antelación y en un contexto diferente. Teniendo en cuenta lo anterior se aplica la premisa de “dejar contento a todo el mundo”, con el fin de evitar las confrontaciones y reclamaciones, por las consideraciones que pueda hacer el instructor acerca de su desempeño, frente a las disfunciones que se presentan

en la ejecución de la formación profesional, relacionadas con la infraestructura, materiales de formación, medios audiovisuales y otros apoyos necesarios para impartir formación profesional integral con los estándares de calidad definidos en el sistema de gestión de la entidad.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, es importante hacer mención del aporte hecho en el análisis del sistema de evaluación para los servidores públicos hecho por Riveros, cuando precisa con respecto a los fines de la evaluación que:

Conviene advertir que el sistema tipo de evaluación no contribuirá al fortalecimiento del sistema de gestión de la calidad de la entidad, si los diferentes actores del proceso evaluativo no se comprometen con el mismo, es decir, si no se comprometen a cumplir con las funciones que les corresponden, no de una manera inercial y rutinaria, sino con el propósito de que el proceso produzca resultados a nivel de cada persona evaluada e insumos para los demás procesos de personal, y todo con la finalidad estratégica, es decir, la de que la entidad pueda cumplir a cabalidad sus objetivos misionales. (Riveros, p. 65)

Cuarta fase: Resultado de la evaluación (calificación del desempeño laboral.).

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, a la evaluación extraordinaria o a la evaluación del período de prueba. La escala de evaluación del desempeño laboral elegida por el SENA corresponde a la evaluación tipo –dado que no diseñó durante el tiempo concedido por parte de la CNSC, un sistema propio para la institución- por lo que la valoración corresponde a calificativos que señala la Ley: sobresaliente, satisfactorio o no

satisfactorio.

14. Para la calificación del personal de instructores/instructoras en el CGTS durante el período considerado en la investigación, el procedimiento que se ejecuta está permeado por el afecto y/o la indiferencia del responsable de evaluar, frente al comportamiento del docente, así como a la necesidad de cumplir con el diligenciamiento de los formatos frente al requerimiento hecho por parte de los ejecutores de las actividades de formación y a los servidores públicos del área de Gestión Humana para legalizar la vinculación del empleado que ha superado el período de prueba, o para otorgar el incremento salarial por el resultado obtenido en la evaluación del período correspondiente.

Podría afirmarse que la actitud del evaluador, está enmarcada en los comportamientos tipificados por diferentes autores en el documento “La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas”:

Uno de los temas más debatidos acerca de la entrevista de evaluación se refiere a los sesgos que los evaluadores –como seres humanos- muestran a la hora de valorar al empleado.

En concreto, la literatura ha identificado varias posibles fuentes de error en el comportamiento del evaluador:

- **El efecto halo:** medir todas las variables de un individuo de manera similar al dejarse llevar por la impresión de una de las variables (si un evaluado ‘cae bien’ o ha destacado en un factor, se suele evaluar más positivamente en todas sus dimensiones).

- **El error por restricción del intervalo:** tendencia a evaluar a todos los trabajadores en un corto intervalo (sin discriminar realmente entre los mejores y, sobre todo, los de rendimiento más insatisfactorio).

- **El error por cercanía en la relación:** en general se tiende a evaluar más positivamente a aquellos con los que se mantiene una relación cercana, comparando en los mismos términos a las personas de las que se dispone de menos información.

- **El error por similitud de carácter entre el evaluador y el evaluado:** este sesgo refleja la fuerte tendencia que tenemos las personas a valorar más positivamente –o a ser más benévolos, si el rasgo es negativo- aquellos rasgos que reconocemos en nosotros mismos.

En la calidad de la evaluación pueden también influir: a) la facilidad de observación (más observación, mejor calidad de la evaluación), b) la experiencia del evaluador (los más inexpertos son más severos), c) la inferencia de la autoevaluación.

15. La entidad, mediante el Decreto 1424 del 24 de julio de 1998, obtiene del gobierno central la aprobación del Sistema Salarial de Evaluación por Méritos para Instructores del SENA – SSEMI, el cual se basa en un ordenamiento por grados de remuneración, atendiendo los méritos alcanzados en los siguientes factores: Experiencia, evaluación del desempeño, producción técnico-pedagógica, educación y capacitación técnica y pedagógica.

El puntaje que se otorga por la evaluación del desempeño es igual a:

- a) Por la calificación de servicio anual con resultado igual o superior al ochenta y cinco por ciento (85%) del total de puntos posibles de obtener, se asignarán dos (2) puntos;
- b) Por la calificación de servicio anual con resultado igual o superior al setenta y cinco por ciento (75%), e inferior al ochenta y cinco por ciento (85%) del total de puntos posibles de obtener, se asignará un (1) punto.

El SSEMI permite que el instructor/instructora, sea beneficiario de incremento salarial diferencial sobre la escala básica para los grados del empleo de instructor en el SENA, como resultado de la sumatoria de todos los factores antes mencionados, de allí que la valoración de la evaluación para los servidores públicos inscritos en carrera administrativa, en ningún caso es inferior a 90%, en contraposición con los resultados obtenidos por los empleados vinculados mediante nombramiento provisional o encargo, cuyos porcentajes son menores a 90%, pero superiores al 75%.

En esta fase de la evaluación del desempeño en el CGTS, se considera necesario “motivar” a los integrantes del cuerpo docente con la valoración apropiada aplicando las técnicas de medición a priori, siempre garantizando el incremento salarial, sin otras consideraciones relacionadas con la cantidad y calidad del trabajo, la conducta, el comportamiento, los méritos personales y la interrelación con sus compañeros.

Con respecto a la valoración de los aportes individuales del empleado, Peredo (1969, p. 25), considera que el desarrollo de la calificación apropiada en una empresa que haya desarrollado el modelo a una “buena dirección del personal”, si las técnicas de la valoración corresponden a una política de la alta dirección, con criterios unificados. Al respecto, indica que:

Un proceso de éste género es largo y lento de introducir en la Empresa, debido a que los hombres renuncian con dificultad al placer de valorar a sus propios subordinados a priori e instintivamente, pero la buena dirección del personal sabe que para un porcentaje relativamente ínfimo de buenos valoradores instintivos, existe una extraordinaria mayoría del mismo tipo que valoran mal, con consecuencias incalculables, en sentido negativo, para la Empresa. La oportunidad, pues, de dar a las Técnicas de Valoración una metodología específica (y esto constituye esencialmente el aspecto técnico de la valoración) se convierte en una necesidad, a la cual ya no es posible sustraerse en la actualidad, especialmente porque uniformizando los métodos de valoración con arreglo a ciertos parámetros, se puede evitar incurrir en desviaciones excesivas, que acabarían por resultar perjudiciales para una buena dirección de personal.

La responsabilidad del coordinador académico como evaluador y como jefe inmediato del instructor es alta, teniendo en cuenta que del resultado de la misma depende el monto del incremento salarial y la permanencia del servidor público en el puesto de trabajo.

En la entidad no se ha definido la creación de una comisión evaluadora, que coadyuve en el proceso y de garantía de imparcialidad y objetividad. Con respecto a la importancia de esta

comisión, Baron y Kreps (1999), citados por los autores del documento “La evaluación del desempeño en la Administración Pública” (citados por Madureira, 2002) afirman que

Todos los sistemas son por naturaleza deficitarios y exigen ser periódicamente revisados. Por lo tanto, se sugiere la creación de un comité de evaluación que vele por la calidad del sistema. Este comité puede tener las siguientes funciones:

- Valorar la fiabilidad y estabilidad en el tiempo de las medidas y la validez de las mismas (Que se mida lo que se pretende).
- Revisar que el proceso se realice de manera homogénea entre unidades
- Velar por la justa aplicación del sistema y valorar las apelaciones
- Revisar que el sistema sí esté alineado con los objetivos de la organización, con la estrategia y la cultura. (Revista Centro PwC & IE, s.f., p. 31)

16. Una vez diligenciado el formato de la evaluación anual en soporte papel, se suscribe por parte del instructor/instructora y el coordinador académico. Se verifica que en todos los espacios esté colocada la información correspondiente y se remite al Subdirector del Centro, quien como servidor público de libre nombramiento y remoción, y responsable de la Gestión del Talento Humano en el CGTS, debe validar y firmar la evaluación y a su vez, la remite mediante memorando al Profesional de Gestión de Talento Humano de la Regional del Valle. Es en esta área donde se encargan de consolidar la información de los puntajes obtenidos y ejercer el control de entrega de la evaluación, la cual reposará en la

historia laboral de cada uno de los servidores públicos, cuyo expediente es custodiado por esta área funcional.

El instructor recibe una copia digital, la cual es enviada a la cuenta del correo institucional a cargo del interesado. Así mismo, se le hace entrega de la comunicación oficial en soporte papel, en la cual se informa sobre el resultado parcial, de acuerdo con los lineamientos del Manual de Archivo y Correspondencia vigente en la entidad.

De igual manera se procede para informar al evaluado el resultado de la evaluación definitiva. Si el instructor está interesado en interponer recursos de reposición y apelación. El instructor/instructora podrá dejar constancia en el formato diligenciado en el momento de la firma del mismo. Sin embargo, se tendrán en cuenta los términos legales para la presentación de éste, a partir de la fecha de la notificación del resultado, en la comunicación oficial.

17. Si se requiere la consulta, una vez hecho entrega del documento original al área funcional de Gestión Humana, ésta puede hacerse en la copia digital que reposa en el archivo de cada una de las coordinaciones académicas.

Este procedimiento se cumple en la evaluación semestral y anual. Una vez vencido el período de la evaluación el documento digital se conserva durante un año, como referente para la concertación de la evaluación de la próxima vigencia.

Es importante destacar que en este trámite se presentan algunas disfunciones que generan inconformidades entre los evaluados, así:

- El Plan Estratégico no es conocido por todos los servidores públicos vinculados al centro. Un grupo de instructores designado por la Subdirección, elabora éste para el Centro.
- La información relacionada con las metas del centro, se suministra a los servidores públicos en reunión que se realiza al inicio del año fiscal, pero no se realiza retroalimentación acerca del cumplimiento/incumplimiento de las metas durante el proceso formativo y al término del mismo, con el fin de proponer y ejecutar los planes de mejoramiento requeridos.
- Los ajustes relacionados con las metas asignadas, solo se conocen por parte de los instructores en la siguiente vigencia, en la reunión de inicio de labores, momento en que se presenta el análisis de las metas de la regional y del centro y sus implicaciones en el incremento de las metas diseñadas por parte de la Dirección General, para este nuevo año fiscal.
- A los servidores públicos se les indica de manera genérica las acciones a desarrollar. La falta de especificidad en el número de cursos/aprendices, tanto titulados como complementarios a su cargo, permite al instructor de alguna manera “reprogramarse” y el impacto de su productividad en la institución, se ve afectada, porque carece de un referente cierto acerca de su compromiso y su aporte al cumplimiento de la meta.
- El procedimiento de la evaluación es mecánico, y debido a la tradición, todas las personas evaluadas deben obtener un puntaje igual o superior a 90. El límite fijado para la

valoración de la evaluación, responde a la necesidad de cumplir con los requisitos exigidos en el artículo 25 del Acuerdo 137 de 2010, que contempla:

Artículo 25. Usos de la Evaluación y Calificación Sobresaliente. Se requiere Calificación Sobresaliente para adquirir derechos de carrera, para acceder a encargos, tener derecho a comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, recibir incentivos institucionales o acceder a becas y comisiones de estudio para programas de educación formal que hagan parte de los programas de bienestar social de la entidad. (CNSN, 2011, Art. 25)

- Al evaluar no se tiene en cuenta situaciones propias de las actividades de ejecución de la formación profesional integral como: ausentismo, la resistencia al cambio, el incumplimiento de las instrucciones de actualización pedagógica, el compromiso con el cumplimiento de sus funciones de forma eficiente y eficaz.
- Se pretende en algunas ocasiones que la evaluación del desempeño se utilice como un medio para resolver situaciones personales y penalizar a los servidores públicos que han infringido comportamientos esperados por parte de algunos los miembros de la dirección del centro.
- Lo servidores públicos del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios no exigen el cumplimiento de los postulados de la CNSC, en el diligenciamiento de la evaluación del desempeño.
- Los servidores públicos responsables de evaluar el desempeño de los instructores, presentan diferencia de criterios en la definición de los parámetros para evaluar. El

resultado de éstas, es el deterioro del ambiente laboral por las comparaciones entre compañeros acerca del puntaje obtenido frente a la ejecución de las acciones de formación.

- El SENA no ha diseñado los formularios propios y se acogió a la instrucción de utilizar el formulario tipo diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.
- La evaluación del desempeño se concierta de manera genérica: “Atender de acuerdo con los parámetros de calidad establecidos en cada uno de los procesos misionales del centro en acciones de formación profesional titulada y complementaria, eventos de divulgación tecnológica”.
- Los compromisos comportamentales se conciertan, en un número significativo, para cumplir con el diligenciamiento del formato.

Tabla 9. Eficacia cumplimiento de Metas GCTS

Matriz de cumplimiento de Metas del CGTS												Eficacia Recursos Presupuestales		
Año	Meta Formación Titulada y Complementaria	Número Instructores Planta	% Aporte Individual a la Meta Instructores Planta	Número de Instructores Planta que no imparten formación	% Aporte no aplicado a la meta Instructores Planta	Número de Instructores contratistas	% Aporte Individual a la Meta Instructores Contratistas	% Participación Capacitación Instructores Planta	% Planes de Mejoramiento Instructores Planta	% Instructores en Educación Formal	% Cumplimiento Meta Formación Profesional	Recursos Asignados	Recursos Ejecutados	% de Ejecución
2005	32,238	72	1.39%	6	0.019%	47	2.13%	15%	0%	7	80%	765,469,234	742,212,224	96.96
2006	37586	68	1.47%	7	0.019%	47	2.13%	12%	0%	7	85%	1,571,885,834	1,570,454,776	99.61
2007	42206	61	1.64%	10	0.024%	60	1.67%	20%	0%	9	90%	1,889,787,478	1,885,990,572	99.80
2008	45336	60	1.67%	8	0.018%	60	1.67%	15%	0%	8	89%	2,535,113,240	2,475,529,704	97.65
2009	54184	61	1.64%	9	0.017%	62	1.61%	13%	0%	8	87%	3,634,435,614	3,621,232,820	99.64
2010	53615	62	1.61%	10	0.019%	65	1.54%	15%	0%	9	90%	6,207,971,895	6,099,115,456	98.25

Número de Instructores que no imparten formación:

Motivos:

Permiso Sindical
Actividades Administrativas
Incapacidad permanente

Capacitación:

La capacitación se programa de acuerdo con los planes de las Redes de Conocimiento

Planes de Mejoramiento Resultado de la Evaluación del Desempeño:

No se formulan planes de mejoramiento, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación, por encima del 90% en promedio

Los datos de la instructores en Educación Formal son aproximados

Fuente: Elaboración propia

Incidencias de los resultados de la evaluación del desempeño en la Gestión del Talento Humano del CGTS

En el desarrollo de la gestión del capital humano, en el CGTS se aplican las políticas que imparte la Dirección General en los aspectos relacionados con:

- Accidentes, incidentes de trabajo
- Actividades no rutinarias
- Bienestar Empleados Públicos
- Capacitación
- Evaluación desempeño
- Fondo Nacional de Vivienda SENA
- Nómina
- Pensiones
- Requisitos SYSO
- Servicio Médico Asistencial
- Retiro Talento Humano
- Vinculación Talento Humano

Se considera que los procedimientos aplicados en la entidad responden a los protocolos normalizados para las instituciones públicas del nivel nacional. En el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios, se adelantan los trámites relacionados con a la gestión del talento humano acorde con las situaciones que se presentan en la cotidianidad. Teniendo en cuenta que

el subdirector es el líder en el proceso de gestión del talento humano y que de su direccionamiento depende el desarrollo de las políticas institucionales y las del centro, en este caso se procede a ejecutar los lineamientos generales. El mayor impacto de la evaluación del desempeño está relacionado directamente con el incremento salarial contemplado en el sistema salarial de evaluación de méritos para los instructores.

En cuanto hace referencia a la incidencia de los resultados de la evaluación del desempeño en los otros aspectos de la gestión del talento humano, tenemos que:

Capacitación.

Siliceo (2004), refiriéndose al tema de la capacitación en las organizaciones señala que

... consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. En el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios se carece de autonomía para formular el plan de capacitación y las actividades complementarias, ya que la entidad ha centralizado todos los procesos administrativos y operativos en la Dirección General.

En este sentido, el plan de capacitación para los instructores en el país está diseñado desde las Redes de Conocimiento.

Las redes de conocimiento SENA son una iniciativa estratégica para desplegar la gestión del conocimiento tanto sectorial como institucional soportadas sobre las capacidades institucionales, entre ellas: la cultura organizacional, los procesos, la tecnología, el talento humano y las relaciones con el entorno.

Las redes tienen como objetivo articular la definición de la respuesta institucional, la actualización de diseños curriculares, la definición de nuevos programas de formación, la modernización y administración de los ambientes de aprendizaje incluyendo las aulas móviles y la capacitación de talento humano, con pertinencia a las demandas de formación requeridas por el sector productivo y con base en la permanente actualización e incorporación de tecnologías de última generación.

Es en este escenario donde se deben formular planes de acción que agrupan programas y proyectos concretos, acordes con el plan estratégico de la entidad y los planes estratégicos regionales, a ser ejecutados por las redes de conocimiento y monitoreados dentro de una plataforma de indicadores institucional.

Las redes de conocimiento sectorial SENA.

En el SENA se define que una red de conocimiento, es el grupo de comunidades de conocimiento internas y de instituciones expertas externas, que trabajan en conjunto con un objetivo común, fortaleciendo sus capacidades mutuas en investigación aplicada y comunicación,

compartiendo bases de conocimiento y desarrollando soluciones para este objetivo común, a escala nacional e internacional.

Las redes de conocimiento sectorial son:

1. Red de cultura.
2. Red de artesanías.
3. Red de artes gráficas.
4. Red de comercio y ventas.
5. Red de gestión administrativa y financiera.
6. Red de mecánica industrial.
7. Red de energía eléctrica.
8. Red de electrónica y automatización.
9. Red de telecomunicaciones.
10. Red de química aplicada.
11. Red de informática, diseño y desarrollo de software.
12. Red automotor.
13. Red aeroespacial.
14. Red textil, confección, diseño y moda.
15. Red de cuero, calzado y marroquinería.
16. Red de materiales para la industria.
17. Red de minería.
18. Red de hidrocarburos.

19. Red de logística y gestión de la producción.
20. Red de construcción.
21. Red de infraestructura.
22. Red agrícola.
23. Red pecuaria.
24. Red acuícola y de pesca.
25. Red ambiental.
26. Red de biotecnología.
27. Red de salud.
28. Red de hotelería y turismo.
29. Red de actividad física, recreación y deporte.
30. Red de transporte.
31. Red de servicios personales.

El plan de capacitación es genérico en su concepción, pues por parte de la Dirección General –Oficina de Capacitación- se busca cubrir al mayor número de docentes de las diferentes regionales, de acuerdo con la propuesta presentada por parte de la Red de Conocimiento de cada una de las áreas. Una vez aprobado el plan se envía, desde la Dirección General, a todos los centros de formación el listado de los instructores por especialidad y los cursos (en número mínimo de seis) para que se escoja a cuál de ellos se inscribirá al instructor.

Esta información se divulga a los instructores a través del correo electrónico y en algunas ocasiones a través de las videoconferencias que haya programado cada una de las redes de conocimiento.

Una vez se hace la escogencia del o de los cursos (máximo dos) en los cuales participarán los docentes, el coordinador académico del programa revisará la información y se remitirá la información consolidada por parte del CGTS al área de capacitación de la Dirección General, y desde esta instancia se hace la concertación con las universidades y/o instituciones en las cuales se ofertarán estos cursos. El presupuesto correspondiente a la inscripción a cursos, seminarios y congresos es administrado por la Oficina de Capacitación, quienes lideran el proceso de contratación de la prestación del servicio para todo el país, así como del presupuesto de viáticos para cubrir el desplazamiento desde los diferentes departamentos, hasta la sede del evento de capacitación.

En la definición de estas acciones no se consultan los resultados de las evaluaciones del desempeño –se considera que quien participa tiene un desempeño satisfactorio-, básicamente se solicita que se cumplan los siguientes requisitos:

- a. Personal vinculado a la entidad mediante carrera administrativa.
- b. Instructor Nombramiento Provisional, si en centro de formación no cuenta con personal de planta en esta especialidad.
- c. Contratistas con alto rendimiento (en casos excepcionales).

Cada año, se solicita a los centros el envío de información correspondiente a los cursos que se requieran según las necesidades detectadas, sin embargo no se programan las acciones de formación contempladas en este documento, sino que se ejecuta el plan definido por la red para dar respuesta a la propuesta centralizada.

Grados Espinoza (2009, p. 229), afirma que

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez determinar necesidades implica:

- 1) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente el puesto de trabajo.
- 2) Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- 3) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos o actitudes).
- 4) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

El presupuesto global asignado a capacitación en cada vigencia se ejecuta según los lineamientos de las redes, pero no se hace seguimiento por parte de los responsables de estas acciones en el centro de formación, al proceso de enseñanza-aprendizaje, ni a la incorporación de estos conocimientos en el desempeño de las funciones del servidor público instructor/instructora.

Es importante destacar que se realizan actividades de capacitación para los instructores, las cuales no están consideradas en el consolidado nacional administrado por la Dirección General, pero que dan repuesta en un momento dado al requerimiento específico detectado por la red, sobre todo cuando se aprueban programas de formación nuevos en el nivel tecnológico y/o técnico. Como afirma Siliceo (2004, p. 27),

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad, a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral.

Compensación salarial.

Desde su creación (1957) hasta la década de los años 80, el SENA contaba con un régimen salarial especial. El valor del salario y del incremento salarial anual para todos los servidores públicos, se decidía por parte de la Dirección General y se refrendaba por parte del Consejo Directivo Nacional. En el inicio de la década de los años 80, se decidió eliminar este régimen especial por parte del gobierno central, y se ordenó fijar la escala salarial de la entidad

de acuerdo con las tablas salariales correspondientes al sector público y el incremento salarial se define por niveles y según el índice de inflación fijada por el Banco de la República, el índice de productividad acordada por el comité tripartito de productividad, el incremento del producto interno bruto y el índice de precios al consumidor.

Los Centros de Formación, no tienen autonomía para definir la remuneración de sus colaboradores y aplican la escala salarial que se define por parte de la Dirección General de la entidad. El incremento salarial para los instructores además del índice de precios al consumidor, debe ceñirse al Decreto 1424 del 24 de julio de 1998, por el cual se establece el sistema de evaluación por méritos para los instructores del Servicio Nacional de Aprendizaje.

En el Decreto 1424 de 1998, se contempla que esta norma sólo aplica para aquellos servidores públicos que pertenezcan al grupo ocupacional encargado de impartir formación profesional, a quienes desempeñen funciones de coordinación académica y los servidores públicos que desarrollen proyectos de investigación aplicada. Para este grupo ocupacional el grado de remuneración está comprendido entre el grado 1 y el grado 20, con valores diferenciados según el nivel en el cual se ubique al instructor teniendo en cuenta los factores a evaluar.

Los factores que se evalúan, son:

Tabla 10. Factores de evaluación

Experiencia	• Por cada año de experiencia externa a la entidad, se asignará un (1) punto • Por cada año de experiencia en la entidad se asignarán dos (2) puntos. • No se asignarán puntos cuando, en cada año, se presentan licencias no remuneradas mayores a treinta (30) días calendario. • En la evaluación inicial o de ingreso al sistema se asignará un máximo de veintiséis (26) puntos.
Evaluación del Desempeño	• Por la calificación de servicio anual con resultado igual o superior al ochenta y cinco por ciento (85%) del total de puntos posibles de obtener, se asignarán dos (2) puntos; • Por la calificación de servicio anual con resultado igual o superior al setenta y cinco por ciento (75%), e inferior al ochenta y cinco por ciento (85%) del total de puntos posibles de obtener, se asignará un (1) punto.
Productos técnico pedagógicos	• Criterio Puntaje máximo a) Calidad 2.0 b) Aplicabilidad 2.5 c) Complejidad 1.0 d) Costo-beneficio 0.5 Total 6.0 • Para que el producto técnico pedagógico sea tenido en cuenta en la ponderación de factores para la promoción en el sistema, deberá haber sido evaluado con un puntaje mínimo de 3.6 puntos.
Educación	Por cada año aprobado de educación básica secundaria y media se asignarán cuatro (4) puntos. Por el título o certificado de aptitud profesional como instructor se asignarán cuatro (4) puntos. Por el certificado de aptitud profesional de trabajador calificado se asignarán quince (15) puntos. Por el certificado de aptitud profesional en el modo de formación técnica se asignarán treinta (30) puntos. Por cada semestre aprobado de educación en formación técnica profesional se asignarán cuatro (4) puntos, y por la acreditación del título correspondiente se asignarán cuatro (4) puntos. Por cada semestre aprobado de educación en formación tecnológica se asignarán cuatro (4) puntos y por la acreditación del título correspondiente se asignarán ocho (8) puntos. Por cada semestre aprobado de educación universitaria se asignarán cinco (5) puntos, y por la acreditación del título correspondiente se

	asignarán diez (10) puntos. Por el título de formación avanzada o de postgrado en el programa de especialización, con duración mínima de un (1) año académico, se asignarán doce (12) puntos. Por el título de formación avanzada o de postgrado en el programa de maestría, con duración mínima de un (1) año académico, se asignarán quince (15) puntos. Por el título de formación avanzada o de postgrado en el programa de doctorado, se asignarán dieciocho (18) puntos.
Capacitación Técnica y Pedagógica	De 120 a 500 horas: 3 puntos De 501 a 1.000 horas: 5 puntos De 1.001 a 1.500 horas: 8 puntos De 1.501 horas en adelante: 12 puntos

Tabla 11. Escala salarial

Grado	Asignación	Grado	Asignación
	básica		básica
01	809.081	11	1.134.332
02	841.606	12	1.666.857
03	874.131	13	1.199.382
04	906.656	14	1.231.907
05	939.181	15	1.264.432
06	971.706	16	1.296.957
07	1.004.231	17	1.329.482
08	1.036.756	18	1.362.007
09	1.069.281	19	1.394.532
10	1.101.807	20	1.427.057

Tabla escala salarial. Decreto 1424 de 1998

En el artículo del mismo decreto, se define la escala salarial para los instructores, la cual se aplicará previa consolidación de la valoración de los factores objeto de la evaluación, así:

Para la obtención del puntaje que permite al instructor ubicarse en el grado que corresponda de acuerdo con la valoración correspondiente a experiencia, evaluación del desempeño, productos técnico-pedagógicos, educación y capacitación técnica y tecnológica, se definió la tabla de equivalencias entre grados de remuneración, así:

Tabla 12. Puntaje de remuneración

Grado	Puntaje de	Grado	Puntaje de
	remuneración mínimo		remuneración mínimo
1	32	11	122
2	41	12	131
3	50	13	140
4	59	14	149
5	68	15	158
6	77	16	167
7	86	17	176
8	95	18	185
9	104	19	194
10	113	20	203

Tabla equivalencia entre grados de remuneración. Decreto 1424 de 1998

La compensación salarial que puede producir un efecto de fidelización en el sentido de cautivar, conservar y motivar a los servidores públicos no causa este efecto entre los colaboradores en la organización, y la permanencia del talento humano está determinada por la estabilidad laboral producto de la carrera administrativa. Es por esta razón el interés del servidor público en obtener un puntaje promedio superior a los 90 puntos, y para garantizar los ingresos superiores a los establecidos en la institución, los servidores públicos del CGTS, en número considerable celebran contratos de prestación de servicios con empresas públicas y privadas, presentándose el fenómeno de la doble vinculación, además de la realización de actividades comerciales, entre otras.

Este tipo de conductas, ha generado un número significativo de investigaciones disciplinarias, que se inician generalmente por quejas formuladas por personas externas a la institución, miembros de las organizaciones sindicales y aprendices. Estas investigaciones tienen como finalidad verificar el tipo de vinculación con la entidad privada y/o pública, el cumplimiento de la jornada laboral del instructor de acuerdo con la programación definida por parte del coordinador académico, el tiempo de permanencia en la entidad para la ejecución de las actividades administrativas y los demás aspectos que el investigador considere conducentes al esclarecimiento de los hechos relacionados con la norma violada, la observancia de los postulados corporativos y la sanción a aplicar de acuerdo con el Decreto 734 de 2002.

El hecho que los servidores públicos establezcan otros vínculos laborales, incide de manera significativa en el desarrollo de algunas actividades relacionadas con la formación profesional, debido a que:

- El interés en comprometerse en el desarrollo de las acciones de formación está limitado al número de grupos que se programen. Si se le convoca a participar en otras actividades propias de la formación profesional presenta excusas o no asiste de manera regular a éstas.
- El instructor no realiza de manera voluntaria ninguna otra actividad, salvo contadas excepciones.
- La planeación de los cursos titulados y complementarios que es responsabilidad del equipo ejecutor de las acciones de formación (instructores), en un número significativo no se cumple según el cronograma definido según la programación.
- Algunos de los servidores públicos consideran que su aporte no es importante para el cumplimiento de la meta del centro, entienden que esta responsabilidad está en cabeza del grupo directivo del centro.

Desarrollo del talento humano.

Chiavenato (2004, p. 302) plantea que los procesos de desarrollo de las personas se relacionan de manera directa con la educación. Educar (del latín *educere*) significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores.

En la institución se promueve el desarrollo del talento humano, desde diferentes aspectos como son la educación, el entrenamiento, plan carrera y cambio de rol. En el proceso de inducción, se informa al instructor las posibilidades de movilidad que se tienen en la organización tanto en el aspecto salarial, como en el aspecto administrativo.

Educación.

Por parte de la Dirección General se promueve el desarrollo personal desde la educación formal dando apoyo económico al funcionario y facilidades relacionadas con el cumplimiento de horarios para que participe en programas de educación superior, mejore su perfil ocupacional y participe de manera activa en propuesta de mejoramiento del centro de formación.

El funcionario tiene autonomía para escoger los estudios superiores de su preferencia, pero en el caso de los instructores es recomendable que la carrera profesional esté relacionada con la especialidad en la cual imparte formación, pues éstos son valorados en el sistema salarial de evaluación por mérito para los instructores con un mayor puntaje, con el subsecuente incremento salarial.

Entrenamiento.

Se entiende por entrenamiento las actividades desarrolladas por una persona para cumplir con la ejecución de las tareas específicas del cargo de acuerdo con los requerimientos de la organización.

Las personas vinculadas a la entidad en el área operativa, cuentan con el compromiso institucional para el proceso de formación pedagógica y actualización en metodología, técnica y procedimientos didácticos que contribuyan al mejoramiento de su quehacer como docentes. Con este entrenamiento se busca que el colaborador desarrolle la competencia para que sea más productivo y contribuya de manera eficaz al alcance de la meta del centro de formación.

Plan carrera.

Las personas que se vincularon en la etapa inicial como instructores y que culminaron sus estudios, previa evaluación del desempeño, fueron promovidas a cargos con funciones administrativas de los centros de formación y en las áreas administrativas propiamente dichas.

Así mismo, el personal que desempeñaba funciones administrativas fue promovido al área operativa como instructor, coordinador académica, coordinador misional y/o subdirector. Este cambio de rol, no se realiza de manera secuencial, sino que depende del potencial del funcionario, de las relaciones interpersonales con los servidores públicos del nivel directivo, de las vacantes existentes en la planta de cargos de la regional y del equipo de dirección responsable de la gestión del talento humano. En este sentido Coens (2001, p. 44-46) indica que

Las personas tienen una insaciable curiosidad por saber *cuál es su situación* por cuanto, en la mayoría de organizaciones, este interrogante se decide dentro de un laberinto de normas no expresadas, influencias políticas inescrutables y otras dinámicas de la vida de la organización. La evaluación no es el sistema que orienta el salario, la carrera y la

categoría; es un efecto secundario de estos sistemas dinámicos. La evaluación es, primordialmente, el papeleo por el cual se santifican decisiones ya tomadas.

La meta sería la de crear una cultura en la cual los sistemas y procesos relacionados con las personas, si bien son en parte subjetivos, sean comprendidos con claridad por todos los miembros de la organización. El interrogante de *dónde se encuentra* el individuo sería innecesario (excepto en relación con el contexto de un proceso definido) por cuanto la persona dispondría de las herramientas, la información, el conocimiento y la comprensión necesarios para responderlo por sí misma.

Encargos.

En la administración pública, esta es una figura que permite la promoción laboral temporal de un funcionario, y consiste en la designación de un empleado inscrito en carrera administrativa, en un cargo de nivel superior. Para esta designación se deben realizar las equivalencias correspondientes a los requisitos que se exigirían al titular del cargo vinculado mediante el concurso de méritos. El nominador de la institución tiene autonomía para hacer la selección del candidato, previo el cumplimiento de los requisitos de ley.

Esta modalidad se aplica de manera frecuente en la organización (algunas personas han permanecido en encargos por períodos superiores a los tres años) y sirve de estímulo al beneficiario del mismo, por el desempeño de funciones de un nivel superior, al incremento

salarial y a la adquisición de experiencia para posteriores eventualidades (concursos, actualización de la historia laboral, entre otros).

En los demás aspectos mencionados al inicio de este capítulo, la evaluación del desempeño no tiene mayor impacto, pues las responsabilidades institucionales relacionadas con accidentes, incidentes de trabajo, actividades no rutinarias, Bienestar Empleados Públicos, Fondo Nacional de Vivienda SENA, Nómina, Pensiones, Requisitos SYSO, Servicio Médico Asistencial, Retiro Talento Humano y Vinculación del Talento Humano, se realizan de manera rutinaria y genérica.

Resultado aplicación encuesta

La encuesta es una técnica utilizada en la investigación cualitativa porque proporciona información directa acerca de lo que se está tratando. El propósito de ésta es conversar con el funcionario sobre el sentido que tiene la evaluación del desempeño desde su punto de vista.

Para llevar a cabo la encuesta, se indica al servidor público por parte de la coordinadora académica que se revisará el procedimiento de concertación y evaluación del desempeño para elaborar el trabajo de grado de la Maestría en Administración de Empresas. La información se tomará durante la elaboración de los formatos y la calificación de la evaluación y se consignará en el formato diseñado.

Preguntas.

1. ¿Usted tiene conocimiento de las normas que sirven de soporte al instrumento “Evaluación del desempeño?”
2. ¿Ha participado en actividades de sensibilización acerca del instrumento “Evaluación del desempeño?”
3. ¿Usted considera que la evaluación del desempeño es un instrumento que mide su práctica como instructor?
4. ¿La propuesta hecha por parte del CGTS, en lo relacionado con la meta institucional, es conocida por usted?
5. ¿El propósito principal del empleo objeto de la evaluación y las responsabilidades del mismo, son conocidas por usted?
6. ¿Usted concierta de manera consciente a qué tipo de plan (institucional, de acción, operativo y/o de desarrollo), está aportando con el desempeño de sus funciones?
7. ¿Cómo se realizan los controles por parte del coordinador académico y/o personal de dirección del centro, a las metas concertadas en la evaluación del desempeño?
8. ¿Cómo evidencia usted los resultados de su gestión, de acuerdo con el plan concertado en la evaluación del desempeño?
9. ¿Cuáles son las restricciones que usted considera más importantes en la concertación de la evaluación del desempeño?
10. ¿Qué importancia tiene para usted el resultado de la evaluación del desempeño?

Los criterios de selección.

En este trabajo la selección de los participantes está orientada por la intencionalidad del trabajo y los objetivos del mismo. Se seleccionaron quince personas que desempeñan la función de instructores.

Los criterios de selección fueron:

- Hombres o mujeres entre los 31 y los 50 años.
- Tiempo de vinculación a la carrera administrativa superior a tres años.
- Tecnólogo o Profesional Universitario

Objetivos.

En este trabajo están orientados a la búsqueda de respuestas a interrogantes formulados con base en las observaciones hechas durante el diligenciamiento de la evaluación del desempeño.

Análisis de los resultados.

Esta parte del trabajo se centra en el aspecto fundamental de la investigación. Es el tratamiento de la información recogida mediante las Encuestas, a través de la técnica de análisis de contenido, teniendo en cuenta las categorías de Compromiso Laboral; Compromiso Comportamental; Planes de Mejoramiento y Planes de Capacitación.

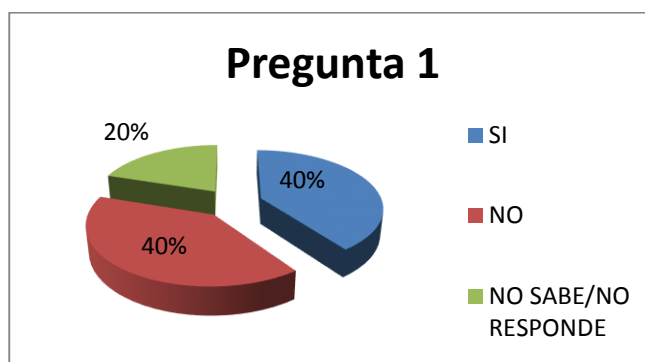


Gráfico 1. ¿Usted tiene conocimiento de las normas que sirven de soporte al instrumento “Evaluación del desempeño?”

El resultado de la encuesta nos indica que hay un desconocimiento por parte de las personas encuestadas acerca de la normatividad vigente para la concertación, ejecución y la valoración de la evaluación de desempeño. Este hecho tiene una gran importancia en el desarrollo de la ejecución de las actividades relacionadas con el propósito principal del empleo.

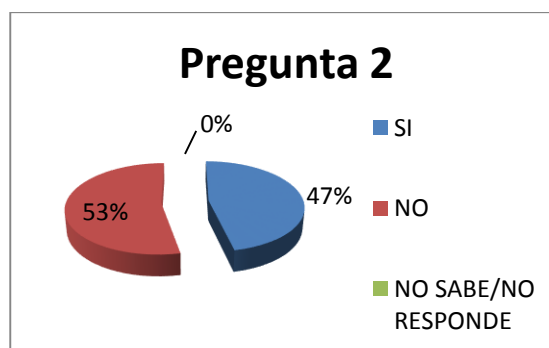


Gráfico 2. ¿Ha participado en actividades de sensibilización acerca del instrumento “Evaluación de Desempeño?”

Las respuestas obtenidas en esta pregunta presentan un mayor porcentaje negativo, lo que reafirma el resultado de la respuesta anterior. Se presenta una situación crítica en relación con el compromiso del servidor público, para asistir a las jornadas informativas acerca de la evaluación.

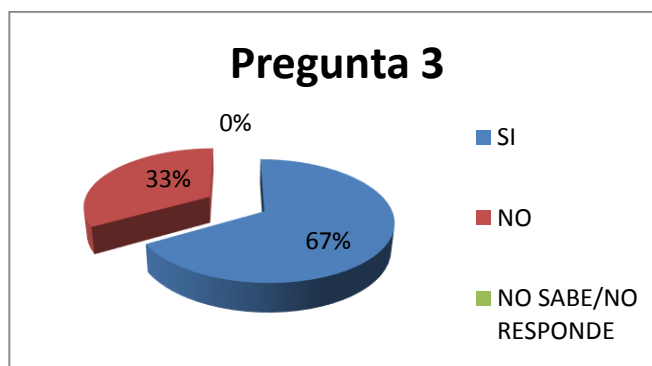


Gráfico 3. ¿Usted considera que la evaluación del desempeño es un instrumento que mide su práctica como instructor?

El instructor, una vez supera el período de prueba, se interesa por conocer cuáles son los factores que le permitirán cambiar de nivel y así obtener incremento salarial. Es por esta razón que se considera que el resultado de la evaluación, es la confirmación del óptimo desempeño.

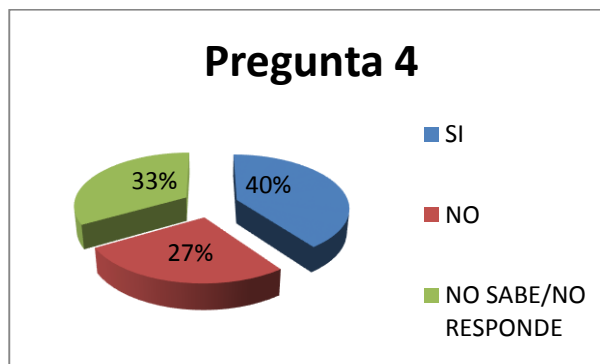


Gráfico 4. ¿La propuesta hecha por parte del CGTS, en lo relacionado con la meta institucional es conocida por usted?

En el mes de enero (primer semestre) y en el mes de julio (segundo semestre), se realiza una reunión general para el grupo de instructores (planta y contratistas), en la cual el Subdirector del centro hace la presentación oficial de la metas asignadas al CGTS para la vigencia de manera global. En esta reunión no se especifica el número de aprendices a formar versus el número de instructores a cargo del centro, para precisar el grado de responsabilidad de cada uno. En ocasiones se ordena el incremento en el número aprendices a formar, pero esta información no es conocida por todos los instructores. El coordinador académico, quien es responsable de la ejecución de la formación profesional, informa de acuerdo con las reuniones que programe, los ajustes indicados por parte de la Dirección General.

Es en el Comité Primario del CGTS, el cual opera regularmente para tomar decisiones acerca de la operación del centro, donde se proponen los planes de mejoramiento que serán ejecutados por el grupo de instructores. La información correspondiente a la consolidación de los resultados, se conoce por parte de los ejecutores en la reunión de inicio de actividades académicas del año siguiente.

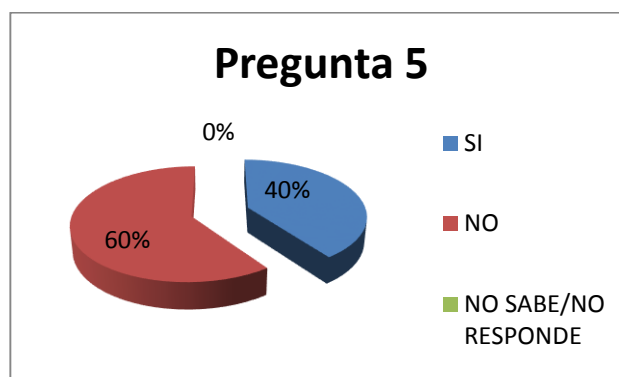


Gráfico 5. ¿El propósito principal del empleo objeto de la evaluación y las responsabilidades del mismo, son conocidas por usted?

El propósito principal del empleo es objeto de evaluación es: “Desarrollar procesos de Formación Profesional de conformidad con las Políticas Institucionales, la Normatividad vigente y la Programación de la Oferta Educativa” (Decreto 249 de 2004, Decretos 1730 y 3696 de 2006). Esta información es conocida por todos los instructores (planta y contratistas).

En la descripción de las funciones esenciales contempladas en el Manual de Específico de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, se indica que el instructor debe: a. Seleccionar estrategias de enseñanza – aprendizaje – evaluación según el programa de Formación Profesional y el enfoque metodológico adoptado; b. Orientar los procesos de aprendizaje según las necesidades detectadas en los procesos de evaluación, metodologías de aprendizaje y programas curriculares vigentes; c. Reportar información académica y administrativa según las responsabilidades institucionales asignadas; d. Evaluar la formación de los aprendices durante el proceso educativo de acuerdo con el Manual de Evaluación vigente; e. Programar las actividades de enseñanza – aprendizaje – evaluación de conformidad con los módulos de formación y el calendario institucional y el Manual de Procedimientos para la ejecución de acciones de Formación Profesional, además de otras que le sean asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área del desempeño del empleo.

En el cumplimiento de las funciones esenciales, se presentan algunas dificultades pues la orientación en la ejecución de la formación se diseña de manera grupal, sin tener en cuenta los aprendizajes previos y/o las condiciones específicas del aprendiz detectadas en el proceso de selección en el cual participa el instructor (es) líder (es) del grupo. Igual situación se presenta con la programación de las actividades de enseñanza-aprendizaje-evaluación. En relación con

elaboración de los reportes (inasistencia, deserción, comportamiento) estos se entregan al límite de la fecha de vencimiento, o ya vencidos, lo cual tiene implicaciones legales, y en relación con la evaluación, se tiene un volumen elevado de certificados sin tramitar porque no se ha consignado en el aplicativo la evaluación del grupo y/o aprendiz.

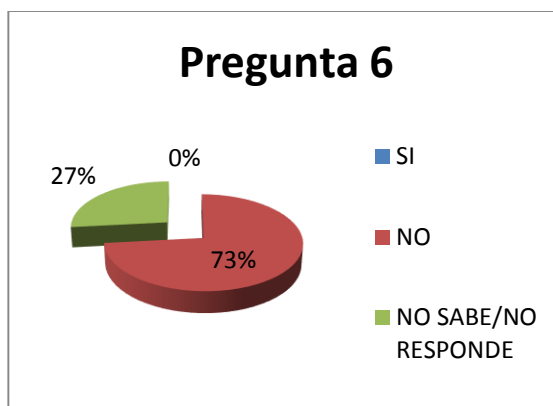


Gráfico 6. ¿Usted concierta de manera consciente a qué tipo de plan (institucional, operativo y/o de desarrollo), está aportando con el desempeño de sus funciones?

Los compromisos laborales que se conciertan tienen su origen en el plan estratégico formulado desde la alta dirección, para los próximos cuatro años. Con base en esta instrucción, el Subdirector debe proponer la concertación del acuerdo, para cada uno de los instructores del centro. De manera general, se definen éstos para los instructores y se hace la concertación.

La información relacionada con el plan de manera específica, es desconocida por los instructores, quienes conocen de éste el resumen que se cuelga en la plataforma institucional. Es de anotar que todos los registros y datos relacionados con la planeación estratégica, están a disposición de los servidores públicos en la ftp.

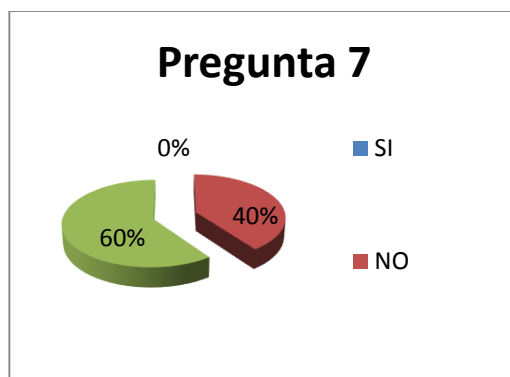


Gráfico 7. ¿Cómo se realizan los controles por parte del coordinador académico y/o personal de dirección del centro, a las metas concertadas en la evaluación de desempeño?

En la formulación de esta pregunta, se consideraron las siguientes respuestas:

- a. De manera permanente.
- b. De manera esporádica.
- c. En el momento de revisar los compromisos para evaluar el desempeño.

El resultado de la encuesta muestra que el 60% respondió que el control se realiza de manera esporádica y el 40% restante respondió que este control se realiza en el momento de revisar la evaluación.

Esta práctica permite que el control sobre el cumplimiento del acuerdo del compromiso laboral, sea de manejo por parte del instructor, y solo al final del semestre se detecte la inconsistencia que se presenta entre lo programado y lo ejecutado.

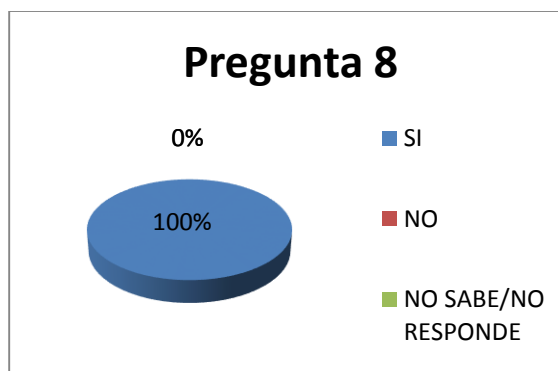


Gráfico 8. ¿Cómo evidencia usted los resultados de su gestión, de acuerdo con el plan concertado en la evaluación de desempeño?

Para esta pregunta se propuso las respuestas:

- b. Con los registros normalizados en el sistema de gestión de la calidad.
- c. Con los registros en el aplicativo para administración educativa.
- d. Con documento elaborados por el docente, para impartir formación.

El grupo de instructores encuestado, manifestó que la evidencia de la ejecución de las acciones de formación está contenida en los documentos que elabora como apoyo a las acciones de ejecución de la formación y con los registros que realiza en el aplicativo. Estos documentos son entregados en formato digital en el momento de realizar la evaluación.

Los formatos que elaboran los responsables del sistema de gestión de la calidad, son modificados de manera regular, lo que genera rechazo en los instructores por los ajustes que deben hacer para estar acordes con el sistema.

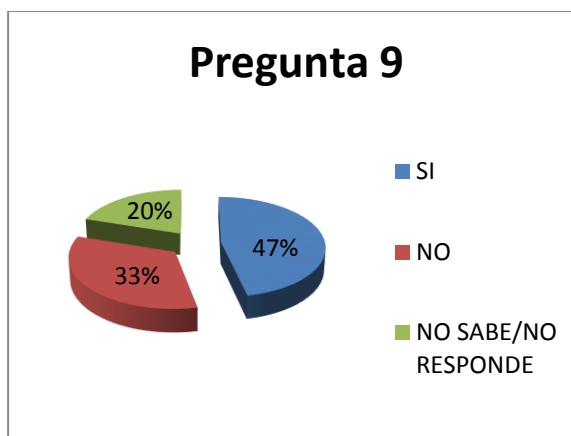


Gráfico 9. ¿Cuáles son las restricciones que usted considera más importantes en la concertación de la evaluación del desempeño?

Se propuso como posibles respuestas:

- a. Los compromisos laborales definidos desde la dirección del centro.
- b. Los compromisos laborales definidos en función de la meta, sin otra consideración.
- c. Los compromisos laborales no reflejan la realidad del centro de formación.

El mayor número de respuesta (47%) corresponde a la variable a., el segundo lugar lo ocupa la variable b, con el 33%. Se considera por parte de los encuestados que no hay una posibilidad real de concertar el compromiso laboral. Se indica que la única posibilidad de negociación es el porcentaje de valoración de la evaluación.

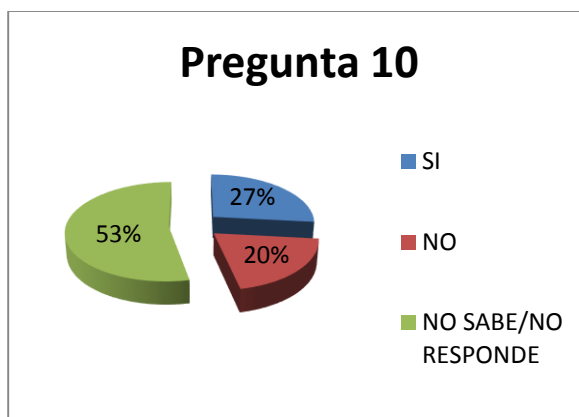


Gráfico 10. ¿Qué importancia tiene para usted, el resultado de la evaluación del desempeño?

Las variables consideradas para esta cuestión son:

- a. Es importante porque permite formular planes de capacitación y mejoramiento.
- b. Es importante porque su valoración corresponde a un proceso concertado y de construcción para el crecimiento personal.
- c. Es importante porque permite tener como referencia un valor por encima de los 80 puntos.

El mayor número de respuestas de interés fue el literal c., en menor porcentaje los ítems a. y b. La importancia de la evaluación de desempeño está directamente relacionada con el puntaje obtenido y el incremento del salario.

La evaluación del desempeño ha sido considerada como la carta de presentación para alcanzar el nivel más alto, grado 20 en el menor tiempo posible, por la compensación salarial y prestacionales.

Las respuestas correspondientes a los literales a. y b., tienen menor importancia para el grupo de instructores puesto que con los resultados obtenidos en la evaluación, la formulación de planes de mejoramiento deben tener soportes.

En el otorgamiento de los auxilios educativos que confiere la entidad a los servidores públicos, los resultados con altos porcentajes son beneficiosos pues facilitan la entrega de éstos.

Tabla 13. Entrevista

CATEGORÍA	TEXTO
Plan de mejoramiento	Durante el tiempo que he estado al frente de este proceso, ninguno de los funcionarios de Gestión Tecnológica de Servicios, instructores o administrativos han presentado problemas con la evaluación. Las evaluaciones tienen valores superiores en promedio a los 85 puntos. Ningún Coordinador Académico, ni el Subdirector han indicado nada con respecto a este tema. La única dificultad que se presentó fue con un funcionario administrativo que no estuvo de acuerdo con que la evaluación tuviera 84 puntos, cuando los demás compañeros tenían como mínimo 90.
Plan de capacitación	La Dirección General remite la información correspondiente a los planes de cada vigencia. La Regional, no cambia esta información. Lo máximo que se ha hecho, es sugerir otros cursos, que pueden ser aprobados o no. Los centros de formación tramitan los viáticos e informan a Bogotá, quienes participan en estos cursos. Los empleados no tienen restricciones sobre esta situación. Si se les pagan los viáticos y la inscripción en el curso y ellos no tienen que pagar nada . . .

Discusión de los resultados.

La discusión de los resultados implica una interpretación de los mismos y, desde este punto de vista, se puede afirmar que esta parte del trabajo está involucrada en el procedimiento de análisis de contenido.

Este tema es importante para la administración pública, dado que del buen desempeño de los funcionarios depende la respuesta oportuna al ciudadano que requiere los servicios y su aceptación en el área de su gestión.

De acuerdo con la opinión de algunos de los encuestados, mientras subsista la subjetividad, los compromisos de amistad y la falta de seguimiento y control a la ejecución de los compromisos laborales y comportamentales, no se obtendrán resultados diferentes a los que de manera general se dan en el CGTS.

Murphy y Cleveland, 1991, citados por Madureira (2002), señalan:

Las principales críticas a la evaluación de desempeño apuntan hacia una excesiva importancia atribuida a los instrumentos de notación, hacia la indiferenciación frente a la diversidad de marcos organizacionales en los cuales se puede efectuar la evaluación, y hacia la no consideración de factores como las motivaciones individuales, las capacidades y el tipo de relación (a través de la organización formal e informal) existente entre evaluador y evaluado.

Se considera que el sistema de evaluación, debe mostrar no solo el cumplimiento de la meta, sino la calidad en la ejecución de la misma, y ayudar a identificar la incidencia de estos resultados en el proceso de gestión del talento humano. Si esta evaluación es objetiva, deberá indicar cuáles son los factores (internos y externos) que influyen en la desviación que en un momento dado sean detectadas por los evaluadores.

Se plantea por parte de algunos de los entrevistados que los responsables de la evaluación no realizan ésta con la rigurosidad requerida, se lleva a cabo de forma mecánica y lo más importante el diligenciar los formatos y cumplir con el calendario fijado por parte de la CNSC.

Existe el convencimiento que este procedimiento, si se lleva a cabo de manera sistemática y con la aplicación de criterios unificados, puede generar una dinámica acorde con la realidad del centro, con resultados objetivos que permitan proponer planes de mejoramiento y capacitación necesarios para garantizar que el talento humano que imparte formación puede responder a los retos que tiene el centro y la organización.

Otra de las inquietudes que surgen de la aplicación del modelo que se utiliza en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios, está relacionada con la gestión del talento humano, dado que los resultados de la evaluación del desempeño durante el período comprendido entre el año 2005 y el año 2008, oscila entre 900 y 1000, siendo esta última cifra el máximo puntaje a alcanzar por parte de un servidor público. Para los años 2009 y 2010, los resultados obtenidos en la evaluación están comprendidos en el rango 90 a 99 puntos, para este período el máximo puntaje a alcanzar es de 100 puntos.

Se considera por parte de los organismos rectores de la administración pública, que el objetivo de la gestión del desempeño debería tener un alcance mayor a la mera evaluación, puesto que implica un plan de trabajo al cual debe hacerse seguimiento desde el área de gestión humana y las áreas de interés de la institución para definir un programa de acompañamiento y control con todos los participantes, con el fin que la evaluación denote el mejoramiento del desempeño y tenga impacto no solamente en la persona y los equipos conformados, sino que el impacto se visualice en el logro de los objetivos corporativos.

El cumplimiento de este procedimiento, debe dar como resultado la revisión periódica de los avances de la gestión del desempeño para reconocer los aspectos a mejorar e identificar quiénes deberán participar en los programas de actualización y capacitación, que les permitan integrar todos los elementos requeridos para alcanzar el nivel exigido por los estándares de calidad de la organización.

La Dirección General del SENA, con el fin de armonizar en la institución la gestión administrativa, mediante la Resolución No. 0003 del 10 de mayo de 2013, adopta la política de calidad en el marco del sistema de Gestión de Calidad Institucional bajo el siguiente postulado:

El SENA a través del mejoramiento continuo de sus servicios de formación profesional integral, de generación de ingresos y empleabilidad para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas, se compromete con sus clientes y grupos de interés a generar una Cultura de Calidad con Calidez, mediante un sistema integrado de gestión, centrado en las personas.

Con la siguiente promesa de valor:

Prestación de servicios con calidad, oportunidad, pertinencia, innovación, e estándares internacionales e inclusión social, que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

Aplicación de buenas prácticas ambientales, para la prevención de la contaminación y protección de los recursos naturales.

Implementación de ambientes de trabajo y aprendizaje con condiciones que contribuyan a la seguridad y salud ocupacional, para el bienestar de las personas.

Desarrollo y buen uso de las tecnologías de la información y la comunicación, para la preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información institucional.

Todas las acciones deberán ejecutarse de acuerdo con los lineamientos indicados en todas las Regionales. Teniendo en cuenta la organización de los centros en las redes de conocimiento, los planes de capacitación están liderados por los gestores de la red y la oficina de capacitación de la Dirección General. De acuerdo con los registros de las actualizaciones, cursos y diplomados remitidos por su parte, en las Regionales se debe solicitar a los instructores que seleccionen en cuál de ellos están interesados en participar, para de esta forma definir los costos asociados a la programación de los cursos de educación formal y no formal que se programarán para los instructores de las diferentes Regionales. Es de anotar que a estos cursos solo podrán

asistir los instructores inscritos en carrera administrativa, y por excepción, los instructores con nombramiento provisional.

Se considera, que si bien se ha avanzado en la organización de la capacitación, esta no corresponde en la realidad a un programa de mejoramiento continuo que tenga como sustento la gestión de la evaluación del desempeño, dado que los resultados de la misma no permiten identificar cuáles serían las acciones a implementar, por lo que bajo estas circunstancias la gestión del talento humano, adolece de direccionamiento para lograr la favorabilidad de la productividad dentro de la organización y la contribución al logro de los propósitos definidos por la institución.

De ahí que la promoción del talento humano y el incremento salarial adicional según el resultado de la evaluación del desempeño (SSEMI), sea visto como parte del compromiso institucional por el hecho de estar vinculado a la institución, y no como el resultado de la ejecución de las acciones de formación profesional integral de acuerdo con los parámetros organizacionales.

Entrevista con servidores públicos del área de gestión humana.

En esta etapa del trabajo se obtendrá información acerca del proceso de la evaluación del desempeño a través de entrevistas, observación directa y consulta de la normatividad vigente, con el personal del área de gestión humana, encargado de orientar el proceso y participar en la recolección de los datos.

La guía de la entrevista fue elaborada por la autora del trabajo de grado, y tenía como objetivo indagar sobre la visión del entrevistado acerca de:

- La finalidad de la evaluación del desempeño.
- Conocimiento de los evaluadores acerca del procedimiento para el diligenciamiento de la evaluación del desempeño.
- Procedimiento aplicado en el CGTS para el diligenciamiento de la evaluación del desempeño.
- Recursos interpuestos por parte de los servidores públicos.
- Planes de mejoramiento formulados a los instructores por parte del CGTS y el seguimiento realizado de manera conjunta.
- Sugerencias para el mejoramiento de la elaboración y presentación de las evaluaciones del desempeño.

La realización de esta parte presentó algunas dificultades debido a los compromisos laborales de las personas seleccionadas para la aplicación de la entrevista, el manejo de la información y su exposición en este tipo de trabajo, la responsabilidad que les atañe por una parte y por la otra, el interés en el proceso de mejora del sistema de evaluación del desempeño en la entidad.

Con base en las opiniones obtenidas con la aplicación de la guía y con los documentos legales que soportan el proceso de la evaluación, éstos fueron consultados por los entrevistados se obtuvo el siguiente resultado:

Manifestaron los entrevistados que la evaluación del desempeño es importante porque la entidad obtiene información relacionada con el desempeño de los servidores públicos, fortalezas

y debilidades y el cumplimiento de las metas de la institución a través de cada centro, pero consideran sin embargo, que es necesario revisar con detenimiento los resultados pues han tenido conocimiento de las dificultades que se presentan en el procedimiento de la elaboración de la evaluación. Este aspecto, según sus manifestaciones, debe ser tratado con algunas consideraciones dado que cada uno de los centros tiene la responsabilidad de la administración del talento humano, de acuerdo con la política institucional.

Se considera por parte de éstos, que una de las situaciones que ha hecho posible este estado de cosas es que en los centros de formación debido a la rotación en los cargos de los servidores públicos que recibieron la capacitación básica programada por la entidad para los encargados de diligenciar las evaluaciones están ocupando otros cargos. Al hacer dejación del cargo tiene la responsabilidad de hacer la inducción a quien ingresa, y se infiere que la información suministrada no es coherente con la complejidad del proceso y la responsabilidad que se debe asumir por éste, dado los resultados obtenidos en los últimos años.

De acuerdo con el artículo 3° del Acuerdo 138 de 2010, la evaluación del desempeño permite a la entidad “la información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Así mismo, tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejerza su labor o desempeño integral”.

Teniendo en cuenta que la función del área de gestión humana en el tema relacionado con la evaluación, es la de consolidar la información de cada uno de los centros de formación profesional (instructores y personal administrativo) y de la regional (personal directivo y administrativo), la participación en el proceso de evaluación del desempeño no es directa. Se puede hacer acompañamiento y asesoría, siempre y cuando esta sea requerida de manera oficial por parte del centro de formación que lo considere necesario.

En cuanto a la cuestión referente al conocimiento que se tenga por parte de los empleados del área de gestión humana acerca de los protocolos aplicados en el CGTS, se indica que se cuenta con la información general del proceso. Básicamente el procedimiento seguido es la verificación que se haya hecho entrega de todos los formatos debidamente diligenciados de los empleados de carrera y de nombramiento provisional adscritos a la planta de cargos del centro, con el fin de determinar la valoración del SSEMI y custodiar estos documentos, según la reglamentación vigente; se indica además, que dados los resultados obtenidos por los instructores durante el período considerado en la investigación, no se ha informado al área acerca de la concertación y ejecución de planes de mejoramiento, reclamaciones por los resultados obtenidos, recursos o quejas. Sin embargo, se ha observado que hay insatisfacción por parte de los instructores con respecto al procedimiento pues algunos instructores se han acercado a ellos para comentarles de manera informal que “siempre se les cita a última hora, y a la carrera para realizar los objetivos de desempeño”.

Igualmente manifiestan los entrevistados, que no se ha considerado la participación en planes de seguimiento pues este apoyo no se ha solicitado por parte de este centro, según manifiestan durante el tiempo que han estado vinculados al área (tiempo superior a diez años).

Finalmente, los entrevistados indican que una propuesta de mejoramiento en la elaboración y presentación de las evaluaciones del desempeño se puede considerar en los términos de:

- a. La evaluación debe aportar al mejoramiento del trabajador y de la empresa para la obtención de óptimos resultados, calidad y alineación con los propósitos misionales de la organización.
- b. En el centro de formación se debe citar a los servidores públicos, con antelación para la concertación de los objetivos de desempeño y socializar con ellos todos los documentos e instrucciones del plan estratégico institucional.
- c. La verificación del resultado de la concertación de objetivos y la valoración de la evaluación debe superar el nivel cuantitativo y tener en cuenta aspectos tales como el compromiso para el cumplimiento de sus funciones (llegada oportuna, ejecutar las políticas institucionales en la formación, entre otras), responsabilidad en el manejo de los elementos de propiedad de la entidad, relaciones interpersonales, entre otras.
- d. La evaluación debe estar soportada con instrumentos que permitan el seguimiento a la labor desarrollada, y el seguimiento debe hacerse por el coordinador académico, los aprendices y una tercera persona imparcial.

e. La evaluación debe arrojar los datos que permitan la estructuración del plan de capacitación, independientemente que este proceso sea liderado por parte de la Dirección General de la entidad. Los datos que se recolecten son el insumo para que los gestores de la red, elaboren el plan acorde con la realidad de los centros de formación y de los instructores.

f. La entrega oportuna de los documentos, permitiría una revisión y puesta en común de aspectos que redundarían en beneficio de la comunidad institucional. En este centro no se hace la entrega oportuna de las evaluaciones, se debe insistir y enviar sendas comunicaciones para que se remitan las evaluaciones con los soportes requeridos, e insisten en que además del retardo en la entrega, en ocasiones es necesario adelantar re-procesos por diligenciamiento errado y/o incompleto.

Propuesta de mejoramiento en la gestión del talento humano en el CGTS.

Se ha hecho el reconocimiento por parte de algunos servidores públicos del nivel directivo sobre el nivel de formación académico del talento humano con que cuenta el centro, y las posibilidades que se tienen de producir mejores resultados en su gestión si se generaran los espacios que permitan la participación activa de los instructores en algunos de los procesos institucionales. De acuerdo con la información obtenida por parte del área de gestión humana del CGTS el nivel académico de los instructores es alto en promedio, tomando como referencia la planta global de la regional.

Tabla 14. Nivel académico personal de instructores

Número	Nivel de formación	
Instructores	Académico	Porcentaje
Planta		
60	Maestría	2,4%
60	Profesional titulado y estudiantes en semestres superiores a 6	54%
60	Tecnología	3,6%

Fuente: Elaboración propia.

En las entidades públicas, de acuerdo con Calderón (2004, p. 6)

Tradicionalmente, la preocupación de la gestión humana en el sector público del país se ha concentrado en la denominada *administración de personal*, es decir, en prácticas de relaciones industriales, más que en la gerencia del talento humano. La base teórica sobre la cual se fundamenta esa administración de personal es el modelo burocrático, según el cual la eficiencia es determinada, en una amplia medida, por la reglamentación.

La gerencia de talento humano requiere una transformación cultural, que le permita definir estrategias enfocadas en las personas, a fin de que propendan por el desarrollo de sus talentos y habilidades personales, lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos.

Como se anotó con anterioridad (página 55), le corresponde al subdirector realizar la función de administrar el talento humano asignado en la planta de cargos al centro de formación. Si bien es cierto que hay factores externos que influyen en la administración del personal, tales como la selección, el sistema de remuneración, el contexto organizacional, la formación, la descripción del cargo, entre otros, también es cierto que hay un margen de acción que puede ser influenciado por los funcionarios del centro.

En el procedimiento de la evaluación del desempeño, en el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios se realiza el procedimiento casi de manera lineal; mientras que en otros centros, el subdirector a implementados formatos adicionales e instructivos, los cuales han sido socializados con el personal, se han realizado jornadas de divulgación y se ha logrado consenso en lo atinente a la pertinencia de aplicar éstos como medida de aseguramiento de: imparcialidad en la calificación, información acerca del plan estratégico del centro, las contribuciones individuales y la medición real de la meta asignada a cada uno de los empleados que desempeñan funciones tanto administrativas (profesionales, asesores y técnicos), como operativas (instructores), esto de acuerdo con la clasificación que se utiliza en la entidad.

En un intento de conciliar los intereses de los evaluadores, se presentó al comité primario del CGTS los aportes hechos al proceso por parte de estos centros debido a la situación conflictiva que afectó el clima laboral, y que se generó al haber diferencia de criterio para la calificación de los resultados de las actividades desarrolladas por los instructores de un programa en comparación con el otro:

El coordinador del Programa “X”, consideró como válidas para la obtención de calificación de 100 puntos en la evaluación las siguientes conductas:

- a. Si el instructor entrega con dos días de anticipación un trabajo asignado (no aplica el estándar de calidad, solo la entrega anticipada).
- b. El manejo de la comunicación existente entre el evaluador y el evaluado.
- c. Las actividades sociales de los miembros del Programa.
- d. La entrega oportuna de las planillas del reporte mensual del docente para la digitación de las horas laboradas/horas programada, al responsable de esta labor, entre otras consideraciones.

Por parte del coordinador del Programa “Y”, se consideró en la calificación:

- a. El número de cursos de formación titulada ejecutados/número de cursos programados.
- b. El número de cursos de formación complementaria ejecutados/número de cursos programados.
- c. Evaluación hecha por parte de los aprendices (este ítem no está considerado oficialmente para los instructores de la planta de cargos).
- d. Organización de las actividades de enseñanza-aprendizaje-evaluación.

Al hacer la comparación de los resultados obtenidos, los instructores del Programa “Y” manifestaron su inconformidad pues el promedio obtenido por los instructores que demostraron compromiso con el proceso de formación fue de 85-90% y los que cumplieron con el mínimo de

los compromisos concertados el promedio fue del 84-66%. Ante los reclamos verbales, no oficializados, que se presentaron por los instructores, la instrucción impartida –de manera implícita- fue la de ajustar los resultados de la calificación, e igualar los promedios en ambos programas con valores superiores al 84%.

Observa Madureira (2002) en relación con la calificación de la evaluación que

Entre los problemas destacados en torno a los sistemas de evaluación de desempeño en la Administración Pública, se pueden citar: la subjetividad de las apreciaciones sobre el desempeño como forma de determinar las promociones (y como tal, las remuneraciones), la desconfianza de los funcionarios en los sistemas de notación y de repartición de los premios de productividad, y un control de los sistemas muy centralizado en organismos superiores de gobierno.

En concordancia con este planteamiento, Ramírez (2011, p. 86) manifiesta que

La distorsión de este mecanismo ha sido, al decir de la mayoría de los entrevistados, causa central de la ineficiencia de la carrera administrativa. La inexistencia de acuerdos entre jefes y empleados sobre los compromisos laborales a desarrollar en un determinado período de tiempo; la ausencia de indicadores de gestión; el seguimiento y acompañamiento a la actividad que desarrolla el empleado; la persistencia en único evaluador cuando en buen número de organizaciones se ha implementado hace ya muchos años la evaluación por múltiples actores (clientes); su baja utilización para la

adopción de mecanismos correctivos; énfasis en lo sancionatorio y no en lo compensatorio, son entre otros, aspectos llamados a corregirse.

Ahora bien, si se tiene en cuenta el nivel académico de los instructores, (Tabla No. 11), del centro de formación profesional integral y las especialidades en las cuales se imparte formación, el resultado de la ejecución de las actividades debe ser óptimo y el aporte hecho de manera individual y colectiva al desarrollo del mismo, debe tener un impacto diferenciador en relación con aquellos centros en los cuales el nivel académico de los docentes es menor. Sin embargo, algunos de estos otros centros, presentan tasas menores de deserción por parte de los aprendices, porcentaje en el cumplimiento de metas superior al del CGTS, planes de mejoramiento para el personal docente y de formación pedagógica continua para todas las personas que imparten formación.

Tabla 15. Propuesta plan de mejoramiento

<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>	<i>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</i>
Los coordinadores académicos responsables de diligenciar la evaluación del desempeño no han actualizado la capacitación.	Programar la actualización a los responsables de evaluar el desempeño de los instructores.
El coordinador académico del programa, realiza el proceso de evaluación como jefe inmediato y remite los formularios al subdirector del centro para su firma.	Crear una comisión que verifique el cumplimiento de los compromisos concertados en la evaluación del desempeño.

Tabla 15. (Continuación).

<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>	<i>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</i>
La evaluación del desempeño se diligencia para responder a los requerimientos legales.	Planear el proceso de evaluación del desempeño para gerenciar el talento humano.
La evaluación del desempeño se valora bajo la premisa de la metodología de revisión de conductas.	Adoptar como metodología para la evaluación del desempeño, el modelo de evaluación participativa por objetivos.
En un alto porcentaje, el evaluado ignora la información relacionada con el plan estratégico del SENA y del centro de formación.	Mejorar la comunicación y la retroalimentación del Plan Estratégico, para motivar al personal a aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.
En el diligenciamiento de la evaluación del desempeño laboral se han definido dos instantes: a) la concertación de los objetivos, y b) la valoración y calificación.	Realizar acompañamiento permanente al instructor conjuntamente con el formador de docentes para “obtener y registrar información relevante sobre los individuos a evaluar mediante la observación personal, revisión de archivos o hablando con otras personas que mantienen contacto directo con el trabajador que se va a calificar”. Castillo A. (2012)
La capacitación se programa desde la red de conocimiento, en un 100%. El centro no tiene participación en la formulación de los planes de capacitación. Los beneficiarios de estos programas de formación y actualización en un alto porcentaje (80%), no hacen retroalimentación a los demás instructores.	Potencializar con todo el personal la retroalimentación y la divulgación de las actividades realizadas, por los participantes en los programas de formación y actualización.
La calificación de la evaluación del desempeño no arroja planes de mejoramiento para el personal docente.	Generar procesos de autoevaluación y actualización para el personal docente.

Tabla 15. (Continuación).

<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>	<i>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</i>
El líder del proceso de gestión humana en el centro, carece de formación en el área y no tiene experiencia en la gestión del talento humano.	Seleccionar la persona que cumpla con el perfil básico en la planta de personal.
La asesoría que se recibe por parte del Grupo de Gestión del Talento Humano en la Regional, es básico y se limita al ordenamiento jurídico.	Contar con el apoyo y la asesoría permanente del Grupo de Gestión del Talento Humano, desde la concertación de objetivos hasta la calificación de la evaluación.
El líder del proceso de talento humano en el centro, realiza labores rutinarias, centradas en hacer entrega de certificados y alimentar la base de datos.	Realizar actividades que mejoren la comunicación, la cultura organizacional y el clima laboral.
La asignación del presupuesto para las actividades de bienestar social están consideradas para las celebraciones semestrales (junio: Semana de la Confraternidad y diciembre: Despedida).	Propiciar condiciones favorables para el desarrollo de las actividades sociales, culturales y deportivas en general.
Las condiciones reales de los ambientes de aprendizaje y material didáctico institucional, son una limitante para el desarrollo de las acciones de formación.	Adecuar la infraestructura y los medios a las exigencias del sistema de gestión de la calidad continuamente.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES

En el SENA se cuenta desde su creación, con la normatividad en materia de carrera administrativa, las instrucciones para el diligenciamiento de los diferentes formatos que han sido producidos por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil, esto indica que en la entidad se cuenta con los antecedentes que permiten inferir que se tiene el conocimiento y la experiencia de la importancia que reviste el procedimiento de la evaluación del desempeño como un factor determinante en la gestión del talento humano.

La práctica llevada a cabo en el CGTS muestra el interés en el cumplimiento de la norma para no incurrir en sanciones, aunque en el proceso se obvie los objetivos fundamentales de la concertación de la evaluación y de la carrera administrativa. El desarrollo de la función de llevar a cabo la administración de la evaluación, en un centro que presenta cambios acelerados y formalizados en su estructura como son: el incremento en la planta de cargos de instructores inscritos en carrera administrativa, nuevos diseños curriculares y programas de formación para dar respuesta al sector empresarial, contratación de personal docente para el cumplimiento de las metas fijadas y la ejecución de otros compromisos laborales, hacen que la realización de la evaluación del desempeño se convierta en uno de los trámites rutinarios. Los aspectos relacionados con la retroalimentación, metas de mejoramiento consideradas en el sistema de gestión de la calidad, el desarrollo del personal, los planes de capacitación y las medidas disciplinarias que deben aplicarse como resultado de las actividades académicas y actitudes y comportamientos, están inmersos en el conjunto de las actividades caracterizadas de bajo perfil

y se desdibuja la importancia que tiene el tema, para el cumplimiento de las metas y la misión institucional.

Para el mejoramiento de la gestión del talento humano del personal de instructores en el CGTS, se requiere contar con políticas definidas por la dirección del centro, fijarse a largo plazo planes de trabajo en los cuales se contemple dedicación de tiempos específicos por parte de los coordinadores y el equipo de apoyo a la evaluación del desempeño y la revisión de estos resultados frente a los indicadores de gestión.

Así mismo, es indispensable realizar la actualización de las capacitaciones de los coordinadores académicos para la concertación y calificación de las evaluaciones del desempeño, con el fin de iniciar el proceso de concienciación acerca de los supuestos que imperan en la condición propia de cada uno y su influencia en la valoración del desempeño del personal a su cargo.

En la medida en que se apliquen correctivos a las prácticas que se desarrollan en el CGTS, la evaluación del desempeño será un instrumento que permita formular planes de mejoras atinentes a la realidad del centro de formación y de la entidad, al evitar el impacto que se produce por el diligenciamiento de éstas desde “la conveniencia y no desde imparcialidad y el equilibrio”. Desde esta perspectiva las actividades de capacitación se programarán con el direccionamiento de los planes y programas que se han proyectado para cumplir con la misión y la visión institucional.

RECOMENDACIONES

1. La planeación de la evaluación del desempeño en el CGTS, que se realice debe tener criterios diferenciados para la concertación de las contribuciones individuales de los instructores, teniendo en cuenta la formación académica y la experiencia docente.
2. La institución debe hacer uso del sistema de evaluación del desempeño como una parte importante del diagnóstico para la formulación de los planes de mejoramiento de los instructores.
3. En el Centro de Gestión Tecnológica de Servicios, las actividades correspondientes a la planeación y a la ejecución de la evaluación del desempeño sensibilizaran al instructor sobre los beneficios que ésta tiene para su desarrollo profesional y personal. Una evaluación elaborada desde la perspectiva de la estabilidad laboral y la ejecución de prácticas repetitivas, sin tener como referente los cambios sociales, no permite el mejoramiento de la calidad de la formación.
4. La entidad, debería adelantar la detección de necesidades de capacitación basados en las competencias laborales definidas por parte de la institución en el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, con el fin de determinar la brecha resultante entre el desempeño actual y el esperado. De esta manera se identificarán las necesidades reales de capacitación y el instructor más la entidad podrán beneficiarse del proceso de evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Puerto Nariño. (2009). *Manual de talento humano*.
- Alles, M. (2006a). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360o*. Recuperado el 7 de septiembre de 2012, de <https://www.google.com.co/books.google.com/?hl=es>.
- Alles, M. (2006b). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Ángel, A., Dubin, K., Salvador, M. y Simón, C. (2008). La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas. *Revista Centro PwC & IE del Sector Público*.
- Antecedentes del Empleo Público y la Carrera Administrativa en Colombia*. (s.f.). Recuperado el 18 de abril de 2012, de <http://www.icetex.gov.co/talento/descargas/generalidadesempleo.ppt>.
- Atehortúa H., F., Bustamante V., R.E. y Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión. Un solo equipo*. Medellín : Universidad de Antioquia. .
- Barbosa, Sabanero, L. y Zárate N., D. (2011). *Introducción; contexto y antecedentes de la evaluación de desempeño*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.slideshare.net/papirrinelgrande/evaluacin-de-desempeo-7038890>
- Blank B., L. (1990). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Santiago de Cali: Centro Editorial Univalle.
- Block. (2001). Prologo. En T. S. Coens, *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas?* (pág. XIII). Bogotá: Norma.
- Calderón H, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público. (P. U. Javeriana, Ed.) *Cuadernos de Administración*, 17(28).

- Castillo A., J. (2012). *Administración de Personal: un enfoque hacia la calidad* (3 ed.). Colombia: ECOE. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de <http://ebray.bibliotecasena.edu.co>, 14:30 horas.
- Chiavenatto, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chirogue, S. (2006). Evaluación de desempeño docente. *ACDI (Agence Canadienne de Developpment International)*(45).
- CNCS. (2006). *Criterios legales y directrices de la CNSC para la evaluación del desempeño laboral*. Bogotá D.C.
- CNCS. (2009). *Acuerdo 116*. Bogotá D.C.
- CNSC. (s.f.). *Evaluación del desempeño*. Recuperado el 7 de abril de 2012, de <http://www.cnsc.gov.co> 8:00 horas.
- Coens, T. (2001). *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Colombia. (1973). *Decreto 1950, Por el cual se reglamentan los decretos leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración de personal civil*. Bogotá D.C.
- Colombia. (1991). *Constitución Política*. Bogotá D.C.: Legis.
- Colombia. (1998). *Ley 443, Por la cual se expiden normas sobre la carrera administrativa y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.
- Colombia. (2002). *Ley 443, Por la cual se expide el Código Disciplinario Único*. Bogotá D.C.
- Colombia. (2004). *Ley 909, Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.
- Colombia. (2005a). *Decreto 1227, por medio del cual se reglamenta la Ley 909 de 2004 y el Decreto-Ley 1567 de 1998*. Bogotá D.C.

Colombia. (2005b). *Decreto 760, Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse por y ante la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.* Bogotá D.C.

Colombia. (2005c). *Decreto 770 Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos del orden nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.* Bogotá D.C.

Colombia. (2005d). *Decreto 785, Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por disposición de la Ley 909 de 2004.* Bogotá D.C.

Colombia. (2006). *Ley 1093 de 2006, Por la cual se crean los límites e y f y un parágrafo del numeral 2 del artículo 5° de la ley 509 de 2004.* Bogotá D.C.

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). (2011). *Acuerdo 137, Por el cual se establece el sistema tipo de evaluación de desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa y en período de prueba.*

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2011). *Compendio de Normatividad y Doctrina en Empleo Público y Carrera Administrativa.* Bogotá.

Comisión Nacional del Servicio Civil CNCS. (2008). *Acuerdo No. 027, “Por el cual se precisa la evaluación sobresaliente en el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral y se adopta un instructivo.”.* Bogotá D.C.

Comisión Nacional del Servicio Civil CNCS. (2009). *Acuerdo 122, Por el cual se adiciona un artículo transitorio al Acuerdo 116 de 2009.* Bogotá D.C.: Diario Oficial 47.518 de octubre 30 de 2009.

Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC. (2010). *Acuerdo No. 138, “Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de sist.* Bogotá D.C.: Diario Oficial 47.612 de febrero 3 de 2010.

Corte Constitucional . (2003). *Sentencia T-378.* Bogotá D.C.: M.P. Jaime Córdoba Triviño .

Covey R., S. (1993). *Los siete hábitos de la gente eficaz.* México: Paidós.

Cuesta, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento.* Cali: Artes Gráficas del Valle.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2006). *Informe.* Bogotá D.C.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal.* Pearson Educación. Prentice Hall-.

Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano.* México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente. Una panorámica de América y Europa. (s.f.). Recuperado el 14 de abril de 2012, de http://www.puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa.../Microsoft_Word_Manual.pdf Manual de Talento Humano. 17:00 horas.

Figueroa M., R, Utría E., C. y Colpas C., R. (2009). *Devenir histórico de la calidad educativa dentro de la evaluación dinámica del desempeño docente.* Barranquilla: Editorial Universidad del Atlántico. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de <http://www.ebraybibliotecasena.edu.co>, hora 20:30.

- Flórez, L. y Ortiz, C. (2010). *Manual de inspección, vigilancia y control sobre evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba*. Obtenido de <http://www.cnsc.gov.co/docs/MANUALEDINSPECCVIGILANCIAPROBADOESIONECOMISION19DEAGOSTODE20>
- Geisse, G., Soteras, A. y Román, T. (2010). Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación del Desempeño Docente. *7mo Congreso Internacional de Educación Superior*. Recuperado el 15 de octubre de 2014, de <http://www.ebraybibliotecasena.edu.co>, hora 18:30
- Giraldo, P. (2004). *Creación de un modelo de Evaluación del Desempeño bajo la Teoría de las competencias. Monografía. Psicóloga*. Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Departamento de Psicología.
- Gobernación del Valle del Cauca. (2003). *Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos*. Cali.
- Grados E., J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.
- Hernández, P. (2005). *La provisión de empleos de carrera en Colombia. Lineamientos de un nuevo modelo de gestión de personal en el sector público*. Recuperado el 7 de abril de 2012, de <http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.2104.pdf>
- La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos*. (s.f.). Recuperado el 12 de abril de 2012, de <http://www.rrhh-web.com/evaluacióndepuesto.html>, 16:15 horas.
- Le Monde Diplomatique. (2003).
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.
- Madureira, C. (2002). La Evaluación de Desempeño en el contexto de la Administración Pública (Una revisión sobre la doctrina). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(23).

Manual de la Evaluación de Desempeño. (s.f.). Recuperado el 18 de abril de 2012, de http://www.mineducación.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf, 19:30 horas.

Marcano F., L. (2008). *Modelo de evaluación del desempeño como vía para el desarrollo profesional.* Recuperado el 15 de octubre de 2014, de <http://www.ebraybibliotecasena.edu.co>, 11:00 horas

Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos.* Recuperado el septiembre de 2012, de <https://www.google.com.co/books.google.com/?=es>, 14:00 horas

Montenegro, A. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, Modelos e Instrumentos.* Recuperado el 10 de septiembre de 2012, de <https://www.google.com.co/books.google.com/?hl=es>, 6:30 horas

Ortiz, C. (2010). *Cartilla del proceso de evaluación de desempeño- Diligenciamiento de los formatos para el 2010.* Bogotá: Superintendencia de Notariado y Registro. .

Osorio C., M. A. (1993). *Gerencia del desarrollo humano más allá de la calidad total.* Santiago de Cali: USACA.

Parker R., H. C. (s.f.). *Construcción de redes de conocimiento y aprendizaje académico.* Obtenido de <http://mapas.eafit.edu.co/rid=1KHVLX3SJ-ZJ8F8B-2H7/La%20definici%C3%B3n%20del%20concepto%20redes%20de%20conocimiento.docx>. Hora: 10:30.

Peredo, L. (1969). *La valoración del personal.* Editorial Hispano Europea.

Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales. Investigación para la docencia.* Obtenido de <https://www.google.com.co/books.google.com/?hl=es>, Hora 16:30.

- Quintana y Cifuentes. (2009). *Diagnóstico y plan de intervención para la facilitación del proceso de cambio en los equipos de proceso competitivos “EPC” y equipo de soporte, en Good Year de Colombia S.A. Trabajo de grado*. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración de Empresas.
- Ramírez, J. (2011). *La carrera administrativa en Colombia –análisis y perspectivas-. Tesis de investigación. Magister en Administración*. Bogotá: Univesidad Nacional. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.
- Riveros P., F. (2009). *Sistema tipo de evaluación del desempeño*. Bogotá: ESAP.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Administración*.
- Rodríguez G., E. (enero - junio de 2010). Situación del régimen de carrera administrativa en Colombia. 13(25).
- Rodríguez S., J. (2011). *El modelo gestión de los recursos humanos*. Business & Economics.
- Rodríguez, F. (s.f.). *La evaluación del Desempeño del trabajador. Una mirada desde la consultoría*. Recuperado el 12 de Abril de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/evaluación-del-desemepño-del-trabajador.html>
- SENA. (2005). *Gestión del Sena en el País 2002 - 2005 y Perspectivas 2006*. Bogotá D.C.
- SENA. (2008). *Gestión del Sena 2002-2008 y Proyección 2009*. Bogotá D.C.
- Senille, A. (2010). *Gestión Estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia*. Editorial AENOR. Recuperado el 18 de octubre de 2014, de Senille, Andrés. (2010). *Gestión Estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia*. E<http://www.ebraybibliotecasena.edu.co>, 7:30 horas

Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (2007). *Plan Estratégico 2007-2010*. SENA. Conocimiento para todos los colombianos. Bogotá.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa S. A. de C. V. Grupo Noriega Editores.

Stubbs, E. A. (2004). *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. Editorial IBICT (Instituto Brasileiro de Investigación, Ciencia y Tecnología. Recuperado el 15 de octubre de 2014, de <http://www.ebray.bibliotecasena.edu.co>, 22:00 h

Universidad del Valle. (2005). *Análisis entorno global*. Cali.

Vecino, J. (s.f.). *Importancia de la gestión del desempeño*. Recuperado el 12 de abril de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-de-la-gestion-del-desempeno.html>. Hora: 6:30

ANEXOS

Anexo A. Cronología de las normas sobre administración pública y la evaluación del desempeño

- 1936 Inclusión constitucional.
- 1938 Ley 165 (Por la cual se crea la carrera administrativa).
- 1957 Creación del Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- 1960 Decreto 1732 (sobre servicio civil y carrera administrativa).
- 1968 Decreto Ley 2400, Concepto de Empleado Oficial (EP y TO).
- 1976 Decreto 2132. (Por el cual se dictan medidas tendientes a la del orden público y a su restablecimiento).
- 1984 Autorización ingreso automático por 3 años.
- 1987 Ley 61, modifica el Decreto-Ley 2400 de 1968.
- 1991 Constitución Política de Colombia, Artículo 125.
- 1992 Ley 27 (Por la cual se desarrolla el artículo 125 de la Constitución Política, se expiden normas sobre administración de personal al servicio del Estado, se otorgan unas facultades y se dictan otras disposiciones).
- 1998 Decreto 1424 de 1998 que establece el sistema salarial de evaluación por méritos de los instructores del Servicio Nacional de Aprendizaje - Sena
- 1998 Ley 443 (Derogada por Ley 909 de 2004, artículo 58, con excepción de los arts. 24, 58, 81 y 82).
- 1998 Decreto 1567 (Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado).

1998 Decreto-Ley 1572 de 1998 (Reglamenta la Ley 443 de 1998).

2004 Ley 909 (Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones).

2004 Decreto 1227 (por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998).

2004 Decreto 4500 (por el cual se reglamenta el artículo 24 de la Ley 443 de 1998 y la Ley 909 de 2004).

2004 Decreto 3905 (Por el cual se reglamenta la Ley 909 de 2004 y se dictan normas en materia de carrera administrativa).

2005 Decreto-Ley 765 del 17 de marzo de 2005 (Por el cual se modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN).

2005 Decreto 770 del 17 marzo de 2005. (Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.)

2005 Decreto 785 del 17 de marzo de 2005. (Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

2005 Decreto 790 del 17 de marzo de 2005 (Por el cual se establece el Sistema Específico de Carrera Administrativa en la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil –AEROCIVIL).

2005 Decreto 1228 del 21 de abril de 2005 (Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la Ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal).

2005 Decreto 2539 (Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005) CNSC.

2005 Decreto 3009 del 30 de agosto 2005 (Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1424 de 1998 que establece el sistema salarial de evaluación por méritos de los instructores del Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena)

2005 Decreto 3626 del 10 de octubre de 2005 (Por el cual se reglamenta el Decreto Ley 765 de 2005).

2006 Ley 1033 del 18 de julio de 2006 (Por la cual se establece la Carrera Administrativa Especial para los Empleados Públicos no uniformados al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, de las Fuerzas Militares, de la Policía Nacional y de sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas al sector Defensa, se derogan y modifican unas disposiciones de la Ley 909 de 2004 y se conceden unas facultades conforme al numeral 10 del artículo 150 de la Constitución Política).

2007 Decreto-Ley No. 091 del 17 de enero de 2007 (Por el cual se regula el Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa y se dictan unas disposiciones en materia de administración de personal Nota: Modificado por los Decretos 092 y 093 de 2007).

2008 Acuerdo No. 018 ("Por el cual se establece Sistema Tipo de Evaluación del desempeño laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba) CNSC.

2008 Acuerdo No. 027 ("Por el cual se precisa la Evaluación Sobresaliente en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral y se adopta un Instructivo). CNSC.

2009 Acuerdo No. 116 (Por el cual se modifica y adiciona al Artículo 22 del Acuerdo 18 de 2008 y por el cual se adiciona el Acuerdo 27 de 2008.) CNSC.

2010 Acuerdo No. 137 ("Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba") CNSC.

2010 Acuerdo No. 138 ("Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios) CNSC.

2010 Resolución 2591 (Por la cual se adopta el Manual de Inspección, Vigilancia y Control sobre la Evaluación del Desempeño de los empleados de carrera y en período de prueba) CNSC.

2010 Decreto 2809 de agosto 4 de 2010 (Por el cual se modifica el Decreto 1227 de 2005).

Anexo B. Manual de funciones, requisitos mínimos y competencias laborales

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL
Cargo del Jefe Inmediato:	DIRECTOR REGIONAL en los Centros de Formación adscritos a las Regionales: Antioquia, Atlántico, Distrito Capital, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Córdoba, Cundinamarca, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima, Valle. DIRECTOR GENERAL para los centros de los Departamentos: Caquetá, Casanare, Chocó, San Andrés, Sucre, Amazonas, Arauca, Guainía, Guaviare, Putumayo, Vaupés y Vichada.
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dirigir, organizar, formular políticas y adoptar los planes, programas y proyectos, para contribuir con el desarrollo social, económico, educativo y tecnológico del país, en cumplimiento	

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

de la Misión, Visión y Objetivos institucionales dentro de la jurisdicción del Centro de Formación Profesional.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de las funciones que le corresponde realizar al respectivo Centro de Formación, de conformidad con el decreto 249 del 28 de enero de 2004, y demás normas vigentes o que lo modifiquen, adicionen o complementen.
2. Adoptar o implementar, dirigir y controlar las políticas, los procesos, planes, programas y proyectos establecidos en la entidad que tengan relación con el Centro de Formación, adelantar las gestiones necesarias para asegurar su oportuno cumplimiento y aplicación y establecer sistemas o canales de información en el Centro para su ejecución y seguimiento.
3. Organizar en el Centro de Formación el funcionamiento de los procesos, procedimientos y tareas que debe cumplir.
4. Proponer ajustes a la organización interna del Centro de Formación y a las disposiciones que regulan los procesos, procedimientos y trámites administrativos internos que desarrolla.

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

5. Velar por el cumplimiento de las metas, indicadores, planes y programas del respectivo Centro de Formación.
6. Representar por delegación a la Entidad en reuniones locales, regionales, nacionales o internacionales, relacionadas con asuntos de competencia del Centro de Formación Integral, o que le asigne el Director General o Regional.
7. Desarrollar procesos de programación y evaluación de la formación profesional y aplicar indicadores para medir el desempeño de la gestión del Centro y el cumplimiento de sus planes.
8. Realizar la secretaría técnica de las mesas sectoriales y soportarlas metodológicamente
9. Dirigir la implementación del Programa integral de bienestar de los aprendices del Centro.
10. Establecer estrategias y mecanismos para la producción y venta de bienes y servicios, resultantes de los procesos y acciones de Formación Profesional o de proyectos especiales formulados como complemento de la misma.
11. Coordinar con la Dirección General del SENA, la concertación de proyectos de cooperación

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

técnica nacional e internacional para la modernización y fortalecimiento de la gestión administrativa, pedagógica y tecnológica del Centro.

12. Realizar convenios y alianzas estratégicas con las instituciones y/o agentes del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y del Sistema Nacional de Innovación, para fortalecer la productividad y competitividad de los sectores productivos y sociales atendidos por el Centro, previa autorización del Director General.
13. Administrar y ejecutar los procesos de contratación, provisión, manejo, mantenimiento, seguimiento y control del talento humano, de los recursos físicos, tecnológicos, pedagógicos, humanos, financieros y de información del Centro.
14. Responder por la ejecución presupuestal de los recursos del Centro de Formación.
15. Proponer al Director Regional la realización de alianzas, convenios y acuerdos con otras organizaciones públicas y privadas en concertación con la Dirección General,
16. Implementar las estrategias y acciones de comunicación, imagen corporativa e información a la ciudadanía, sobre los planes y programas del Centro de Formación.

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

17. Coordinar con las áreas competentes de la Dirección General, la definición y aplicación de indicadores de gestión para los procesos del Centro de Formación.
18. Implementar y mantener los procesos definidos del Centro en el Sistema de Gestión de Calidad.
19. Adoptar los mecanismos de seguimiento y control necesarios para que los derechos de petición comunicaciones o actuaciones administrativas que lleguen al Centro sean tramitados y respondidos oportunamente.
20. Las demás señaladas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad o dependencia a su cargo, o que le sean delegadas por el Director General de la Entidad.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

1. Las funciones que le corresponde realizar al Centro de Formación, de conformidad con el decreto 249 del 28 de enero de 2004, y demás normas vigentes o que lo modifiquen, adicionen o complementen, son dirigidas y controladas por el Subdirector del Centro, velando

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

por su cumplimiento oportuno, atendiendo las normas vigentes, las metas y políticas institucionales y los procesos y procedimientos establecidos.

2. Las políticas institucionales, los procesos, planes, programas y proyectos establecidos en la entidad que tienen relación con el centro de Formación son adoptados o implementados en todos sus niveles, con la dirección y control del Subdirector de Centro, teniendo en cuenta las normas vigentes, las políticas e instrucciones del Gobierno nacional y del Director General, los planes de desarrollo, las funciones, objetivos y misión de la entidad.
3. El funcionamiento del Centro de Formación en los procesos, procedimientos y tareas relacionadas con éste es organizado y controlado, propendiendo permanentemente por el cumplimiento de las normas vigentes, los procesos y los procedimientos legalmente establecidos.
4. La proposición de ajustes a la organización interna del Centro de Formación y a las disposiciones que regulan los procesos, procedimientos y trámites administrativos internos relacionados con éste, corresponden a las normas legales que regulan la respectiva materia, a

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

las políticas institucionales y a las necesidades del servicio.

5. Las metas, indicadores, planes y programas del Centro de Formación son cumplidos oportunamente, atendiendo las normas vigentes, las políticas institucionales, las funciones, los objetivos, la misión y la visión institucional.
6. La representación de la Entidad y la asistencia a las reuniones, Consejos, Juntas o Comités Oficiales, es oportuna y acorde a las instrucciones recibidas, las políticas, los planes, programas y proyectos de la entidad.
7. La formación profesional es seguida y evaluada aplicando indicadores de gestión del Centro, propendiendo permanentemente por el cumplimiento de sus metas, de acuerdo con las orientaciones de la Dirección General y la Dirección Regional, los planes y programas de la entidad.
8. 8. La secretaría técnica de las mesas sectoriales es realizada oportunamente, prestando el respectivo soporte metodológico, de conformidad con las normas que reglamentan la materia y siguiendo las políticas y orientaciones de la Dirección General.

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

9. El Programa integral de bienestar de los aprendices del Centro es dirigido e implementado teniendo en cuenta el Plan Nacional Integral de Bienestar de los aprendices del SENA que adopte el Director General, las normas legales vigentes, y la búsqueda del mejoramiento del clima estudiantil y el mejoramiento integral de los aprendices.
10. La producción y venta de bienes y servicios, resultantes de los procesos y acciones de Formación Profesional o de proyectos especiales formulados como complemento de la misma, se hace conforme a las normas legales vigentes, las políticas institucionales y los planes, programas y proyectos de la entidad.
11. Los proyectos de cooperación técnica nacional e internacional son coordinados con la Dirección General del SENA, buscando la modernización y fortalecimiento de la gestión administrativa, pedagógica y tecnológica del Centro.
12. Los convenios y alianzas realizadas con las instituciones y/o agentes del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y del Sistema Nacional de Innovación, buscan fortalecer la productividad y competitividad de los sectores productivos y sociales atendidos por el Centro,

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

tienen previa autorización del Director General, siguen las políticas y orientaciones de la Dirección General y se realizan de conformidad con las normas legales vigentes.

13. La administrar y ejecución de los procesos de contratación, provisión, manejo, mantenimiento, seguimiento y control del talento humano, de los recursos físicos, tecnológicos, pedagógicos, humanos, financieros y de información del Centro, se realizan oportunamente, de conformidad con las normas legales vigentes y las políticas e instrucciones de la dirección general.
14. La ejecución presupuestal de los recursos del Centro de Formación se realiza oportuna y adecuadamente, de conformidad con las normas legales que regula la materia y las políticas e instrucciones de la dirección general, buscando satisfacer las necesidades del Centro y cumplir con sus metas, planes y programas.
15. Las alianzas, convenios y acuerdos con otras organizaciones públicas y privadas son propuestas al Director Regional en concertación con la Dirección General, buscando aunar esfuerzos y recursos que mejoren el impacto de las acciones del Centro en la comunidad.

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

16. Las estrategias y acciones de comunicación, imagen corporativa e información a la ciudadanía sobre el Centro de Formación, son acordes con las políticas nacionales de la entidad.

17. Las metas, indicadores, planes y programas del Centro de Formación son coordinados con la Dirección Regional y las respectivas áreas de la dirección general y cumplidas oportunamente, atendiendo las normas vigentes, las políticas institucionales, las funciones, los objetivos, la misión y la visión institucional.

18. Los procesos y procedimientos del Centro de Formación son implementados y mantenidos teniendo en cuenta el Sistema de Gestión de Calidad.

19. Los derechos de petición, comunicaciones o actuaciones administrativas que llegan al Centro de Formación son tramitados y respondidos oportunamente, teniendo en cuenta las normas legales vigentes.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Planeación estratégica; organización del Estado; gestión administrativa; políticas

**MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y
COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	SUBDIRECTORES DE CENTRO
Código:	1050
Grado:	02
Dependencia:	DIRECCIÓN REGIONAL

públicas; marco legal institucional; procedimiento administrativo; laboral administrativo; normas de contratación pública; formulación, evaluación y gerencia de proyectos; presupuesto público; conocimientos en educación y aprendizaje; estadística básica; conocimiento del entorno socioeconómico local y de la Región; contrato de aprendizaje y aportes al SENA; plan nacional, regional y local de desarrollo; conocimientos en agenda interna de productividad; conocimientos en investigación; comprensión de lectura y lenguaje; negociación de conflictos; informática básica; redacción.

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	Experiencia
Título profesional y título de postgrado en la modalidad de especialización	Cuarenta (40) meses de experiencia profesional relacionada

 MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE REQUISITOS	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	TÉCNICO
Denominación del Empleo:	INSTRUCTOR
Código:	3010
Grado:	01 – 20
Dependencia:	CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL
Cargo del Jefe Inmediato:	SUBDIRECTOR DE CENTRO O QUIEN EJERZA LAS FUNCIONES DE COORDINACIÓN O SUPERVISIÓN DIRECTA.
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Desarrollar procesos de Formación Profesional de conformidad con las Políticas Institucionales, la Normatividad vigente y la Programación de la Oferta Educativa.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
INSTRUCTOR: 1. Seleccionar estrategias de enseñanza – aprendizaje – evaluación según el programa de Formación Profesional y el enfoque metodológico adoptado. 2. Seleccionar ambientes de aprendizaje con base en los resultados propuestos y en las características y requerimientos de los aprendices. 3. Orientar los procesos de aprendizaje según las necesidades detectadas en los procesos de	

evaluación, metodologías de aprendizaje y programas curriculares vigentes.

4. Programar las actividades de enseñanza – aprendizaje – evaluación de conformidad con los módulos de formación y el calendario institucional y el Manual de Procedimientos para la ejecución de acciones de Formación Profesional.
5. Reportar información académica y administrativa según las responsabilidades institucionales asignadas.
6. Evaluar la formación de los aprendices durante el proceso educativo de acuerdo con le Manual de Evaluación vigente.
7. Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área del desempeño del empleo.

INSTRUCTOR COORDINADOR ACADÉMICO:

1. Gestionar los recursos educativos requeridos según el desarrollo de los procesos formativos.
2. Programar acciones de Formación Profesional según las Políticas, Plan Estratégico y metas establecidas.
3. Planificar la Formación y capacitación del personal a su cargo de acuerdo con las necesidades identificadas.
4. Asesorar pedagógica y administrativamente al personal docente en la ejecución de los programas y acciones según lo establecido en los planes operativos.
5. Evaluar los procesos académicos y administrativos del área a su cargo con base en la normatividad institucional vigente.
6. Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área del desempeño del empleo.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

INSTRUCTOR:

- 1.1. La articulación entre la teoría y la práctica es seleccionada en función de la pertinencia del aprendizaje.
- 1.2. La interacción entre el aprendiz, el objeto de conocimiento y el entorno corresponden a los resultados de aprendizaje.
- 1.3. La combinación entre el trabajo individual y grupal es estructurado con base en la socialización del aprendizaje.
- 1.4. Las relaciones del objeto de conocimiento con otros campos del saber son definidas en coherencia con una visión problémica del mismo.
- 1.5. El desarrollo de valores y actitudes éticos y culturales es estructurado con base en las Necesidades de formación integral del aprendiz.
- 1.6. La guía de aprendizaje es elaborada con base en los objetivos y requerimientos del Plan de Formación.
- 2.1. La Planta física (aulas, talleres, campo de práctica), los equipos, maquinaria, herramientas e instrumentos son alistados en coherencia con la Guía de Aprendizaje.
- 2.2. Los recursos educativos solicitados están de acuerdo con los requerimientos de la Guía de Aprendizaje.
- 2.3. La solución de los problemas en la preparación o adaptación de los recursos educativos está de acuerdo con la contingencia presentada.
- 2.4. Las guías de aprendizaje específicas son diseñadas en función del aprovechamiento

pedagógico de los recursos.

2.5. Los recursos seleccionados corresponden a las características de los aprendices, de los medios y del objeto de conocimiento.

2.6. La programación de las actividades de enseñanza – aprendizaje – evaluación están de acuerdo con las responsabilidades y roles de aprendices y docentes.

2.7. Los indicadores de gestión son establecidos de acuerdo con las características del Diseño Curricular.

3.1. Las experiencias previas de los aprendices con respecto al objeto de conocimiento son Detectadas de manera participativa.

3.2. La interacción con el objeto de conocimiento es estimulada de manera permanente y de Acuerdo a criterios definidos en la Guía de Aprendizaje.

3.3. La información recolectada por el aprendiz corresponde a las orientaciones suministradas por el Instructor.

3.4. Las no conformidades de los aprendices frente al objeto de conocimiento son utilizadas como fuente de aprendizaje personal y colectivo.

3.5. El acompañamiento realizado a los aprendices permite medir la capacidad de interpretación, Argumentación y proposición de acuerdo con los objetivos de aprendizaje.

3.6. Las estrategias de aprendizaje aplicadas facilitan el desarrollo del espíritu investigativo, innovador y transformador del aprendiz para su mejoramiento continuo.

3.7. La orientación de los procesos educativos es realizada teniendo en cuenta las normas de Salud Ocupacional y de seguridad industrial.

4.1. La programación de las actividades de enseñanza – aprendizaje – evaluación es

elaborada de acuerdo con los parámetros establecidas relaciones del objeto de conocimiento con otros campos del saber son definidas en coherencia con una visión problémica del mismo.

4.2. Los tiempos de la programación corresponden al calendario institucional.

4.3. El tiempo de entrega de la programación está de acuerdo con los plazos establecidos por la Entidad.

5.1. El registro de la información académica y administrativa está de acuerdo con la normatividad Institucional vigente.

5.2. Los problemas presentados en el manejo de la información son resueltos de acuerdo con los procedimientos establecidos.

5.3. La oportunidad en el manejo de la información académica y administrativa corresponde a los plazos establecidos.

5.4. La confiabilidad de la información registrada está de acuerdo con la normatividad institucional.

6.1. Las técnicas de evaluación seleccionadas están de acuerdo con los resultados de los aprendizajes planteados.

6.2. Los instrumentos diseñados, los criterios y las evidencias de aprendizaje están de acuerdo con las técnicas seleccionadas.

6.3. El Plan de evaluación es concertado con el estudiante con base en los resultados del Autodiagnóstico y de la acreditación previa.

6.4. La valoración de las evidencias aportadas por el estudiante se realiza de acuerdo con los criterios de evaluación del aprendizaje establecidos.

6.5. Los instrumentos son aplicados de acuerdo con el procedimiento institucional y los criterios definidos en el Plan de evaluación.

6.6. El juicio emitido sobre el aprendizaje es expresado de acuerdo con los procedimientos institucionales.

6.7. Las dificultades y deficiencias del proceso formativo son tenidas en cuenta para el planteamiento de alternativas de mejoramiento.

6.8. Las alternativas de mejora de los procesos formativos son concertadas con las instancias pertinentes según los problemas detectados.

6.9. Las estrategias pedagógicas son adaptadas o transformadas de acuerdo con la alternativa propuesta.

INSTRUCTOR COORDINADOR ACADÉMICO:

1.1. Los recursos educativos suministrados responden a la programación del instructor.

1.2. El Plan de seguimiento al uso de los recursos educativos es desarrollado según el cronograma de actividades del Centro de Formación.

1.3. El Plan de seguimiento al uso de los recursos educativos es ajustado de acuerdo con los resultados de su evaluación.

2.1. Las aulas y talleres asignados corresponden a las necesidades de las respectivas especialidades.

2.2. Las cargas de trabajo de los instructores están de acuerdo con su especialidad y la intensidad del currículo.

2.3. Las acciones de formación programadas responden a las demandas del sector productivo

- 3.1. El diagnóstico realizado responde a las necesidades del desempeño y del Plan Estratégico del Centro.
- 3.2. Las actividades de formación y capacitación descritas en el plan corresponden a las necesidades identificadas en el diagnóstico y en los resultados de la evaluación del desempeño.
- 3.3. Utiliza las competencias del personal a su cargo para el desarrollo de las actividades definidas.
- 3.4. El plan de formación y capacitación del personal a su cargo está elaborado de acuerdo con la normatividad vigente.
- 4.1. Las orientaciones dadas satisfacen las expectativas planteadas por los instructores.
- 4.2. El acompañamiento a los instructores es sistemático según la programación establecida.
- 4.3. Las respuestas dadas a los instructores contribuyen a la solución de los problemas pedagógicos y administrativos.
- 4.4. Las contingencias manejadas por el instructor reflejan la transferencia de la asesoría recibida.
- 5.1. Las planillas de los instructores a su cargo son entregadas dentro de los plazos establecidos.
- 5.2. Las novedades académicas y administrativas reportadas por los docentes son resueltas de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- 5.3. Los instructores a su cargo participan en las actividades extra curriculares programadas.
- 5.4. Los diseños curriculares son desarrollados por los instructores a su cargo de acuerdo con

los lineamientos institucionales establecidos.

5.5. Las estrategias pedagógicas utilizadas por los instructores corresponden a las establecidas por la institución.

5.6. Las no conformidades académicas y administrativas identificadas en el proceso de seguimiento son solucionadas de acuerdo con el procedimiento establecido.

5.7. Los informes evaluativo de los procesos académicos y administrativos refleja los resultados obtenidos de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente.

5.8. Los indicadores de gestión son aplicados de acuerdo con la normatividad institucional.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

INSTRUCTOR SENA

- Pedagogía: conceptos, principios, modelos.
- Currículum: Concepto, principios, clases
- Evaluación: Concepto, principios, características, tipos, evidencias, instrumentos
- Didáctica: conceptos, Principios, clases, métodos y técnicas para producción de materiales didácticos
- Aprendizaje: Conceptos, autoaprendizaje, autonomía, heteronomía, características, principios, tipos, ritmos, estrategias, técnicas y guías.
- Construcción de conocimiento: Concepto, principios, teorías, métodos aplicables a los procesos de formación profesional
- Comunicación: Conceptos, principios, características, técnicas más utilizadas en procesos educativos: presenciales, electrónicas, telefónicas.

- Tecnologías de la información y la comunicación aplicables a los procesos de formación:
Ambientes virtuales de formación, plataformas,
- Asesoría: Conceptos, principios, características, métodos, técnicas e instrumentos
- Administración educativa: conceptos, principios, componentes, modalidades, técnicas, herramientas, agendas
- Información: conceptos: Información, dato, captura de datos, organización, análisis, manejo de bases de datos
- Sistemas: Conceptos básicos, principios, características, tipos de sistemas más utilizados en procesos educativos; programas básicos: Word, Excel, PPT, Access
- Análisis y manejo de situaciones problema
- Marco doctrina institucional
- Proyectos: conceptos, principios, características, tipos, formulación, gestión y evaluación de proyectos de aprendizaje
- Manual de procedimientos para la ejecución de acciones de formación profesional

INSTRUCTOR COORDINADOR ACADÉMICO

- Planeación: conceptos, principios, tipos, técnicas (PHVA), plan estratégico institucional, plan de desarrollo y plan operativo de centro
- Gestión administrativa: Manual de gestión de centros, elaboración de informes, presupuesto, contratación ley 80. Programación operativa, elaboración de cronogramas, controles administrativos
- Investigación de mercados educativos y laborales: Oferta, demanda, características y

perfiles de tipos de usuarios.

- Comunidad educativa: Concepto, principios, clases, actores
- Metodología de investigación: Conceptos, principios, tipos aplicables a procesos de enseñanza - aprendizaje, características, técnicas, instrumentos
- Metodologías de evaluación de desempeño: conceptos, principios, técnicas, instrumentos, uso de NCL
- Características socio-laborales, antropológicas y psicosociales, de grupos poblaciones sujetos de formación
- Trabajo en equipo: Conceptos, principios, características, diferencias con trabajo en grupo, evaluación de equipos, liderazgo.
- Desarrollo humano: concepto, principios, enfoques. Formación profesional como herramienta para desarrollo humano
- Perfiles Ocupacionales: Conceptos, principios, características, tipos aplicables a los procesos de formación profesional
- Dirección de personal: Conceptos, principios, enfoques, técnicas e instrumentos institucionales.
- Gestión de documentos: Conceptos, principios, normatividad gubernamental, métodos, técnicas e instrumentos institucionales
- Evaluación de la formación profesional: Conceptos, principios, métodos, técnicas e instrumentos institucionales
- Constitución nacional: Democracia, participación, plurietnia., multicultural, respeto a las diferencias, participación.

REQUISITOS	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Alternativa 1. Título de Tecnólogo o Cuatro (4) años Estudios Universitarios relacionados con la especialidad objeto de formación. Alternativa 2. Título de Técnico Profesional o Tres (3) años estudios universitarios relacionados con la especialidad objeto de formación.	Alternativa 1. Veinticuatro (24) meses de Experiencia: de los cuales Dieciocho (18) meses estarán relacionados con el ejercicio de la profesión u oficio objeto de la formación profesional y Seis (6) meses en labores de docencia. Alternativa 2: Treinta y seis (36) meses de Experiencia: de los cuales Treinta (30) meses estarán relacionados con el ejercicio de la profesión u oficio objeto de la formación profesional y Seis (6) meses en labores de docencia.

Anexo C. Resultados evaluaciones del desempeño instructores periodo 2005-2010

RESULTADOS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO INSTRUCTORES-PERÍODO 2005 A 2010 CGTS										
No. Orden	APELLIDOS Y NOMBRES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL	PROMEDIO	TIPO DE VINCULACIÓN
1	N.A.	90	95	95	95	100	95	570	95%	C.A.
2	N.A.	90	90	90	90	95	90	545	90%	C.A.
3	N.A.	90	95	95	95	99	99	573	95%	C.A.
4	N.A.	90	90	95	95	95	99	564	94%	C.A.
5	N.A.	90	95	90	90	95	95	555	92%	C.A.
6	N.A.	98	98	99	99	99	99	592	98%	C.A.
7	N.A.	90	90	90	95	95	90	550	91%	E.
8	N.A.	90	90	90	P.	P.	P.	270	90%	C.A.
9	N.A.	95	95	99	99	99	99	586	97%	C.A.
10	N.A.	95	95	98	P.	P.	P.	288	96%	C.A.
12	N.A.	S.D.	S.D.	90	90	99	99	378	94%	C.A.
13	N.A.	90	90	95	P.	P.	P.	275	93%	C.A.
14	N.A.	85	87	90	S.D.	S.D.	P.	262	87%	N.P.
15	N.A.	92	95	95	98	99	99	578	96%	C.A.
16	N.A.	87	89	90	95	99	99	559	93%	C.A.
17	N.A.	90	90	95	98	P.	P.	373	93%	C.A.
18	N.A.	88	90	95	98	99	99	569	94%	C.A.
19	N.A.	90	99	99	99	99	99	585	97%	C.A.
20	N.A.	90	95	99	S.D.	S.D.	P.	284	94%	C.A.
21	N.A.	79,5	80,5	82	99	99	99	539	89%	C.A.
22	N.A.	90	90	95	98	98	P.	471	94%	N.P.
23	N.A.	81,5	85	87	90,5	91,5	91,8	527,3	87%	C.A.
24	N.A.	90	90	90	90	P.	P.	360	90%	C.A.
25	N.A.	95	97	99	S.D.	P.	P.	291	97%	C.A.
26	N.A.	87	80	85	90	95	95	532	88%	C.A.
27	N.A.	90	90	95	95	99	99	568	94%	C.A.
28	N.A.	81	80	79,5	79,5	80	81,5	481,5	80%	N.P.
29	N.A.	90	90	90	95	97	99	561	93%	C.A.
30	N.A.	89	90	95	97	99	99	569	94%	C.A.
31	N.A.	95	98	99	99	99	99	589	98%	C.A.
32	N.A.	78	80	83,5	87	90	92,8	511,3	85%	N.P.
33	N.A.	85	90	90	90	95	97	547	91%	C.A.
34	N.A.	90	90	90	95	97	97	559	93%	C.A.
35	N.A.	98	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	98		C.A.
36	N.A.	79,5	80	80,5	85	87	90	502	83%	N.P.
37	N.A.	90	90	90	95	97	99	561	93%	C.A.
38	N.A.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	90	95	185	92%	N.P.
39	N.A.	95	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	95		N.P.
40	N.A.	90	90	90	95	97	95	557	92%	C.A.
41	N.A.	89,5	90	90	95	97	98	559,5	93%	C.A.
42	N.A.	90	95	95	97	95	97	569	94%	C.A.
43	N.A.	80,5	82	85	87	87,5	89	511	94%	N.P.
44	N.A.	95	97	99	99	99	99	588	98%	C.A.
45	N.A.	90	95	95	97	94	97	568	94%	C.A.
46	N.A.	95	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	95		C.A.
47	N.A.	90	91	90	95	97	99	562	93%	C.A.
48	N.A.	90	90	90	95	97	95	557	92%	C.A.
49	N.A.	90	90	95	95	99	99	568	94%	C.A.
50	N.A.	90,5	92	90	95	98	97	562,5	93%	C.A.
51	N.A.	95	99	99	99	99	99	590	98%	C.A.
52	N.A.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.		N.P.
53	N.A.	90	90	90	95	95	97	557	92%	C.A.
54	N.A.	90	95	95	95	97	98	570	95%	C.A.
55	N.A.	90	90	95	S.D.	S.D.	S.D.	275	91%	C.A.
56	N.A.	89	90	95	95	97	97	563	93%	C.A.
57	N.A.	90	90	95	95	99	99	568	94%	C.A.
58	N.A.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	90	90	180	90%	C.A.
59	N.A.	74	75,4	74,5	79,5	79,5	80	462,9	77%	N.P.
60	N.A.	90	90	90	95	99	99	563	93%	C.A.
61	N.A.	75,8	80	81,5	85	85	90,2	497,5	82%	N.P.
62	N.A.	90	95	95	95	99	99	573	95%	C.A.
63	N.A.	90	90	94	99	99	99	571	95%	C.A.
64	N.A.	95	90	95	97	99	99	575	95%	C.A.
65	N.A.	90	95	97	95	P.	P.	377	94%	C.A.
66	N.A.	95	97	99	99	99	99	588	98%	C.A.
67	N.A.	90	90	90	90	95	95	550	91%	C.A.
68	N.A.	90	95	95	97	99	99	575	95%	C.A.
69	N.A.	78,5	80	80,5	92,5	93	93	517,5	86%	N.P.
70	N.A.	90	90	90	95	95	95	555	92%	C.A.
71	N.A.	80	85	87	85	90	90	517	86%	N.P.
72	N.A.	90	90	90	90	90	95	545	90	C.A.