

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS  
DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE PASTO.**

**EVELYN NATALIA HOYOS CARVAJAL**

**MARIA ISABEL CONCHA**

**JENNY MARCELA FIGUEROA**

**ANA ZUCENA FOLLECO**

**YURANI YESENIA VELASCO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,**

**ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

**CEAD PASTO**

**2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS  
DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE PASTO.**

**EVELYN NATALIA HOYOS CARVAJAL**

**MARIA ISABEL CONCHA**

**JENNY MARCELA FIGUEROA**

**ANA ZUCENA FOLLECO**

**YURANI YESENIA VELASCO**

**TRABAJO FINAL DEL DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL  
TALENTO HUMANO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.**

**CLAUDIA ROCIO ROCHA**

**Tutora**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”**

**CEAD PASTO**

**2015**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1 CAPITULO 1. EL PROBLEMA .....	8
1.1 Antecedentes del problema: .....	8
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos específicos: .....	12
1.4 Justificación de la investigación .....	13
2 CAPITULO 2: REVISION DE LITERATURA.....	16
2.1 Marco teórico.....	16
3 CAPITULO 3. METODOLOGIA GENERAL.....	28
3.1 Metodología de la investigación .....	28
3.2 Población y muestra:.....	29
3.3 Fuentes de información.....	30
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	30
4 CAPITULO 4. RESULTADOS.....	31
4.1 Presentación de resultados .....	31
4.2 ANALISIS DE DATOS.....	37
5 CAPITULO 5. CONCLUSIONES .....	40
5.1 Resumen de hallazgos.....	40
5.2 Formulación de recomendaciones.....	41
5.3 Propuesta.....	43
5.3.1 Recursos.....	46
5.3.2 Cronograma de Actividades.....	48
5.3.3 Evaluación de la propuesta .....	49
5.3.4 Diagrama de procesos para la implementación de la propuesta estratégica de evaluación del desempeño y capacitación.....	51
6 BIBLIOGRAFIA .....	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	pág. 20
Figura 2.....	24
Figura 3.....	29
Figura 4.....	49
Figura 5.....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Grafico 1.....	31
Grafico 2.....	32
Grafico 3.....	33
Grafico 4.....	34
Grafico 5.....	35
Grafico 6.....	36
Grafico 7.....	36
Grafico 8.....	37

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.....	pág. 54
Anexo 2.....	55
Anexo 3.....	56
Anexo 4.....	57
Anexo 5.....	58
Anexo 6.....	57

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como finalidad por medio de la Secretaria de Educación, resaltar la importancia que en la actualidad tiene los trabajadores, ya que sean convertido en uno de los bienes más preciados para la organización, he de ahí los esfuerzos por retener a los mejores empleados, por ello para que una compañía crezca su capital humano debe crecer a la par de ella.

Las empresas destinan muchos recursos al capital humano, y como respuesta a este esfuerzo esperan, evidentemente, buenos resultados. Por ello hay que evaluar para mejorar.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor y las cualidades de una persona es por esto que el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo.

La Evaluación del Desempeño es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que nos permite evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida así como su manejo en las relaciones interpersonales.

## **CAPITULO 1. EL PROBLEMA.**

Deficiencias en los procesos de evaluación y desempeño y capacitación de los funcionarios Administrativos de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto.

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:**

La Alcaldía Municipal de Pasto desde el año 1994 ha aplicado las distintas normas de La Carrera Administrativa en sus diferentes secretarias a través de ley 27 de 1991, 446 de 1998 y actualmente la ley 909 de 2004, en lo referente al Sistema de Talento Humano dentro de los procesos de ingreso, evolución de desempeño y capacitación y motivación de personal para darle un enfoque gerencial de la Administración Publica.

La evolución de la carrera Administrativa en la secretaria de Educación, antes de la constitución de 1991, carecía de un sistema técnico de selección de personal, se regía en general la designación de cargos por mecanismos políticos o partidistas.

la Constitución política consagra a la Carrera Administrativa como un modelo que rige las relaciones laborales en el Sector publico Colombiano, por lo tanto la Alcaldía tiene el propósito de regir su administración en función de una amplia gama de mecanismos encaminados a la protección ciudadana y darle un trato preferencial a los asuntos relacionados con el trabajo y la seguridad ciudadana a través de las normas establecidas en este ley.

Para 1995 se realizó la más profunda y completa reestructuración administrativa, la cual partió del siguiente diagnóstico:



*La existencia de fallas de orden técnico en definición de funciones, Determinación de escala salarial y de nomenclatura de cargos; subsistía una inapropiada conformación de una planta de personal; que no existía un criterio claro y jurídico para administrar al personal de trabajadores oficiales y que las secretarías no contaban con una estructura básica y funcional (Bastidas, 1996: 14).*

Así durante los siguientes años se continúa con el proceso de selección de personal de carrera administrativa, proceso de capacitación y bienestar social, evaluación de desempeño según las directrices establecidas por la C.N.S.C, que corresponde a evaluaciones asignando un puntaje de 0 a 1000 puntos y el cual analizado las percepciones de los funcionarios de carrera Administrativa se observa los siguientes registros existentes:

*“Se consideran que las evaluaciones del desempeño, son siempre y casi Siempre: objetivas en el 52%; tienen objetivos medibles y cuantificables en el 60%; se realizan de manera permanente durante todo el año en el 57%, Mientras que en el 70% de los casos, nunca y casi nunca se lleva portafolio de evidencias.*

*Pero frente a la concertación de objetivos, las opiniones están divididas, porque el 50% considera que estos se realizan siempre y casi Siempre, pero el otro 50% considera que los mismos se pactan a veces, casi nunca o nunca.*

*En cuanto a la utilidad y aplicación que se da a la evaluación del desempeño, el 65% considera que la misma solo sirve para permanecer en el cargo; el 49% considera que nunca y casi nunca se la está utilizando Para otorgar incentivos y el 77% de los funcionarios consideran que dicha evaluación no está ligada a procesos de capacitación, ni se la utiliza para estos propósitos.*

*El 32% de los funcionarios de carrera considera que son frecuentes las evaluaciones por el mismo funcionario, es decir, no se sigue el proceso legal y el 45% de los mismos, consideró que siempre y casi siempre, hay funcionarios que no merecen el resultado que arrojan los instrumentos materia de este proceso.”*

*Sobre la calificación del proceso de evaluación del desempeño, se encontró que un 35% de los funcionarios de carrera están en desacuerdo en la manera como se viene desarrollando este proceso y el 25% se sienten satisfechos con el mismo; en cambio, el 38% restante se encuentra en duda, pues no está en acuerdo ni en desacuerdo. A su vez, el 47% del personal encuestado considera que la evaluación solo se hace para cumplir un requisito Legal (Bastidas, 2010, p. 121).*

Para el proceso de bienestar social, con la expedición de estatuto de personal del Municipio de Pasto, según decreto 543 de 1993, donde se consagraron los lineamientos básicos sobre capacitación y bienestar social, estos no se tuvieron en cuenta, solo en el año 2007, con los decretos N. 0252 y 0162, respectivamente se puso en marcha el proceso de capacitación y estímulos para los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Pasto y es por primera vez que se adelanta un proceso democrático para seleccionar los mejores funcionarios de carrera.

Este proceso no se cumplió a cabalidad ya que los premios para los equipos de trabajo se decretó desierto lo cual generó inconformidad, y en cuanto al proceso de capacitación siempre habido un descontento.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Deficiencias en los procesos de evaluación y desempeño y capacitación de los funcionarios Administrativos de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto.

El propósito de la carrera Administrativa va encaminado a consolidar una Administración pública eficaz y profesional compuesta por un grupo de servidores públicos que ingresan con un proceso transparente meritocrático y flexible. Desde la aprobación y puesta en práctica del sistema de Evaluación de Desempeño y Capacitación se ha ido consolidando el cumplimiento del artículo 125 de la constitución política de Colombia, según el cual el desempeño de todo funcionario de carrera Administrativa debe ser evaluado a través de los principios de objetividad, igualdad, méritos, principio que debe ser características e inherentes a estos procesos dentro de toda entidad pública.

Sin embargo en la Secretaria de Educación Municipal de Pasto, no ha puesto completamente en operación estos procesos y procedimientos de acuerdo a los criterios legales y a las directrices que establece la Comisión Nacional del Servicio Civil, y está debilitando la concepción de evaluación del desempeño que está enmarcado dentro de la gestión humana y se apoya en técnicas e instrumentos del modelo de competencia laboral que garantiza la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades de los usuarios para el cumplimiento de los planes, programas y metas institucionales. Por lo anteriormente expuesto La secretaria de Educación Municipal de Pasto, busca implementar un plan estratégico que permita mejorar las deficiencias en las áreas de evaluación de desempeño ocasionados por la falta de apropiación de los jefes y funcionarios, objetividad y falta de gestión en el área de capacitación, factores que conllevan a un

proceso no muy transparente que deje entrever situaciones enmarcadas fuera de las normas establecido en la de la carrera Administrativa .

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- ✓ Implementar un modelo estratégico integral para los procesos de capacitación y evaluación del Desempeño, que permita el mejoramiento de los procesos laborales y desarrollo humano de los funcionarios Admirativos de la Secretaria de educación Municipal de Pasto.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- ✓ Establecer las causas que generan el mal funcionamiento de los procesos de evaluación y desempeño y capacitación en los funcionarios Administrativos de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto.
- ✓ Identificar los procesos y procedimientos e instructivos vigentes establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, para desarrollar los procesos de evaluación y desempeño y capacitación de los funcionarios Administrativos de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto.
- ✓ Crear técnicas eficientes y eficaces en los procesos de Capacitación y Evaluación de Desempeño en el área Talento Humano en la Secretaria de Educación.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta que el factor humano es el recurso más importante de toda organización y que es necesario potencializar sus capacidades y conocimientos para cumplir con los objetivos corporativos, para tal efecto la carrera Administrativa en el artículo 125 de la Constitución política promueve el desempeño de todo empleado de carrera Administrativa, debe ser evaluado con los principios de igualdad, objetividad y méritos, y en el área de capacitación establece el sistema de estímulos a través de un plan de incentivos y programas de bienestar, por lo tanto en la Secretaria de Educación Municipal se hace necesario presentar una propuesta o modelo estratégico integral para los procesos de evaluación del desempeño y capacitación con énfasis en el conocimiento que brinden al funcionario todas las garantías de un proceso de gestión individual y colectivo que busque verificar, valorar y calificar el desempeño laboral en un marco transparente responsable y en condiciones laborales y comportamentales que permitan el logro de las metas institucionales.

Además, con la implementación de este modelo, la Secretaria de educación, permitirá identificar y articular los elementos jurídicos, administrativos, culturales, sociales, organizacionales, propios de la gestión de Talento Humano para lograr resultados acordes con las necesidades de la misión institucional.

El objetivo de este modelo estratégico también permite identificar la información necesaria de las necesidades de los funcionarios en las diferentes áreas del conocimiento de la gestión del talento humano, para evaluar y valorar el impacto de las falencias y establecer un plan de

exigencias que permitan el crecimiento profesional, personal, mejorar la motivación, y estímulos que contribuyan al rendimiento laboral de los funcionarios.

Con esta propuesta también se lograra, concientizar a los directivos y jefes de sección, de la importancia, responsabilidad y compromiso que requiera el desarrollo de estos procesos, a través del estudio de manual de funciones, procedimientos, formatos, etc. Para evaluar con objetividad y reconocer a sus funcionarios con estímulos, y capacitación y así valorar e incentivar su buen desempeño laboral.

Actualmente la Gestión del Talento Humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación del capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas.

Para el cumplimiento de este objetivo, surge como alternativa el modelo de Gestión de Conocimiento en el Área de Talento Humano en los procesos de Selección, Capacitación Y Evaluación de Desempeño.

Es importante desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión de Conocimiento en el Área de Talento Humano por competencias.

Por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

El factor humano es de mucha importancia en toda empresa para poder llevar a cabo los fines y objetivos institucionales por eso es muy primordial estimular todas las capacidades de su personal a través de talleres, seminarios, cursos, charlas conferencias, para de esta manera poder más adelante evaluar procesos de satisfacción en cuanto a su desempeño laboral.

El propósito de este trabajo es encontrar causales que interfieren de alguna manera al desarrollo de potencialidades dentro de los funcionarios, y a la vez conocer buscar una propuesta que pueda solucionar en algo la problemática encontrada.

## **CAPITULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1.5 MARCO TEÓRICO**

Para hablar de evaluación del desempeño hay que hacer referencia al régimen o sistema general de carrera administrativa que ha sido reglamentado con posterioridad a la Constitución Política de 1991, mediante la Ley 27 de 1992, la Ley 443 de 1998 y la Ley 909 de 2004, las que serán analizadas desde la perspectiva del institucionalismo normativo e histórico, con el ánimo de entender el proceso de configuración, permanencia y cambio de la institución a través del contenido de cada ley.

Según el autor Harper & Lynch expone el concepto de Evaluación del desempeño como una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales. (Harper & Lynch, 1992).

Según Cuesta Santos, la evaluación de desempeño consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. (Cuesta Santos, 1999).



Según Morales Cartaya, recoge en su definición, aspectos como la idoneidad, la competencia y los resultados del evaluado, vinculado a los objetivos de la organización, da participación al evaluado a partir de su autoevaluación y a los criterios del resto de los colaboradores y aprecia la importancia de la evaluación para el desarrollo individual de la persona.(Morales Cartaya 2009).

Todos estos autores expresan la importancia que tiene la evaluación del desempeño en una organización, en este caso los funcionarios Administrativos de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto, quienes son los encargados de evaluar y capacitar a los empleados después de realizar una correcta evaluación, encaminada a encontrar los posibles errores que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Evaluación del Desempeño Laboral es conocida como una herramienta de gestión, pero su dinámica ha cambiado y es necesario que los diferentes actores que intervienen en el proceso se apropien de ella y participen de manera activa y dinámica en su implementación al interior de la entidad. Este proceso se fundamenta en el aporte de cada empleado al cumplimiento de los planes de área o de gestión y la sumatoria de estos aportes es lo que posibilita el cumplimiento de las metas institucionales de la entidad y en consecuencia el cumplimiento de los planes de desarrollo.

El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, pretende generar una dinámica de acompañamiento continuo entre evaluados y evaluadores, con el propósito de conocer de primera fuente las condiciones en las que se

desarrollan y logran los compromisos adquiridos por el evaluado, cuáles son las dificultades que debe afrontar y la forma como estas pueden ser solucionadas.

Este acompañamiento facilita la generación y acopio de evidencias del desempeño laboral del empleado y permite una mayor objetividad de la evaluación del desempeño, así como la obtención de información más precisa sobre las fortalezas que tiene el empleado, su nivel de desarrollo y adaptación a las condiciones y necesidades de la organización para posteriormente formular las acciones y planes de mejoramiento que deban desarrollarse en la entidad.

La existencia de normas como las enunciadas obligatoriamente ha generado cambios en la base normativa de la institución de la carrera administrativa, lo que conlleva obstáculos y dificultades en la implementación y consolidación de la institucionalización de la carrera administrativa.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso administrativo de gestión individual y colectiva, que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un servidor en el marco del propósito principal, las funciones y responsabilidades del empleo, con condiciones previamente establecida en la etapa de fijación de compromisos laborales y comportamentales, su aporte al logro de las metas institucionales generando valor agregado a las entidades<sup>1</sup>.

**Componentes de la evaluación:** Los componentes son las metas institucionales, los compromisos laborales, condiciones de resultados, las evidencias o soportes, los compromisos comportamentales y la evaluación de gestión por dependencias.

---

<sup>1</sup> (Acuerdo 138 de Enro 14 de 2010, Comisión Nacional del Servicio Civil)

**Las metas institucionales por áreas o dependencias**, son establecidas por la entidad o por la dependencia en los planes institucionales encaminados al cumplimiento de la planeación estratégica para alcanzar los fines propuestos.

**Los compromisos laborales** son los productos o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados que el evaluado debe alcanzar en el periodo a calificar.

**Condiciones de resultados** Son los requisitos o factores previamente acordados que determinan el desempeño del empleado y que debe reunir los compromisos laborales establecidos según el resultado esperado.

**Evidencias o soportes:** son los fundamentos que permiten demostrar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, se constituyen en los elementos que sirven para determinar la validez de las evidencias, deben ser elaborados y recolectados de manera oportuna para garantizar su confiabilidad.

**Los compromisos comportamentales:** son las conductas o comportamientos que posee el servidor público en el ejercicio de su labor encaminada al mejoramiento individual y se verá reflejada en la Gestión institucional.

**Evaluación de gestión por áreas o dependencias:** Es la fuente de información objetiva para la evaluación del desempeño laboral, con el fin que la evaluación sea coherente con la planeación institucional y los resultados de las áreas.

**Instrumentos de la evaluación:** Son los niveles de cumplimiento, la escala de calificaciones y los formatos definidos para el sistema Tipo.

Los niveles de cumplimiento son:

- Sobresaliente, destacado, satisfactorio y no satisfactorio.
- La escala de cumplimiento de los compromisos laborales se les asigna un valor porcentual:
- Nivel sobresaliente del 95% o más de la escala de cumplimiento y demuestra un valor agregado o logro de otros factores. (aportes individuales o grupo adicionales, capacitación, etc.)
- Nivel destacado del 90% al 100%
- Nivel satisfactorio del 66% al 89%
- Nivel no satisfactorio Menor o igual al 65%

## RESPONSABLES DE LA EVALUACION DEL DESEPEÑO LABORAL

Figura 1



Fuente: Artículo 15 acuerdo N.18 de 2008 CNSC

## **Clases y periodos de evaluación de desempeño laboral**

El Sistema tipo incluye 3 tipos de evaluaciones:

Evaluaciones Definitivas, Evaluaciones Semestrales parciales y evaluaciones Parciales Eventuales.

Dentro de las **evaluaciones Definitivas** se encuentran:

- 1) Evaluación del periodo de prueba
- 2) Evaluación Anual u ordinaria: entre el 1º- de Febrero y el 31 de enero del año siguiente, incluye dos evaluaciones parciales semestrales.
- 3) Evaluación Extraordinaria: cuando es solicitada por el jefe superior, debido al deficiente desempeño del funcionario.

**Evaluaciones Parciales semestrales;** comprende:

- 1) Primera Evaluación parcial, periodo comprendido entre el 1 de febrero y el 31 de julio de cada año, plazo máximo para evaluar hasta el 15 de agosto del mismo año.
- 2) Segunda evaluación Parcial, periodo comprendió entre el 1 de agosto y el 31 de enero del año siguiente, plazo máximo para ser evaluado hasta el 15 de febrero de cada año.

Se tendrá en cuenta que el resultado obtenido en cada semestre representa el porcentaje de avance fijado por los respectivos compromisos pactados y será proporcional al tiempo establecido para su cumplimiento.

**Evaluaciones Parciales eventuales:** son las que se realizan en casos o circunstancias especiales como: Cambio del evaluador y debe hacerlo antes de retirarse del cargo, cambio de uno de los integrantes de la comisión evaluadora, cambio definitivo de empleo del evaluado.

Para estos casos se debe diligenciar un formato especial y se deberá sumar el porcentaje obtenido en cada una de las evaluaciones parciales obtenidas.

## **Periodo de prueba**

Las fases de este periodo son:

**Preparación:** permite comprobar que el funcionario tiene las competencias necesarias para el ejercicio del empleo, para el cual concurso, en base al desarrollo de las competencias ocupacionales que busca verificar el saber, hacer del nuevo funcionario.

**Fijación de compromisos:** Se deben fijar compromisos funcionales que sean medibles, alcanzables, verificables con los resultados en el tiempo que dure el periodo de prueba. Los compromisos laborales debe pactarse en base a hechos concretos y a comportamientos demostrables, los compromisos comporta mentales tienen que ver con la cultura y necesidades de la organización.

**Conformación del portafolio de evidencias:** el evaluador debe hacer seguimiento al desempeño laboral del empleado y reunir las evidencias que le permitan dar cumplimiento de los compromisos pactados.

**Verificación del cumplimiento de compromisos:** son los resultados obtenidos por el evaluado de acuerdo a las evidencias, desempeño de su labor.

**Resultado de evaluación:** el evaluador, previa verificación del cumplimiento de los compromisos y de acuerdo a la revisión de portafolio de evidencias y retroalimentación dará el puntaje correspondiente de acuerdo a los compromisos pactados al inicio del periodo de prueba.

## **Seguimiento al Desempeño Laboral y Registro de Evidencias para el Primer**

**Semestre:** Esta fase se inicia después de la fijación de compromisos y es una tarea conjunta entre el evaluado y el evaluador, ya que este debe orientar, estimular, apoyar el desempeño de los funcionarios a su cargo, para hacer un seguimiento a los aportes, valorar sus fortalezas y

mejorar sus debilidades para poder dar cumplimiento a los compromisos pactados. Registro de evidencias: al igual que en el periodo de prueba debe hacer un seguimiento y acoplar las evidencias que permiten comprobar el cumplimiento de los compromisos pactados la primera evaluación parcial semestral.

Entre el 1 de febrero y 31 de julio de cada año, en esta se verifica los logros obtenidos y el cumplimiento de los compromisos fijados. La evaluación obtenida será informada al evaluado junto con un plan de mejoramiento y acciones correctivas si las hay, igualmente indicar los aspectos positivos que hay que resaltar. Registro de evidencias: el evaluado debe presentar al evaluador para verificar el cumplimiento de los compromisos fijados

**Seguimiento al Desempeño Laboral y Registro de Evidencias para segundo Semestre:** Es similar a la Primera fase. Solo que corresponde a la evaluación entre el periodo del 1 de agosto y 31 de enero de cada año y las evidencias debe presentarse sobre ese tiempo determinado.

La calificación definitiva el periodo evaluado corresponde a la sumatoria de los porcentajes de avances obtenidos durante las dos evaluaciones semestrales.

**Oportunidad para evaluar:** Los responsables de evaluar a los servidores de carrera y en periodo de prueba deben hacerlo dentro de los plazos establecidos por la norma establecida, es decir los servidores deben solicitar dentro cinco días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar. Si los evaluadores no lo hicieran se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

**Notificación y comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño laboral.** La calificación definitiva anual y periodo de prueba se notificara personalmente dentro de los dos días siguientes a la fecha que se produzca.

**Figura 2.**



## ***FORMATOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL***

Fuente: Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC)



## **Proceso de capacitación y bienestar social**

La capacitación hoy en día para toda organización es uno de los medios más efectivos para lograr la formación integral del recurso humano en cuanto al desarrollo de las actividades laborales de sus empleados, ya que se representa un instrumento que enseña, promueve el desarrollo integral de la persona.

El tema de capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

Por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación "...las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales" (Silicio, 1995).

"En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el

fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos” (virtual, 2013).

La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.<sup>2</sup>

Si bien desde 1993 con la expedición de estatuto de personal del Municipio de Pasto, contenido en el decreto 543 de 1993, se había consagrado entre otros aspectos, os lineamientos básicos sobre la capacitación y bienestar de personal estos permanecieron en letra muerta por más de una década.

En el año 2004 y en el año 2007 con los decretos No.0252 y 162 respectivamente cuando se puso en marcha los procesos de capacitación y estímulos para los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Pasto, entonces por primera vez se adelantó un proceso democrático para seleccionar a los mejores funcionarios de carrera Administrativa, pero este proceso solo llego a este nivel dado que los mejores equipos de trabajo, siempre ha resultado desierto, lo ha cual ha generado muchas inconformidades.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> RODRIGUEZ, E. (01 de Julio de 2013). *LEY 9009 DE 2004*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de Departamento Administrativo de la funcion Publica:  
[http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1832](http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1832)

<sup>3</sup> Bastidas Antonio, B. s. (2011). Evaluacion de la Carrera Administrativa en la Alcacldia de Pasto. *Tendencias*, 99.

Teniendo en cuenta que el Proceso de Carrera Administrativa de la Alcaldía de Pasto, se aplica por igual a todas las Secretarías incluida la Secretaría de Educación Municipal de Pasto, cabe anotar que en el área de Capacitación aunque hay un progreso en cuanto a aplicación y manejo de este proceso, aún falta organización, planeación, por parte de los encargados de este proceso para que se haga de forma más transparente equitativa y que todos los funcionarios puedan acceder, por lo tanto también es necesario un modelo estratégico para su buen desarrollo y aplicación.

Para hacer de este proceso un instrumento que permita a todos el personal sin excepción acceder a los conocimientos y aprendizaje necesarios para incrementar no solo la productividad y calidad en el trabajo, sino contribuir en su desarrollo personal.

Según Senge aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia y transformar, esas experiencias en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central. (Senge Peter, 2006).

La Secretaría de Educación con el proceso de capacitación, busca innovación y el perfeccionamiento técnico de las funciones para alcanzar los objetivos misionales propuestos.

## **CAPITULO 3. METODOLOGIA GENERAL**

### **1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el caso de la investigación a desarrollar, el tipo de estudio elegido es Descriptivo. En el caso de los procesos de la selección, capacitación y selección en el área de talento humano de la Secretaria, se estudiará algunos procedimientos para lograr un conocimiento de mayor precisión, este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, considerando importante las actividades a desarrollar.

El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios descriptivos se centran en medir los explicativos en descubrir. El investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición.

Para el desarrollo de esta investigación se tendrá en cuenta los siguientes pasos:

- Obtención de información por medio de autores de forma general dentro de Gestión del conocimiento en el Área de Capacitación y evaluación del desempeño.
- Aplicación de una encuesta a los directamente a los responsables de los procesos de evaluación y capacitación dentro del área de talento humano.
- Consulta de la normatividad vigente sobre Carrera Administrativa.
- Consolidación y análisis de la información.
- Presentación de la propuesta de mejoramiento.

## 1.7 POBLACIÓN Y MUESTRA:

Para llevar a cabo este proceso es necesario tener en cuenta los significados de dichos conceptos:

**La Población:** es el conjunto total de individuos los cuales poseen unas características comunes en este caso la población elegida corresponde a los funcionarios de la Secretaria de Educación, los cuales están divididos en diferentes grupos como administrativo; profesionales, tecnólogos, técnicos ;profesores, etc.

La muestra es un subconjunto representativo de la población, Para este casos de estudio de evaluación del desempeño y capacitación la muestra es muy pequeña ya que está representada por los subsecretarios, jefes de oficina de la secretaria de Educación, quienes son los encargados de manejar estos procesos, es decir ellos son los evaluadores, y se les aplicará los instrumentos de recolección de datos por método de encuesta.

**Figura.3**

### ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION MUNICIPAL DE PASTO



Fuente: Secretaria de Educación Municipal de pasto

## **1.8 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información de esta investigación se logró a través de la observación directa y documentación de los procesos correspondientes a la Parte del talento Humano como es la evaluación del desempeño y capacitación y adicionalmente se recopiló información aplicando una encuesta al personal directamente responsable de los procesos en mención.

## **1.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

**Fuente Primaria:** Se aplica una encuesta los directores de oficina y subsecretarios: Jefe de la oficina Jurídica, Jefe de la oficina de Planeación, Subsecretario de Calidad, Subsecretario Administrativo y financiero y Subsecretario de Cobertura.

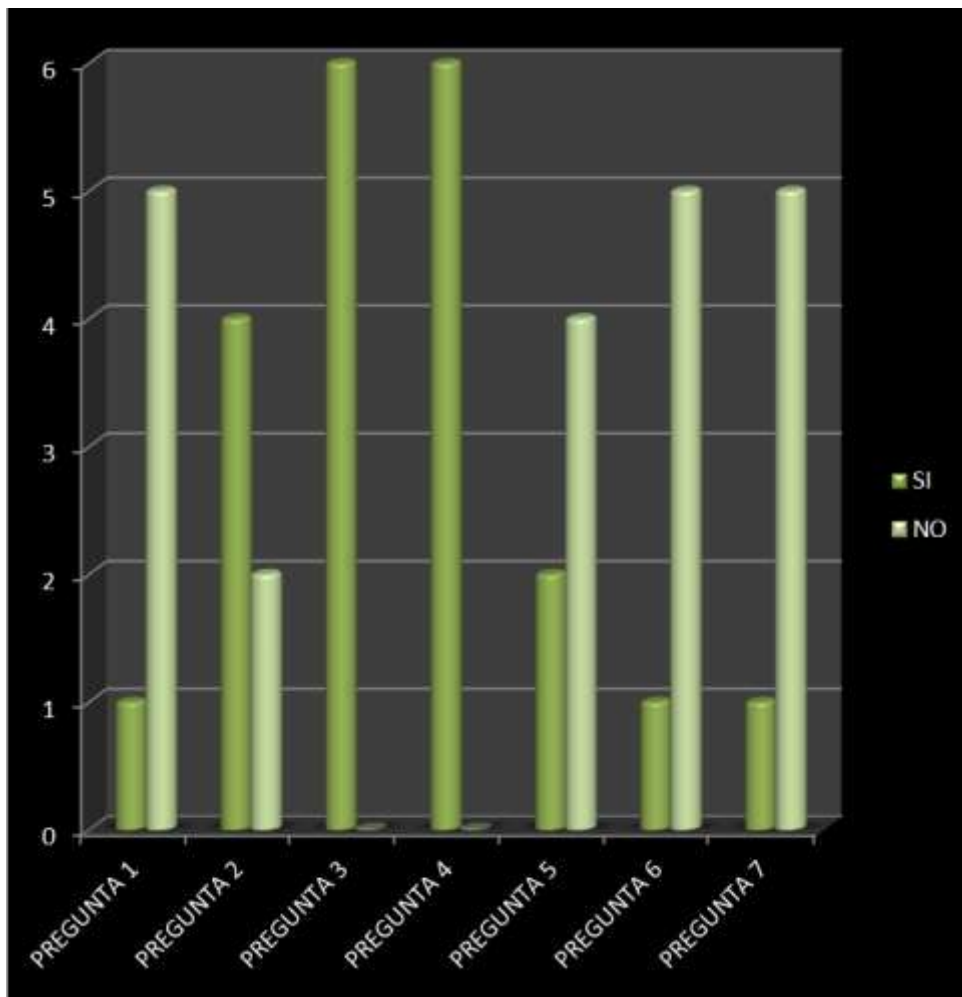
**Fuentes secundarias:** La observación, con esta técnica se observa las falencias que existe en el procedimiento por parte de los evaluadores en el momento de aplicación la de evaluación del desempeño y personal encargado de la capacitación y bienestar social. Así mismo toda la información recopilada y plasmada en el Marco teórico.

(Formato de encuesta el cual está en proceso de aplicación. este formato va en anexos del trabajo)

## CAPITULO 4. RESULTADOS

Grafico 1.

### 1.10 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

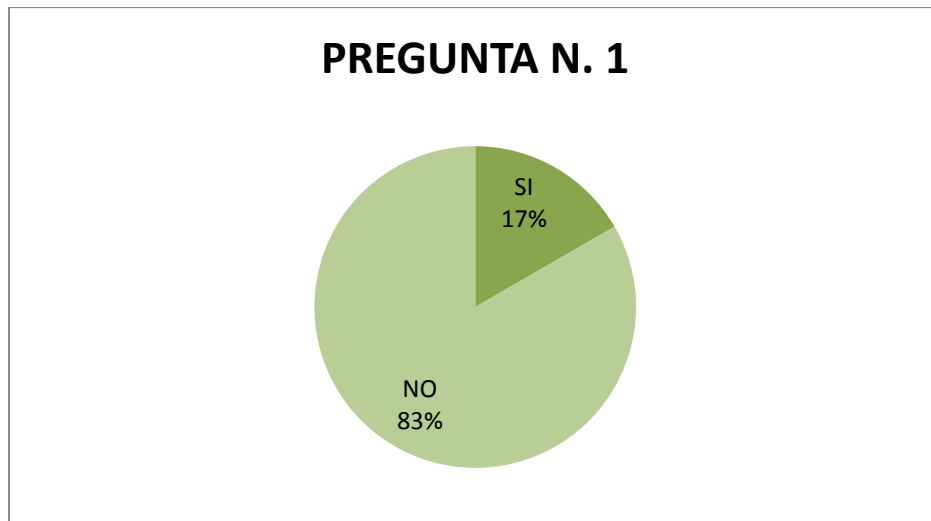


## PREGUNTAS ENCUESTA

**1. ¿Cuándo Usted ingreso a formar parte de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto, se le proporciono capacitación sobre la ley de Carrera Administrativa donde incluye Selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y bienestar social para los funcionarios?**

De las 6 personas encuestadas a la pregunta No. 1, según la gráfica se puede Observar que 5 personas (83%) no han recibido capacitación sobre el proceso de evaluación del desempeño, capacitación y bienestar social y 1 persona que representa el 17% si recibió capacitación, por lo tanto se determina que estos procesos tienen falencia en su aplicación y desarrollo por falta de conocimiento e inducción, por parte de los evaluadores.

**Gráfico 2**

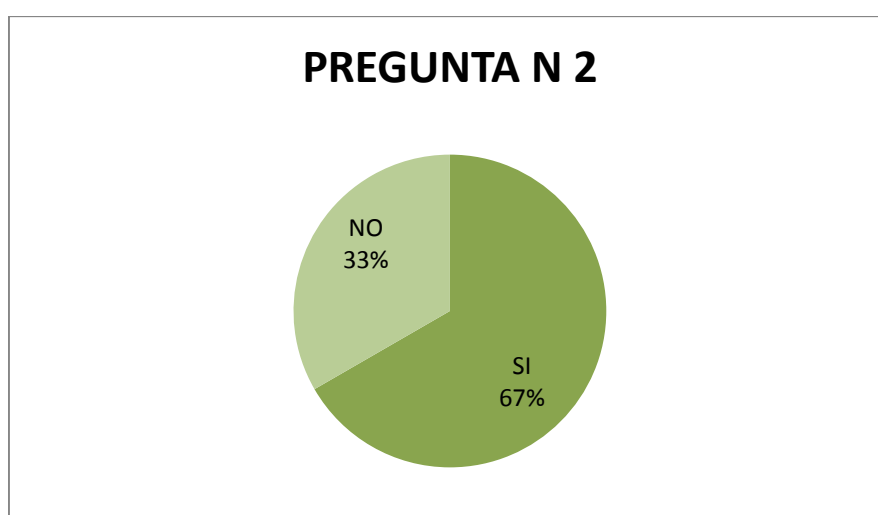


**2. ¿Conoce usted, el instructivo, manuales y formatos de evaluación de Desempeño que aplica la Secretaria de educación Municipal de Pasto para los empleados Adscritos a la Carrera Administrativa?**



Según la gráfica podemos, podemos observar que de los 6 encuestados, 4 personas (67%) afirma conocer el instructivo, manuales y formatos de evolución de desempeño que aplica la SEM Pasto, y 2 persona (33%) no conocen este tipo de formatos, por lo tanto se puede establecer que los evaluadores aunque conocen y se han documentado e informado sobre esta instrumentos de evaluación su aplicación no puede ser la adecuada.

**Grafico 3**

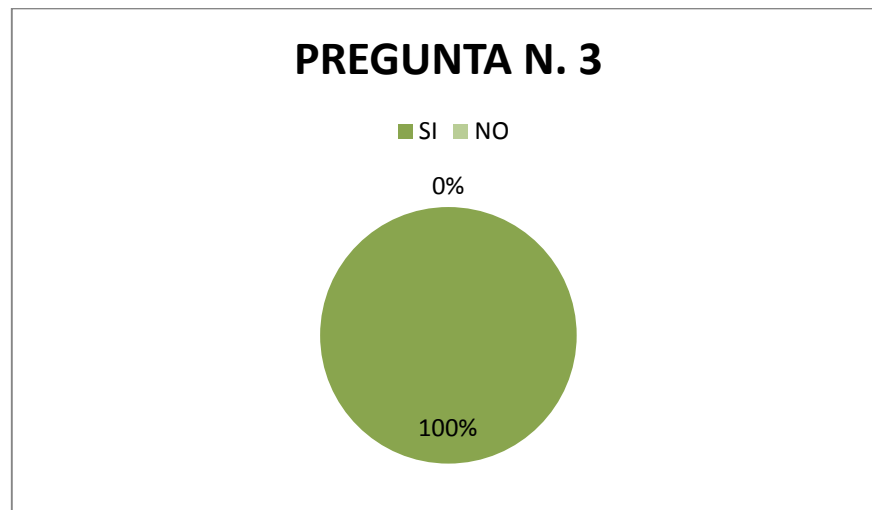


**3. ¿Para evaluar a sus funcionarios, Usted pacta compromisos laborales de acuerdo a los planes institucionales, operativos, objetivos de la dependencia y hace seguimiento para su cumplimiento?**

A esta pregunta 6 persona (100%), respondieron afirmativamente, lo que significa que todos los jefes para evaluar a sus empleados pactan compromisos laborales, que da a entender que para acceder a la evaluación final del desempeño laboral, deben apuntar al cumplimiento de los

objetivos institucionales, operativos y de la dependencia, que significa que este no es una causa principal para detectar fallas en este proceso.

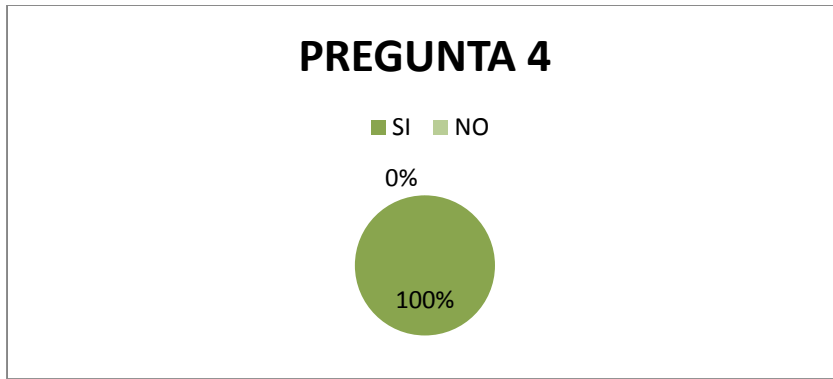
**Grafico4**



**4¿Para determinar la evaluación de sus funcionarios solicita la carpeta de evidencias, para verificar el cumplimiento de los compromisos pactados?**

A esta respuesta los 6 encuestados (100%) coinciden en afirmar que para la evaluación del desempeño, solicitan a sus funcionarios la carpeta de evidencias para verificar el cumplimiento de los objetivos, pero no demuestra que ellos si cumplen con esta exigencia presentando todos los soportes como resultado de su trabajo.

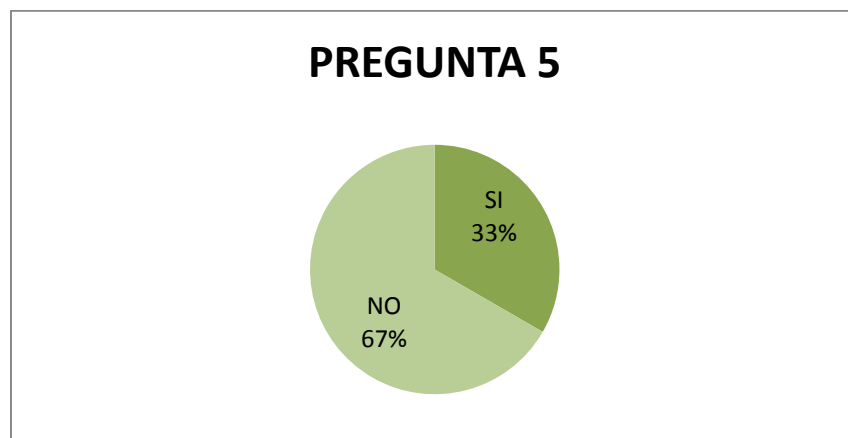
**Grafico 5**



**5 ¿Considera Usted que las herramientas que le ha ofrecido la Secretaria de Educación Municipal de Pasto, para desarrollar este proceso, le permiten hacer una evaluación objetiva a sus funcionarios?**

En relación a esta pregunta según el grafico se puede determinar, que 4 encuestados (67% ) de los jefes que evalúan el desempeño del personal administrativo de la SEM Pasto, considera que aún falta más apoyo, herramientas y conocimientos para poder aplicar de forma objetiva este proceso, sin embargo 2 personas encuestadas (33%)considera que los procesos de evaluación son acordes a las herramientas brindadas por la Secretaria.

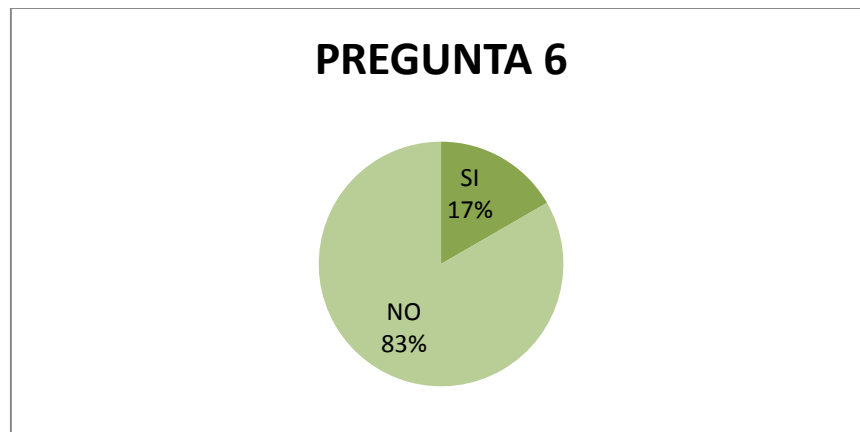
**Grafico 6**



**6. ¿Considera Usted, que el personal responsable del Área de capacitación de la Secretaria de educación Municipal de Pasto, está desarrollando este proceso de acuerdo a las necesidades y requerimiento de los funcionarios?**

En cuanto al proceso de capacitación, 5 de los encuestados que corresponde al 83% considera que los encargados de este proceso, no está cumpliendo a cabalidad con el objetivo, ya que no tiene en cuenta las necesidades del personal de acuerdo a su cargo y necesidades laborales, en cambio 1 encuestado que corresponde al 17% si está de acuerdo con el proceso de capacitación que se maneja en la SEM Pasto.

**Grafico 7**

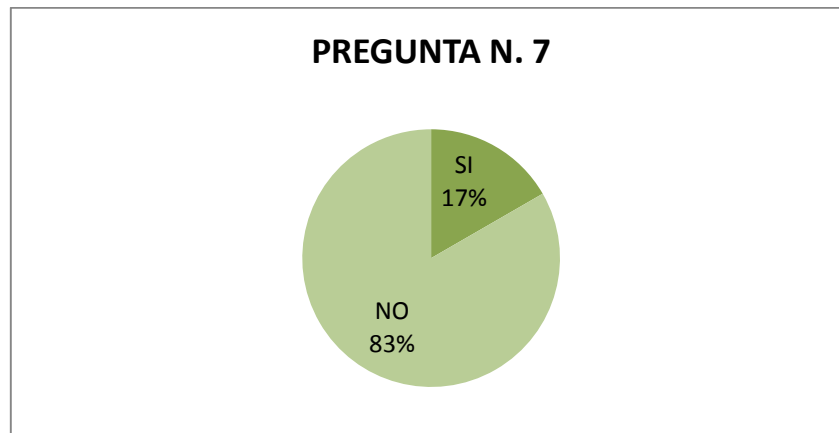


**¿Cree Usted que el proceso de Capacitación en la Secretaria de educación Municipal de Pasto es equitativo y se brinda a todos los funcionarios sin excepción?**

Esta respuesta representada en la gráfica permite entender que 5 encuestados ( 83%) manifiestan que el proceso de capacitación no es equitativo, por lo tanto no se está aplicando de acuerdo a las

normas vigentes de la Carrera Admirativa, solo 1 encuestado (17%) considera que este proceso se brinda por igual a todos los funcionarios.

**Grafico 8**



### **1.11 ANALISIS DE DATOS**

De acuerdo a la encuesta realizada se puede evidenciar que las políticas organizacionales de la secretaria de Pasto, según la percepción de sus empleados en cuanto a la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, demuestra una falencia, lo que genera inconformidades por parte de los empleados, viéndose afectada la organización y ocasionando que haya un mal funcionamiento en los procesos que maneja cada empleado, pues se hace innegable que son las personas que integran la organización, las responsables del éxito y del buen funcionamiento de la secretaría, de allí la gran importancia que implica que la organización ofrezca a sus trabajadores las herramientas adecuadas para que haya un incremento de la eficiencia, eficacia y calidad en el servicio que se presta.

Respecto a la segunda pregunta el cual tiene que ver con si el personal conoce el instructivo, manuales y formatos de evaluación de Desempeño que aplica la Secretaria de educación Municipal de Pasto, se observó que en su gran mayoría conocen los formatos, pero aun así no se están alcanzando las metas organizacionales, con lo cual se podrían considerar que el manual aunque se conozca, se presenta algunas falencias sobre la socialización de estos.

Por otra parte se observó que las herramientas que ha ofrecido la Secretaria de educación Municipal de Pasto, para desarrollar el proceso de evaluación y desempeño no ha sido la mejor para hacer una valoración objetiva a sus funcionarios; se debe tener en cuenta que este tipo de herramientas busca “medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”, por lo cual se observa una clara falencia en cuanto a este proceso.

El desempeño del personal en la secretaría de Pasto, debe considerar un factor primordial para la eficiencia y debe estar en concordancia con las habilidades de los empleados de la organización, sin embargo el personal responsable del Área de capacitación de la Secretaria de educación Municipal de Pasto, no está desarrollando este proceso de acuerdo a las necesidades y requerimiento de los funcionarios, esta situación puede generar que si bien la empresa ofrezca un cargo a una persona sin experiencia, o por el contrario si se encuentra con un personal cuya experiencia es amplia, puede no ubicarla adecuadamente.

Dada la importancia de los anteriores factores, se indaga acerca del inconformismo por parte de las directivas de la organización, lo que indica que La Secretaría de Pasto, debe realizar más

acciones tendientes a descubrir y potencializar las habilidades de sus empleados por medio de capacitaciones.

Respecto a la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, se puede analizar que el personal de esta entidad presenta inconformidad frente a la manera equitativa en que se implementa estos programas de formación, pues no se está dando este tipo de programas a todos los funcionarios de la organización, si bien es importante resaltar que el personal debe estar preparado para los constantes cambios que se viven en la actualidad, los cuales permiten que las organizaciones estén siempre a la vanguardia en el ámbito laboral y competitivo.

Cabe notar que la organización debe promover a que personal administrativo se capacite y desarrolle habilidades en cuanto a sus cargos, ya que son estas las que permiten que la secretaría alcance las metas trazadas y pueda brindar un servicio más eficiente por parte de sus funcionarios.

Con respecto a las herramientas, apoyo y conocimientos existe un alto porcentaje que afirma que carecen de estas para la evaluación de desempeño.

La encuesta nos muestra que la capacitación a los responsables del personal, un porcentaje muy alto o la mayoría opinan que no se están cumpliendo estos objetivos y las necesidades del personal. Además un alto porcentaje por no decir todos los empleados de la Secretaria de Educación opinan que el proceso de capacitación no es equitativo.

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES**

### **1.12 RESUMEN DE HALLAZGOS**

A pesar que la Carrera Administrativa se implementó en la Alcaldía de Pasto, (secretaria de educación desde hace muchos atrás, sin embargo la normatividad vigente amparada en la ley 909 de 2004, no se ha consolidado como un modelo de gestión de talento humano que garantice idoneidad y transparencia, convirtiéndose este proceso solo en un requisito legal para permanecer en el cargo.

Según la encuesta se observa que una de las causas más relevante de las fallas de evaluación del desempeño es la falta de importancia que se la ha brindado a los proceso de la Carrera Administrativa en general, ya que los directivos que ingresan ocupar los cargo de la Secretaria no se les brinda la capacitación o inducción necesaria para el desarrollo y aplicación de la normatividad vigente, en cuanto a evaluación de desempeño, con lo cual hay que aclarar que muchos de los evaluadores conocen los formatos, el manual de procedimientos pero esto no quiere decir que los estén aplicando correctamente.

Por otra parte se determina que la causa del problema no puede estar relacionado con los funcionarios evaluados quienes por requisito legal pactan sus compromisos de acuerdo a lo establecido y presentan las carpetas de resultado donde se evidencia el cumplimiento de los objetivos pactado, se analiza sobre todo que a los jefes encargados de evaluar si les hacen falta más herramientas e instrumentos como capacitación, disponibilidad de tiempo y espacio que les



permita cumplir a cabalidad su función de líder y evaluador, para garantizar una calificación objetiva y justa que le permita asociar a los procesos de capacitación, estímulos e incentivos.

En cuanto a capacitación se ve de manifiesto que el problema también es complejo ya que la persona encargada de liderar este proceso no tiene en cuenta las necesidades de los funcionarios de acuerdo a su cargo o perfil, Además se puede evidenciar que no es equitativo porque no se tiene en cuenta a todo el personal.

### **1.13 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES.**

A nivel de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto, es conveniente impulsar la aplicación de ley 909 de 2004, en todo su contenido, ya que en ella se encuentra todo el proceso de la Administración pública encaminado a la Gerencia del Talento humano, por tanto es necesario establecer procesos de capacitación que comprometan tanto a los líderes o jefes de oficina y a los funcionarios y tomen conciencia de la importancia de estos procesos para el desarrollo del talento humano y de las organizaciones.

Otra recomendación importante que hay que tener en cuenta es implementar la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) o de mejoramiento continuo a los procesos, asociados a una política de calidad de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto que articule todos áreas del Talento Humano y que permita a los funcionarios ser competentes, capaces y preparados para prestar un mejor servicio a la comunidad.

En cuanto al tema de capacitación se recomienda, proponer un modelo orientado hacia la planeación estratégica organizacional como son los objetivos, misión, valores, etc., donde se articule el área del desarrollo humano con los objetivos y además donde se priorice las necesidades y se tome decisiones encaminadas a alcanzar la productividad sobre todo del empleado, pero siempre potencializando a la organización como tal.

Realizar seguimiento periódicamente al proceso de evaluación y desempeño el cual les permitirá a los funcionarios administrativos poder determinar, si el personal cuenta con las habilidades, conocimientos y destrezas para desenvolverse en su cargo.

Promover programas de capacitación que ayude a que todo el personal este más preparado, esto teniendo en cuenta las necesidades de formación, aprendizaje, crecimiento y desarrollo de los trabajadores de la organización.

Llevar a cabo una revisión periódica de los programas de selección, vinculación, capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional del personal, pues esta puede ser la causa de la deficiencia de las mismas convirtiéndose en un gran obstáculo para optimizar el grado de aporte estratégico de los empleados hacia la organización.

## 1.14 PROPUESTA

En el proceso de levantamiento y consolidación de la información se evidencio que en la Secretaria de Educación Municipal de Pasto, en el área de Evaluación del desempeño y capacitación hay falencias en cuanto a la aplicación por parte de los evaluadores ya que cuando el personal directivo ingresa a la Institución no recibe una capacitación sobre el proceso de Carrera Administrativa contemplado en la Ley 909 de 2004, y a raíz de este desconocimiento surge una serie de inconvenientes y fallas que se ven reflejadas en la evaluación final que muchas veces no es objetiva, esto implica un proceso inadecuado del manejo de formatos, portafolio e evidencias, fijación de compromisos laborales, etc.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario en la Secretaria de educación Municipal de Pasto implementar Modelo Estratégico Integral para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño, que permita el mejoramiento de los procesos laborales y desarrollo humano de los funcionarios Admirativos de la Secretaria de educación, Para tal fin es necesario involucrar la Gestión del conocimiento como instrumento de competitividad (teoría del conocimiento por Nonaka y Takeuchi), en donde el papel de la Secretaria de Educación en este proceso es promover la Capacitación, motivación a sus líderes de oficina, para facilitar las actividades grupales e incentivar actitudes individuales a sus funcionarios, para ello se necesita condiciones que faciliten el espiral del conocimiento:

**Intención:** La aspiración que la empresa tiene para alcanzar sus metas, en este caso la Capacitación es compromiso que debe fijarse como estrategia corporativa para desarrollar este proceso de evaluación.

**Autonomía:** la SEM de Pasto debe permitir que sus funcionarios actúen con autonomía, para generar nuevas ideas y oportunidades motivando así a generar nuevos conocimientos,

**Fluctuación y caos creativo:** La secretaria debe estimular la interacción entre sus funcionarios, para estimular nuevas perspectivas de trabajo.

**Redundancia:** Al aplicar este método la Secretaria de Educación permitirá a sus funcionarios compartir conocimiento tácito con otras personas y se logra a través de la rotación de personal.

### **Procedimiento de Talento Humano integrado a la Auditoría Interna de Calidad**

Las organizaciones modernas, necesitan implementar una gestión integrada de recursos humanos, que permita adaptarse a las necesidades y cambio del entorno en que se desarrolla, por lo tanto la Secretaria de educación debe contar con una herramienta de control para que todos los procesos de Gestión de Talento Humano se desarrollen de manera eficaz, para tal fin se recurrirá al procedimiento de Auditoría según Normatividad Vigente, de los procesos la Evaluación del Desempeño y la Capacitación de personal mediante los respectivos programas de Auditoría.

Para la evaluación del Desempeño los procesos a auditar son:

Analizar manual de procedimientos por directrices políticas

Identificar soporte de actividades de sensibilización, divulgación y capacitación

Realizar seguimiento de cumplimiento y logro por objetivos

Identificar el lugar, responsables de los documentos soportes con el respectivo control que realiza el funcionario sobre los registros

Para la capacitación los procesos a auditar son;

- Identificar aspectos que impactan la formación de competencias laborales por cargo.
- Identificar planeación para realizar actividades de formación, evaluación de certificación por competencias laborales.
- Realizar actividades de seguimiento para que la totalidad de los funcionarios se encuentre evaluada y certificada por el conjunto de competencias laborales inherentes a los procesos

Al realizar una auditoría de GRH la Secretaria de Educación obtendrá beneficios como:

- Se identifica el aporte que hace el departamento de recursos humanos a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos.
- Se alienta al personal de recursos humanos a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades, los deberes del departamento de recursos humanos.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas de los recursos humanos.
- Se destacan problemas latentes, potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costos de recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

## **Ciclo de calidad (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como estrategia de mejoramiento en proceso de capacitación.**

Partiendo que la capacitación es uno de los procesos fundamentales de toda organización, la Secretaría de Educación, implementará este ciclo para que su aplicación y funcionamiento sea eficaz y debe ser concebida con los ciclos de Calidad (PHVA), el cual está sustentada bajo el objetivo de mejoramiento continuo, que además integra el desarrollo tecnológico con el enfoque moderno de la calidad total, teniendo como base los conocimientos y el liderazgo de los directivos que contribuye al desarrollo del talento humano.

Para que este proceso se cumpla a cabalidad debe cumplir con los siguientes pasos;

Diagnóstico de la necesidad de la capacitación

La programación

La ejecución

La Evaluación

Seguimiento

### **1.14.1 Recursos**

#### **Recurso humano:**

Dentro de toda organización, se reconoce que el recurso humano, es considerado el activo más valioso con que se cuenta, por lo tanto su función e impacto que cumple es muy importante tanto cualitativamente como cuantitativamente y de ellos depende el funcionamiento de los demás

recursos, por lo tanto para implementar esta propuesta son indispensables tanto el nivel directivo como los demás funcionarios en todos sus niveles jerárquicos.

**Recurso Financieros:** para esta propuesta se necesita de los recursos financieros, ya que en el programa de bienestar social de la Secretaria de educación existe un plan de incentivos y estímulos para los mejores empleados públicos de carrera Administrativa. Además para fortalecer las capacitaciones e inducciones es necesario contar con este recurso.

**Recursos técnicos o tecnológicos:** son todas las herramientas que van a servir para trabajar en la propuesta planteada como: sistemas de información, comunicación, programas de capacitación en diferentes temas.

**Recursos materiales:** Son todos los bienes físicos, tangibles que permiten conseguir un objetivo, para esta propuesta se contara con equipos de oficina, y de trabajo, necesarios para desempeñar las funciones laborales encomendadas.

### 1.14.2 Cronograma de Actividades

**Figura 4**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CORRESPONDIENTE AL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS  
PROCESOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACION EN LA SEM-PASTO  
AÑO 2016**

Mes	En					fe					Ma			
<b>Actividad</b>														
Planeación inicial sobre actividades a desarrollar.														
Capacitación al personal evaluador sobre Carrera Administrativa(evaluación capacitación)														
Interacción de jefes y funcionarios en los procesos de Gestión del conocimiento: propuestas, intercambio de ideas,etc.														
Taller práctico sobre manejo de formatos de evaluación, compromisos y evidencias tanto para jefes como funcionarios														
Presentación de Propuestas sobre planes de														



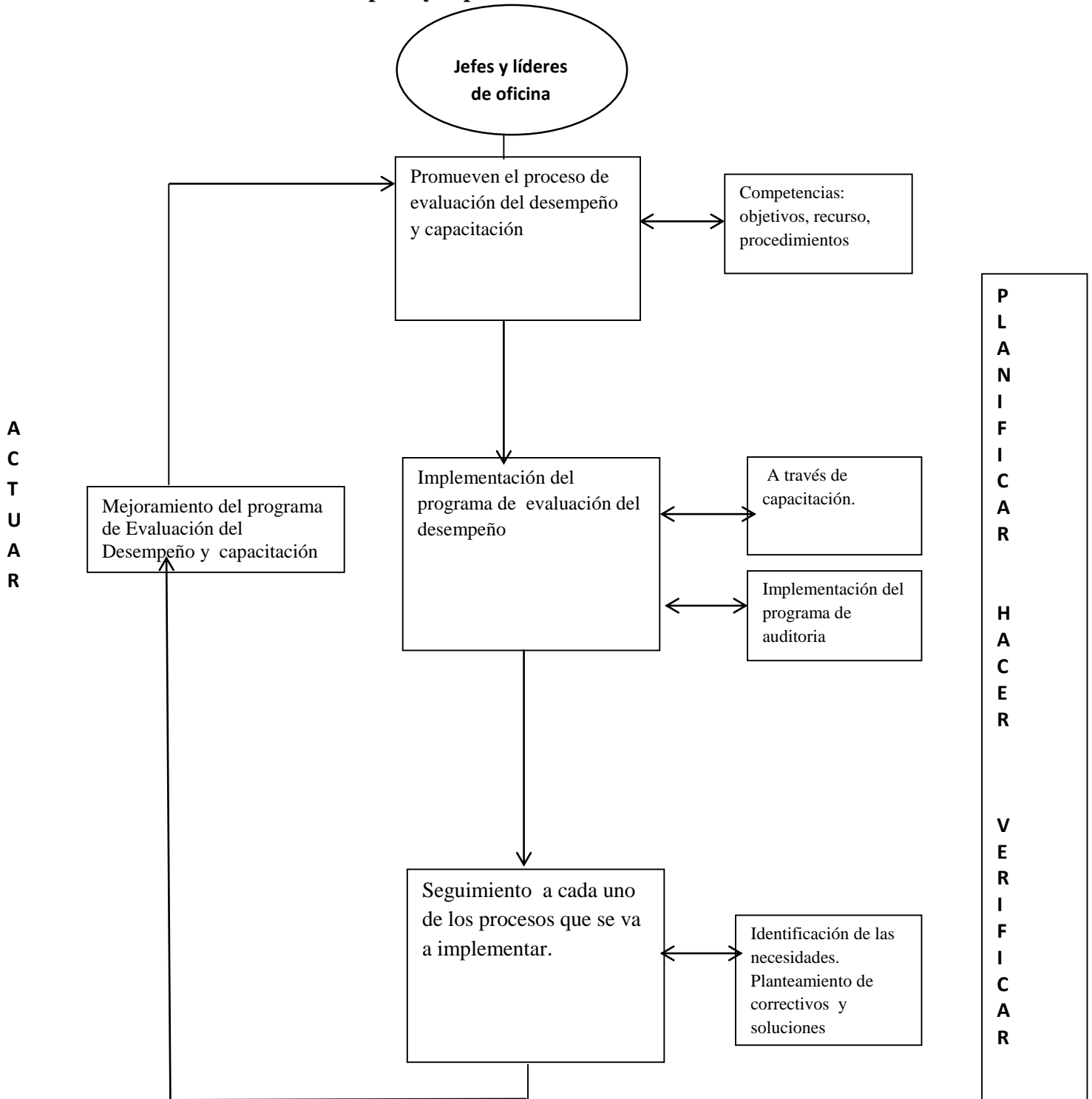


se basa en un mejoramiento continuo donde incluye la línea de investigación enfocada a la Gestión del Conocimiento a través del modelo Nonaka y Takeuchi y ciclo PHVA, mediante el desarrollo de actividades de planeación, seguimiento y evaluación a los procesos de Capacitaciones sobre la Ley 909 de 2004(carrera Administrativa), Programa de Auditoria de acuerdo a la Normatividad vigente.

Con la ejecución de la Auditoria interna la Secretaria de Educación, permitirá avanzar progresivamente en los procesos de Talento humano, como Evaluación del desempeño y capacitación, ya que este instrumento de vigilancia permite, encontrar las falencias, determinar las debilidades, potencializar las oportunidades, formular planes de acción encaminados a la solución de las problemas y mejoramiento de los proceso organizacionales.

Figura.5

1.14.4 Diagrama de procesos para la implementación de la propuesta estratégica de evaluación del desempeño y capacitación.



Fuente: elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Rodríguez, E. (01 de Julio de 2013). *LEY 9009 DE 2004*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de Departamento Administrativo de la función Pública: [http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1832](http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1832).
- Bastidas Antonio, B. s. (2011). Evaluación de la Carrera Administrativa en la Alcaldía de Pasto. *Tendencias*.
- Guía de evaluación del desempeño laboral, Comisión Nacional del Servicio Civil, Bogotá, Febrero de 2009.
- Syllabus del Curso Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.
- Evaluación del desempeño laboral, Equipo EDL, CNSC, igualdad, Mérito y Oportunidad,
- Acuerdo 137, 138 de Enero 14 de 2010, Comisión Nacional del Servicio Civil.

ANEXOS

Anexo 1

6

SECRETARIA DE EDUCACION MUNICIPAL DE PASTO

ENCUESTA SOBRE MANEJO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Y CAPACITACION A DIRECTORES DE OFICINA Y SUBSECRETARIOS

Nombre del Encuestado Luis Eduardo Horz

Cargo Jefe Oficina Asesoría de Insp. y U.

Dependencia Insp y Vigilancia

Instrucciones: responda con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Cuándo Usted ingreso a formar parte de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto, se le proporciono capacitación sobre la ley de Carrera Administrativa donde incluye Selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y bienestar social para los funcionarios?  
SI  NO
2. ¿Conoce usted, el instructivo, manuales y formatos de evaluación de Desempeño que aplica la Secretaria de educación Municipal de Pasto para los empleados Adscritos a la Carrera Administrativa?  
SI  NO
3. ¿Para evaluar a sus funcionarios, Usted pacta compromisos laborales de acuerdo a los planes institucionales, operativos, objetivos de la dependencia y hace seguimiento para su cumplimiento?  
SI  NO
4. ¿Para determinar la evaluación de sus funcionarios solicita las carpetas de evidencias, para verificar el cumplimiento de los compromisos pactados?  
SI  NO
5. ¿Considera Usted que las herramientas que le ha ofrecido la Secretaria de educación Municipal de Pasto, para desarrollar este proceso, le permiten hacer una evaluación objetiva a sus funcionarios?  
SI  NO
6. ¿Considera Usted, que el personal responsable del Área de capacitación de la Secretaria de educación Municipal de Pasto, está desarrollando este proceso de acuerdo a las necesidades y requerimiento de los funcionarios?  
SI  NO
7. ¿Cree Usted que el proceso de Capacitación en la Secretaria de educación Municipal de Pasto es equitativo y se brinda a todos los funcionarios sin excepción?  
SI  NO

Responsable: Maria Isabel Concha

SECRETARIA DE EDUCACION MUNICIPAL DE PASTO  
ENCUESTA SOBRE MANEJO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO Y  
CAPACITACION A DIRECTORES DE OFICINA Y SUBSECRETARIOS

Nombre del Encuestado Dario Cerón

Cargo: Jefe Oficina Justicia

Dependencia \_\_\_\_\_

Instrucciones: responda con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Cuándo Usted ingreso a formar parte de la Secretaria de Educación Municipal de Pasto, se le proporciono capacitación sobre la ley de Carrera Administrativa donde incluye Selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y bienestar social para los funcionarios?  
SI \_\_\_\_\_ NO X
2. ¿Conoce usted, el instructivo, manuales y formatos de evaluación de Desempeño que aplica la Secretaria de educación Municipal de Pasto para los empleados Adscritos a la Carrera Administrativa?  
SI X NO \_\_\_\_\_
3. ¿Para evaluar a sus funcionarios, Usted pacta compromisos laborales de acuerdo a los planes institucionales, operativos, objetivos de la dependencia y hace seguimiento para su cumplimiento?  
SI X NO \_\_\_\_\_
4. ¿Para determinar la evaluación de sus funcionarios solicita las carpetas de evidencias, para verificar el cumplimiento de los compromisos pactados?  
SI X NO \_\_\_\_\_
5. ¿Considera Usted que las herramientas que le ha ofrecido la Secretaria de educación Municipal de Pasto, para desarrollar este proceso, le permiten hacer una evaluación objetiva a sus funcionarios?  
SI \_\_\_\_\_ NO X
6. ¿Considera Usted, que el personal responsable del Área de capacitación de la Secretaria de educación Municipal de Pasto, está desarrollando este proceso de acuerdo a las necesidades y requerimiento de los funcionarios?  
SI \_\_\_\_\_ NO X
7. ¿Cree Usted que el proceso de Capacitación en la Secretaria de educación Municipal de Pasto es equitativo y se brinda a todos los funcionarios sin excepción?  
SI \_\_\_\_\_ NO X

Responsable: María Isabel Concha

SISTEMA TIPO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Anexo.3

COMISIÓN NACIONAL		SERVICIO CIVIL
-------------------	---	----------------

**ANEXO 1 REGISTRO DEL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS**

**Ministerio de la Protección Social**  
República de Colombia

PERIODO EVALUADO DEL: DIA 1 MES 2 AÑO 2008 AL DIA 31 MES 1 AÑO 2009

EVIDENCIAS							
COMPROMISO LABORAL	DESCRIPCION DE LA EVIDENCIA	FECHA DE INCLUSION	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	EVIDENCIA APORTADA POR:			FIRMA DE QUIEN APORTA LA EVIDENCIA
				EVALUADOR	EVALUADO	TERCERO	

NOMBRE EVALUADO: \_\_\_\_\_ | NOMBRE INMEDIATO - EVALUADOR 1: \_\_\_\_\_

**Anexo.4**

PODRAN ADICIONARSE EL NUMERO DE FORMATOS REQUERIDOS



SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

**ACUERDO DE COMPROMISOS LABORALES**



**Ministerio de la Protección Social**  
República de Colombia

PERIODO EVALUADO DEL:		DIA	MES	AÑO	AL	DIA	MES	AÑO					
COMPROMISOS LABORALES													
COMPROMISO LABORAL	METAS	CRITERIOS	EVIDENCIAS	PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE							
				RESULTADOS (VALOR ASIGNADO EN PUNTOS)		RESULTADOS (VALOR ASIGNADO EN PUNTOS)		(VALOR ASIGNADO EN PUNTOS)					
				ESPERADOS	ALCANZADOS	ESPERADOS	ALCANZADOS						
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
				TOTAL				100	0	100	0		
FIRMA DEL EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR 1					FIRMA DEL EVALUADOR 2					




**Anexo.5**

**SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**INFORMACION GENERAL**

**COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL CNSC**



**ENTIDAD**

**Ministerio de Protección Social**



República de Colombia

**MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL**

		<b>Fecha de Diligenciamiento:</b>		<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
<b>INTERVINIENTES</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>EVALUADO</b>	<b>COMISIÓN EVALUADORA</b>			
			<b>EVALUADOR 1</b>		<b>EVALUADOR 2</b>	
	<b>NOMBRE COMPLETO</b>					
	<b>DOCUMENTO DE IDENTIDAD</b>					
	<b>EMPLEO</b> (DENOMINACIÓN-CÓDIGO-GRADO)					
	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>					
<b>DEPENDENCIA O AREA FUNCIONAL</b>						
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO</b>						
<b>META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO</b>						

**Anexo.6**

SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

**ANEXO 2 ACUERDO DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES**



PERIODO EVALUADO DEL:		DIA	MES	AÑO	AL	DIA	MES	AÑO	
<b>COMPROMISOS COMPORTAMENTALES</b>									
COMPROMISO COMPORTAMENTAL					PRIMER SEMESTRE SEGUIMIENTO OBSERVACIONES		SEGUNDO SEMESTRE SEGUIMIENTO OBSERVACIONES		SEGUIMIENTO OBSERVACIONES PERIODO DE PRUEBA O EVENTUALES
1.									
2.									
3.									
FIRMA DEL EVALUADO					FIRMA DEL EVALUADOR				
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>									
FORTALEZAS					RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO				

				<b>DIA</b>		<b>MES</b>			<b>AÑO</b>		
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>				<b>FIRMA DEL EVALUADOR 1</b>				<b>FIRMA DEL EVALUADOR 2</b>			

Fuente: Comisión Nacional del Servicio Civil