

**Optimización del Sistema de Evaluación de Desempeño en el IDRF de Facatativá:  
Proceso Participativo para funcionarios de Carrera Administrativa**

Leidy Marion Serrato Álvarez

María Carolina Castro Sepúlveda

Jheimison Yoit Vizcaino Regalado

Adrián Esquivel Hernández

Asesor

Viviana Inés Moreno

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocio ECACEN

Diplomado de Profundización

2025

### **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, quienes nos han brindado su apoyo incondicional durante todo este proceso. A nuestros padres, por sus enseñanzas, paciencia y amor constante, que nos motivan a superarnos cada día. También queremos dedicar este trabajo a nuestros amigos y seres queridos que han creído en nosotros, por su comprensión y palabras de aliento en los momentos más difíciles. Finalmente, dedicamos este logro a todos los trabajadores del Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá, cuya labor diaria inspira el compromiso con el servicio público y el bienestar de la comunidad.

### **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestra tutora, Viviana Inés Morelos por su guía, paciencia y apoyo durante todo el desarrollo de este proyecto. Gracias por su valiosa orientación, sus consejos oportunos y su dedicación para ayudarnos a alcanzar nuestras metas académicas.

Agradecemos también a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por brindarnos la oportunidad de crecer académicamente y por proporcionarnos las herramientas necesarias para completar este proyecto. Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a todas las personas del Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá que colaboraron con la investigación, facilitándonos información valiosa y compartiendo sus experiencias. Finalmente, agradecemos a nuestros compañeros de grupo por su esfuerzo, dedicación y compromiso para llevar a cabo este trabajo. Este proyecto no habría sido posible sin el esfuerzo colaborativo y la dedicación de cada uno de ustedes.

## Resumen

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta clave en la gestión del talento humano, particularmente en el sector público. En el Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá (IDRF), el sistema actual presenta limitaciones que afectan la percepción de justicia, la motivación de los colaboradores y la alineación con los objetivos institucionales. Entre estas debilidades destacan la falta de claridad en la definición de compromisos entre evaluadores y evaluados, percepciones de injusticia en las calificaciones y la ausencia de programas de capacitación adecuados. Este proyecto tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación de desempeño en el área administrativa del IDRF para identificar sus deficiencias y proponer mejoras, la metodología de investigación combina enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas y entrevistas semiestructuradas realizadas a empleados y evaluadores. El análisis de los datos permitirá diseñar un modelo participativo que fomente la transparencia y la equidad en la evaluación, además de establecer estrategias de capacitación y retroalimentación continua, el marco teórico se fundamenta en autores como Chiavenato (2017) y Ramos Ramos (2015), quienes destacan la importancia de la justicia organizacional y la participación activa en los procesos de evaluación a nivel normativo, la investigación se apoya en la Ley 909 de 2004 y la resolución 3050 de 2005, que establecieron directrices para la evaluación del desempeño en el sector público colombiano la propuesta final busca implementar un sistema de evaluación más justo y efectivo, que motive a los empleados, fortalezca el clima organizacional y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos del IDRF, impactando positivamente tanto a la institución como a la comunidad de Facatativá.

***Palabras Claves:*** Evaluación del desempeño, justicia organizacional, gestión del talento humano, sector público, Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá (IDRF), participación activa, transparencia, capacitación, retroalimentación, clima organizacional, Ley 909 de 2004, Resolución 3050 de 2005, modelo participativo, percepción de justicia, motivación laboral, objetivos estratégicos, administración pública, desarrollo profesional, carrera administrativa

## Abstract

The evaluation of job performance is a key tool in the management of human talent, particularly in the public sector. At the Institute of Recreation and Sport of Facatativá (IDRF), the current system presents limitations that affect the perception of justice, the motivation of employees and the alignment with institutional objectives. Among these weaknesses are the lack of clarity in the definition of commitments between evaluators and assessors, perceptions of injustice in ratings and the absence of adequate training programs. This project aims to analyze the performance evaluation system in the administrative area of the IDRF to identify its deficiencies and propose improvements. The research methodology combines qualitative and quantitative approaches, including surveys and semi-structured interviews conducted with employees and evaluators. The analysis of the data will allow the design of a participatory model that promotes transparency and equity in the evaluation, in addition to establishing training and continuous feedback strategies. The theoretical framework is based on authors such as Chiavenato (2017) and Ramos Ramos (2015), who highlight the importance of organizational justice and active participation in evaluation processes. At the regulatory level, the research is based on Law 909 of 2004 and Resolution 3050 of 2005, which established guidelines for performance evaluation in the Colombian public sector. The final proposal seeks to implement a fairer and more effective evaluation system that motivates employees, strengthens the organizational climate and contributes to the fulfillment of the IDRF's strategic objectives, positively impacting both the institution and the Facatativá community.

**Keywords:** Performance evaluation, organizational justice, human talent management, public sector, Facatativá Recreation and Sports Institute (IDRF), active participation, transparency, training, feedback, organizational climate, Law 909 of 2004, Resolution 3050 of 2005, participatory model, perception of justice, work motivation, strategic objectives, public administration, professional development, administrative career

**Contenido**

<b>Descripción de la Institución</b> .....	11
<b>Misión</b> .....	13
<b>Visión</b> .....	13
<b>Título</b> .....	14
<b>Introducción</b> .....	15
<b>Planteamiento del problema</b> .....	16
<b>Justificación</b> .....	20
<b>Objetivos</b> .....	22
<b>General</b> .....	22
<b>Específicos</b> .....	22
<b>Antecedentes del problema</b> .....	23
<b>Marco Teórico</b> .....	25
<b>Marco Legal</b> .....	27
<b>Metodología de la Investigación</b> .....	29
<b>Diseño de la investigación</b> .....	29
<i>Enfoque metodológico</i> .....	29
<b>Recolección de información</b> .....	30
<i>Encuestas</i> .....	30
<i>Análisis documental</i> .....	30
<b>Población y muestra</b> .....	31
<b>Resultados</b> .....	32

<b>Conclusiones</b> .....	47
<b>Recomendaciones</b> .....	51
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	53
<b>Anexos</b> .....	55

**Lista de figura**

<b><u>Figura 1</u></b> .....	32
<i><u>Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF</u></i> .....	32
<b><u>Figura 2</u></b> .....	34
<i><u>Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF</u></i> .....	34
<b><u>Figura 3</u></b> .....	35
<i><u>Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF</u></i> .....	35
<b><u>Figura 4</u></b> .....	37
<i><u>Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF</u></i> .....	37
<b><u>Figura 6</u></b> .....	39
<i><u>Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF</u></i> .....	39
<b><u>Figura 8</u></b> .....	43
<i><u>Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF</u></i> .....	43
<b><u>Figura 9</u></b> .....	45
<i><u>Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF</u></i> .....	45
<b><u>Figura 10</u></b> .....	46
<i><u>Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF</u></i> .....	46

## **Descripción de la Institución**

### **Instituto de Deporte y Recreación de Facatativá IDRF**

El IDRF es una dependencia descentralizada de la Alcaldía del Municipio de Facatativá, la cual es fundamental para promover el desarrollo deportivo, la actividad física y la recreación para los habitantes de este Municipio, el Instituto ofrece gran cantidad de programas de escuelas de formación con el fin de brindarle mejor calidad de vida a los Facatativeños, sin embargo, para que todo esto funcione de la manera adecuada necesitan del recurso humano, ellos son quienes desempeñan diferentes funciones con el fin de lograr ofrecer los diferentes servicios y tener un mejoramiento continuo. Número de funcionarios contratistas que comportan el IDRF y sus áreas de desempeño

El instituto de Deportes y recreación de Facatativá IDRF está conformado por 130 funcionarios contratistas que se desempeñan en áreas tanto administrativas como operativas: Archivistas, auxiliares de servicios generales, instructores deportivos, coordinadores de escenarios, fisioterapeutas, metodólogos deportivos, asistentes administrativas, etc.

### **Funcionarios de planta o carreras administrativas**

Por otro lado nos encontramos con los funcionarios de planta y de carrera administrativa y/o aquellos que están en su periodo de prueba, que son las personas en las que nos vamos a enfocar directamente dentro de este trabajo a realizar, ya que la evaluación de desempeño laboral es una herramienta que califica, mide y observa su conducta, sus competencias laborales y también que cumplan con las metas que tenga trazada la institución, El artículo 38 de la Ley 909 de 2004 señala que “el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos, cuyos instrumentos se

diseñarán en función de las metas institucionales. Así mismo determina que las evaluaciones deben tenerse en cuenta entre algunos aspectos para:

- Adquirir los derechos de carrera
- Ascender en la carrera
- Conceder becas o comisiones de estudio
- Otorgar incentivos económicos o de otro tipo
- Planificar la capacitación y la formación
- Determinar la permanencia en el servicio

Si, y solo si se determina una buena calificación en la evaluación de desempeño, se tendrán en cuenta para los ítems anteriormente nombrados.”

La evaluación de desempeño laboral en el sector público lo estableció la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC a través del acuerdo 617 del 10 de octubre del 2018.

## **Misión**

Fomentar el bienestar integral de la ciudadanía a través de estrategias de actividad física, recreación, deporte y la sostenibilidad de parques, escenarios y equipamientos deportivos, para impulsar el desarrollo territorial, la cohesión y el tejido social.

## **Visión**

A 2028, ser una entidad participativa, reconocida nacional e internacionalmente, que cuente con parques, escenarios y equipamientos recreo deportivos sostenibles, valorados por la ciudadanía, para desarrollar estrategias y programas innovadores adaptados a las diversas necesidades de la ciudad y sus habitantes.

**Título**

Optimización del Sistema de Evaluación de Desempeño en el IDRF de Facatativá:  
Proceso Participativo para funcionarios de Carrera Administrativa

## **Introducción**

La evaluación de desempeño laboral es un pilar esencial en el desarrollo de cualquier institución, especialmente en el sector público, es por tanto que el Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá (IDRF), se han observado que el actual sistema de evaluación de desempeño para los funcionarios administrativos presentan limitaciones que afectan la percepción de justicia y la motivación de los colaboradores, esta deficiencia se manifiestan en problemas como la falta de acuerdos claros entre evaluadores y evaluados en la definición de compromisos, una percepción de injusticia en las calificaciones y la carencia de programas de capacitación adecuados.

Este proyecto tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación de desempeño en el área administrativa del IDRF, con el fin de identificar sus debilidades y proponer mejoras que permitan una evaluación más justa y alineada con las metas de la institución, entre los objetivos específicos nos permitirán evaluar las percepciones de los colaboradores sobre el sistema actual, diseñando un modelo que fomente la participación en la definición de compromisos y establecer un cronograma claro de actividades evaluativas, con esta propuestas se quiere lograr que el IDRF cuente con un sistema de evaluación que motive a los colaboradores y contribuya a mejorar el ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos organizaciones.

## Planteamiento del problema

¿Cuáles son las principales barreras u obstáculos en el proceso de evaluación de desempeño en el instituto de recreación y deportes de Facatativá y cómo afectan éstas, la relación entre los evaluadores y los empleados de carrera administrativa?

El desarrollo continuo de las empresas hoy en día, ha permitido que tengan unos mejores maneras de realizar la evaluación de desempeño a lo largo de los años, pero a su vez también tiene algunas condiciones con el fin de que estos se puedan manejar de una manera correcta y que no afecte directamente a los evaluados, en este caso a los funcionarios de carrera administrativa, es común encontrar diferentes formatos que se enfoca en la evaluación y calificación del desempeño de los trabajadores, cada uno de ellos con diseños y preguntas enfocadas según sean los mecanismos que la empresa necesite evaluar, pero también se encuentra que algunas instituciones no cuentan con estos mecanismos de evaluación ya que no poseen un área de talento humano fortificada y que permita hacer un buen uso El artículo 38 de la Ley 909 de 2004 señala que “el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos, cuyos instrumentos se diseñarán en función de las metas institucionales. Como podemos apreciar este tipo de evaluación es determinante de como la institución se encuentra frente a sus colaboradores y permiten identificar la calidad de alguna manera de su talento humano y alcanzar sus objetivos.

Es por lo cual en esta investigación se estará evaluando al Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá IDRF, el cual se han identificado algunas problemáticas en el área administrativa ya que los personales al ser evaluado quedan insatisfechos de sus diferentes

resultados, evidenciando las siguientes problemáticas halladas, por evaluaciones anteriores ya que los empleados de carrera cumplen con funciones específicas que son fundamentales para el cumplimiento eficaz de las metas planteadas por parte el instituto de deportes siendo necesario evaluar constantemente el desempeño que estos tienen en la correcta ejecución de sus funciones inherente impuestas por el IDRDF.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha evidenciado en los resultados de dichas evaluaciones las siguientes problemáticas:

1. Falta de consenso entre los funcionarios y el evaluador en el momento de establecer los compromisos que se pactan para la evaluación, este desacuerdo se da porque los compromisos no siempre son establecidos en conjunto y no se ajustan a la realidad laboral de cada funcionario, lo que afecta la motivación para seguir cumpliendo con sus funciones.
2. En el momento de recibir sus respectivas calificaciones no se muestran a gusto y rechazan los resultados de la evaluación, ellos relacionan cierta evaluación con que no se hizo una calificación justa con su desempeño.
3. Falta de capacitación con el fin de mejorar resultados, si no se realiza un proceso de capacitación y formación de acuerdo a los compromisos a evaluar los empleados no van a contar con mejores herramientas para mejorar su rendimiento.

Identificados estos factores no solo se va a ver afectada que la evaluación de desempeño cumpla con su función, sino que también se va a ver deteriorado el ambiente laboral, la motivación de los funcionarios a realizar sus funciones, debemos encontrar soluciones que promueva la evaluación, una negociación justa con los compromisos a evaluar y desarrollar capacitaciones enfocadas a cada función con el fin de mejorar el desempeño laboral en el IDRDF.

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta clave para el desarrollo organizacional, especialmente en instituciones del sector público como el Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá (IDRF). Según Chiavenato (2017), la efectividad de este proceso depende de diversos factores que van más allá de la mera medición de resultados. La falta de acuerdos claros entre evaluadores y empleados en la definición de objetivos puede generar percepciones de injusticia y afectar la motivación y el compromiso del personal (Ramos Ramos, 2015). Es crucial que el proceso de evaluación sea visto no solo como un método de control, sino como una oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

Adicionalmente, uno de los desafíos más relevantes identificados en el IDRF es la necesidad de fortalecer el área de talento humano para que el proceso de evaluación se realice de manera efectiva y transparente. Esto incluye la implementación de programas de capacitación continua que ayuden a los empleados a adquirir las competencias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en las evaluaciones (Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC], 2018). Cuando las evaluaciones se perciben como justas y se acompañan de oportunidades de mejora, los empleados no solo pueden mejorar su rendimiento, sino que también se sienten valorados e incentivados a contribuir de manera más efectiva al cumplimiento de las metas institucionales (Chiavenato, 2017).

Por otro lado, es importante que las evaluaciones de desempeño en el IDRF estén alineadas con las metas estratégicas de la institución. Esto requiere una revisión constante de los criterios e indicadores utilizados para asegurarse de que realmente reflejen las prioridades y necesidades de la organización (Ramos Ramos, 2015). La creación de un sistema de

retroalimentación más colaborativo, donde tanto evaluadores como empleados puedan expresar sus puntos de vista y ajustar los compromisos de manera conjunta, sería un paso importante para resolver algunas de las problemáticas identificadas. Esto no solo mejoraría el ambiente laboral, sino que también ayudaría a construir una cultura organizacional basada en la confianza y el desarrollo continuo (CNSC, 2018).

Para resolver estos problemas, es necesario diseñar estrategias que promuevan una evaluación de desempeño más equitativa y colaborativa, donde tanto los evaluadores como los empleados participen en la definición de los objetivos. Asimismo, es fundamental implementar programas de capacitación continua para que los empleados puedan mejorar sus habilidades y adaptarse a las demandas de sus funciones. Un sistema de retroalimentación constante y justo contribuirá no solo al desarrollo profesional de los trabajadores, sino también al cumplimiento de las metas institucionales del IDRF.

## Justificación

Según Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., y Herrero Blasco, A. (2018), en el libro "Dirección de Recursos Humanos: Gestión de Personas", la evaluación de desempeño se considera una herramienta clave dentro de la gestión de recursos humanos, ya que permite valorar el rendimiento de los empleados, identificar áreas de mejora y alinear los objetivos individuales con los de la organización” de esta misma manera se puede aún más reforzar las necesidades que se estarían solucionando con esta investigación su impacto a nivel organizacional y sobre todo a las áreas administrativas porque no solo es crear una evaluación de desempeño es saber hacer uso de ella y conocer sus ventajas si se utiliza de manera adecuada y a su vez que los colaboradores queden a justo con estas intervenciones de evaluar su conocimiento. También se tendrá en cuenta lo que se plantea en el artículo 38 de la ley 909 del 2004 permitiendo así que la entidad deportiva pueda evaluar de manera pertinente a sus colaboradores administrativos.

El IDRF desempeña un papel crucial en la promoción del deporte, la recreación y la actividad física en Facatativá, lo que requiere un equipo administrativo altamente capacitado y motivado. Un sistema de evaluación de desempeño eficaz no solo permite identificar áreas de mejora en los empleados, sino que también impulsa su desarrollo profesional y fortalece la cultura organizacional.

Las limitaciones identificadas en el sistema actual, como la falta de consenso en los compromisos evaluativos, percepciones de injusticia en los resultados y ausencia de programas de capacitación, impactan negativamente en el desempeño y la motivación de los empleados. Esto, a su vez, compromete la capacidad del IDRF para cumplir con sus objetivos estratégicos y su misión de fomentar el bienestar de la comunidad.

Esta investigación buscara resolver la problemática identificada enfocada en la evaluación del desempeño de las áreas administrativa, se realiza con la finalidad de ayudar a resolver de manera adecuada las fallas internas que esta ocasionado el no poder llegar a acuerdos pertinentes entre los evaluadores y evaluados ya que su insatisfacción por las calificaciones que se obtiene a raíz de estas evaluaciones , ahora bien esta investigación tiene como objetivo principal analizar el sistema de evaluación de desempeño de esta entidad pero a su vez estamos buscando dejar un impacto positivo a todas las áreas de esta entidad, ya que esta herramienta bien utilizada puede arrojar buenos resultados como conocer las conductas, las competencias laborales y hacer un estudio detallado estadísticamente si se está cumpliendo con las metas que se plantean a niveles administrativos.

Con esta investigación se quiere contribuir a la organización, pero a su vez a su impacto positivo con las comunidades, ya que aunque no es enfocamos en el área administrativa como tal tenemos un pensamiento comunitario ya que esta entidad deportiva aporta muchos beneficios a las comunidades, proporcionado con su liderazgo área de sano esparcimiento deportivo, es por tanto que esta investigación se realiza con la finalidad de ser un puente de cambio para la IDR y cumplir con los objetivos planteados con anterioridad.

## **Objetivos**

### **General**

Analizar el sistema de evaluación de desempeño en el área administrativa del IDRF para identificar deficiencias, conocer las percepciones de los empleados y proponer mejoras que aseguren una evaluación justa, objetiva y alineada con los objetivos institucionales.

### **Específicos**

Identificar las principales limitaciones del actual sistema de evaluación de desempeño en el IDRF, a partir de la percepción de los empleados y evaluadores.

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño participativo que promueva el establecimiento conjunto de compromisos y criterios alineados con los objetivos estratégicos del IDRF.

Proponer estrategias para mejorar el proceso de evaluación de desempeño en el IDRF.

### **Antecedentes del problema**

La evaluación del desempeño laboral ha sido reconocida como una herramienta esencial para gestionar el talento humano y garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales en instituciones públicas y privadas. Sin embargo, su aplicación en entidades del sector público, como el Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá (IDRF), ha enfrentado retos significativos a lo largo del tiempo, relacionados con la percepción de justicia, la falta de participación en el diseño de los compromisos y la ausencia de retroalimentación efectiva.

Este problema tiene raíces históricas en las transformaciones del modelo de gestión pública, especialmente desde la promulgación de la Ley 909 de 2004 en Colombia, que introdujo la obligación de evaluar el desempeño de los empleados de carrera administrativa con base en parámetros previamente establecidos. Si bien esta normativa buscaba profesionalizar y fortalecer la carrera administrativa, su implementación ha enfrentado limitaciones prácticas en varias instituciones, incluyendo el IDRF.

En el contexto del IDRF, el problema se agudiza debido a la naturaleza descentralizada de la entidad y a la diversidad de roles administrativos que desempeñan sus funcionarios. Desde su creación, la entidad ha tenido que adaptar sus sistemas de evaluación a los lineamientos nacionales, enfrentando desafíos como la falta de capacitación de los evaluadores, el uso de criterios genéricos que no reflejan las realidades específicas del trabajo y la ausencia de consenso en la definición de compromisos laborales. Estos factores han generado insatisfacción entre los empleados evaluados, quienes perciben el proceso como injusto y poco transparente.

La relevancia de abordar este problema radica en sus implicaciones sociales y económicas. Por un lado, un sistema de evaluación ineficaz afecta directamente la motivación y el desempeño de los empleados, lo que a su vez impacta la calidad de los servicios que presta el

IDRF a la comunidad de Facatativá. Por otro lado, este problema puede generar costos indirectos asociados con el deterioro del clima laboral, la pérdida de talento humano y la disminución de la productividad institucional. Además, en un contexto global donde las organizaciones están adoptando modelos más participativos e inclusivos en la gestión del talento humano, el IDRF enfrenta la necesidad de actualizar y optimizar su sistema de evaluación.

Estudios recientes, como el de Rodríguez y Sánchez (2019), han demostrado que los procesos de evaluación que involucran a los empleados en la definición de metas y compromisos son más efectivos y generan un mayor nivel de satisfacción laboral. En el momento actual, el problema merece especial atención debido a las crecientes demandas sociales hacia las instituciones públicas para ser más transparentes, eficaces y responsables en la gestión de sus recursos.

La investigación sobre este tema no solo busca solucionar problemas internos del IDRF, sino también contribuir a mejorar su capacidad para cumplir su misión y visión institucional, promoviendo el bienestar integral de la ciudadanía de Facatativá a través de sus programas y servicios. Por lo tanto, este estudio es relevante no solo para resolver problemas específicos de la entidad, sino también para generar un modelo de evaluación que pueda ser replicado en otras instituciones públicas con características similares, fortaleciendo así el sistema de carrera administrativa en Colombia.

## **Marco Teórico**

La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental en la gestión del talento humano, especialmente en instituciones del sector público, donde los procesos de evaluación deben alinearse con metas organizacionales y normas regulatorias. Chiavenato (2017) define la evaluación del desempeño como un proceso sistemático que mide el rendimiento de los empleados en función de objetivos preestablecidos, proporcionando información clave para decisiones sobre desarrollo profesional, ascensos y capacitación.

En el contexto del Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá (IDRF), la evaluación del desempeño adquiere una relevancia particular debido a la diversidad de funciones administrativas y operativas que contribuyen al cumplimiento de su misión. La literatura señala que un sistema de evaluación efectivo debe ser percibido como justo, objetivo y transparente, involucrando tanto a los evaluadores como a los evaluados en la definición de compromisos y criterios de evaluación (Ramos Ramos, 2015). Esto genera una mayor aceptación de los resultados y fomenta un ambiente de mejora continua.

Según Saldaña (2006), la percepción de justicia en los procesos de evaluación está íntimamente relacionada con el compromiso de los empleados y su satisfacción laboral. Los sistemas que carecen de mecanismos participativos o que no reflejan las realidades específicas del trabajo tienden a generar desmotivación y conflictos internos. Además, la ausencia de programas de capacitación complementarios limita el impacto positivo de la evaluación, al no proporcionar herramientas para mejorar el rendimiento.

La teoría del desarrollo organizacional también resalta la importancia de vincular la evaluación del desempeño con estrategias de capacitación y desarrollo profesional. Herrero Blasco et al. (2018) destacan que un enfoque integral en la evaluación, que incluya retroalimentación constante y oportunidades de mejora, contribuye a fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los empleados.

Por lo tanto, el desarrollo de un modelo participativo y adaptado a las necesidades del IDRf permitirá no solo mejorar la percepción de justicia y eficacia en el proceso de evaluación, sino también potenciar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el bienestar laboral.

Un punto importante para obtener éxito en la aplicación de la evaluación de desempeño en organizaciones como el IDRf es la comunicación efectiva durante todo el proceso, Según Rodríguez y López (2019), La comunicación clara y oportuna entre los evaluadores y los funcionarios a evaluar permite crear expectativas realistas y reduce los malentendidos, haciendo que se fortalezca la confianza durante la evaluación, incluyendo la retroalimentación que debe haber durante y después de la evaluación ya que permite a los funcionarios que entiendan cuáles son sus áreas y/o aspectos a mejorar y expone sus logros de igual manera, lo que da cierta forma de incentivo en sus labores.

Para Chiavenato (2020) la evaluación de desempeño es un sistema que permite valorar el rendimiento de un empleado en su puesto y su potencial de desarrollo. Este proceso puede ayudar a identificar problemas en la supervisión, la integración del personal, la desmotivación, entre otros. En este sentido, en el IDRf se ha identificado el problema que se viene presentando con respecto a la evaluación de desempeño, y teniendo en cuenta las estrategias que propone Chiavenato se hará un reajuste para poder realizar un mejor proceso de evaluación de desempeño en esta empresa.

## Marco Legal

El marco legal que regula la evaluación del desempeño en el sector público colombiano está fundamentado en la Ley 909 de 2004 y en el Acuerdo 617 de 2018 de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Estos instrumentos establecen las directrices para la evaluación del personal administrativo, buscando garantizar transparencia, objetividad y alineación con las metas institucionales.

Ley 909 de 2004: En su artículo 38, señala que el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa debe evaluarse con base en parámetros previamente establecidos, diseñados en función de las metas institucionales. La ley también especifica que esta evaluación es fundamental para la adquisición de derechos de carrera, ascensos, acceso a incentivos y planificación de capacitaciones.

Acuerdo 617 de 2018 de la CNSC: Este acuerdo reglamenta los procesos de evaluación de desempeño en el sector público, definiendo los criterios e indicadores que deben aplicarse para garantizar la calidad y efectividad de las evaluaciones. Asimismo, establece que los resultados de las evaluaciones deben ser utilizados como insumo para la mejora de las competencias laborales y el fortalecimiento institucional.

**Normas adicionales:** La Constitución Política de Colombia (1991) establece principios de transparencia, eficacia y participación en la gestión pública, que son fundamentales para garantizar procesos de evaluación justos y efectivos. Además, el Decreto 1083 de 2015 consolida normas relacionadas con la gestión del talento humano en el sector público.

La Ley 87 de 1993, que establece el sistema de control interno para las entidades públicas en Colombia, es un marco normativo clave para el proyecto de evaluación de desempeño de los empleados administrativos del IDRF, aunque esta ley no aborda específicamente la evaluación

de desempeño, proporciona principios y lineamientos que respaldan su implementación de manera eficiente, transparente y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En primer lugar, la ley define el control interno como un sistema que integra métodos, normas y procedimientos destinados a garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos de las organizaciones públicas. Esto implica que cualquier mecanismo de evaluación, incluido el desempeño, debe estar alineado con estos principios y ser parte integral de los procesos administrativos.

El cumplimiento de estas normativas es esencial para que el IDRF pueda optimizar su sistema de evaluación, asegurando que los procesos sean equitativos y que los resultados contribuyan al desarrollo profesional de los empleados y al cumplimiento de los objetivos institucionales, de tal manera se aprovecharan como bases legales que son fundamentales para la empresa seguir cada ley o decreto que se planteó de esta manera se contribuye a las normas que se establecieron institucionalmente para los seguimientos tanto internos como externos de la evaluación de desempeño como la herramienta clave de las organizaciones en este caso en el estudio de los empleados administrativos.

Además, y no menos importante, es menester mencionar la resolución 3050 de 2005, la cual propone ciertos ítems para la gestión del desempeño en el sector público colombiano específicamente. Esta norma resalta la importancia de la evaluación del cumplimiento de las funciones individuales y el aporte de los empleados para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para el caso del IDRF aplicar esta resolución sirve como guía para crear un sistema que refleje los resultados cuantitativos como los cualitativos de cada funcionario, con el fin de fortalecer la alineación estratégica entre los logros individuales, como las metas institucionales.

## **Metodología de la Investigación**

La metodología propuesta para esta investigación combina enfoques cualitativos y cuantitativos, permitiendo un análisis integral del sistema de evaluación de desempeño en el IDRF, se selecciona esta metodología porque es muy completa, permitirá tener información valiosa, que en su análisis permitirá resaltar de manera objetiva los procesos mixtos de análisis de información, contando con herramientas que son flexibles y didácticas para crear un ambiente en armonía donde se logre la comodidad de todos.

### **Diseño de la investigación**

#### ***Tipo de estudio***

Exploratorio-descriptivo, con el objetivo de identificar las debilidades del sistema actual y proponer mejoras basadas en las percepciones de los empleados y evaluadores, con esto se podría asegurar un análisis más estructurado que nos permitirá llegar a tener una respuesta más objetiva a la hora de analizar los datos que se obtengan.

#### ***Enfoque metodológico***

Mixto (cualitativo y cuantitativo): La metodología mixta, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, es ideal para el proyecto de evaluación de desempeño de los empleados administrativos del IDRF, ya que permite obtener una visión integral al integrar datos medibles con análisis profundos de percepciones y factores contextuales. Este enfoque proporciona herramientas para medir el cumplimiento de objetivos mediante indicadores concretos y, a la vez, comprender las experiencias y opiniones de los empleados, lo que asegura un análisis completo y equilibrado.

## **Recolección de información**

### **Instrumentos**

#### *Encuestas*

Son herramientas que aportarían grandes beneficios para el proyecto ya que su estructura es sistemática, lo cual permite que se puedan identificar patrones, percepciones y sobre todo la versatilidad con que se diseñe, para el análisis de evaluación de desempeño de IDRF es pertinente hacer uso de esta herramienta tan sutil pero tan importante para adquirir información.

#### *Análisis documental*

Análisis de los informes y registros de evaluación de desempeño anteriores a los funcionarios de carrera administrativa del instituto de deporte y recreación de Facatativá IDRF.

## **Población y muestra**

### **Población:**

funcionarios de carrera administrativa y evaluadores del IDRF.

### **Muestra:**

Selección por muestreo intencional de 5 empleados y 1 evaluador, garantizando una representación equilibrada de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

## **Análisis de datos**

### ***Datos cuantitativos***

Análisis estadístico descriptivo para identificar tendencias y patrones en las percepciones de los empleados.

### ***Datos cualitativos***

Análisis temático para categorizar las opiniones y experiencias compartidas en las entrevistas.

## **Propuesta de mejora**

Diseño de un modelo participativo de evaluación de desempeño, basado en los hallazgos de la investigación.

Desarrollo de estrategias de capacitación y retroalimentación continua.

## **Validación**

Presentación de los resultados y la propuesta a un grupo focal conformado por funcionarios y evaluadores del IDRF, para obtener retroalimentación y ajustar el modelo según las necesidades identificadas.

## Resultados

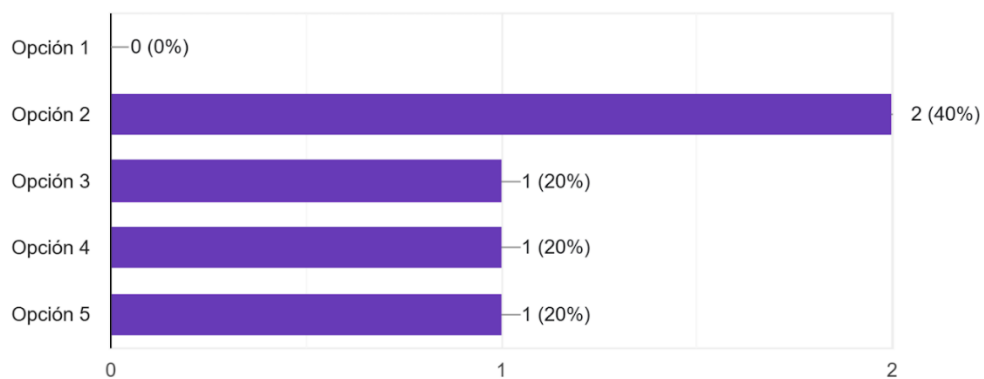
A continuación, se realizará el análisis de los datos obtenidos a los 5 encuestados del instituto de recreación y deportes de Facatativá, los cuales actualmente se encuentran en el área de auxiliar en administración y servicios generales, es de mencionar que por motivos de confidencialidad y de ética no presentamos los nombres de los encuestados, pero si analizaremos sus respuestas de manera objetivas.

### Figura 1

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF*

1. ¿El actual sistema de evaluación de desempeño refleja de manera justa y objetiva mi rendimiento laboral?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

*Autor:* Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

### **Análisis**

Las grafica refleja que el 40% de los encuestados señalan que el sistema no es tan justo u objetivo con sus ideales, mostrando en sí que no se encuentran satisfechos con el mismo, lo que nos indica que existe una insatisfacción en el sistema actual o los rangos de calificación que se utilizan, el 20% que se encuentra en neutral nos permite observar que no poseen una opinión clara, indagando con esto que puede que no comprenda el sistema evaluativo o que no sienten un impacto directo con su desempeño o desarrollo laboral, un 20% de los encuestados están de acuerdo y el otro 20% en totalmente de acuerdo los que coloca en una posición un poco minoritaria, por lo cual se debe de analizar si son casos aislados o que el sistema beneficie algunos interese de los encuestados.

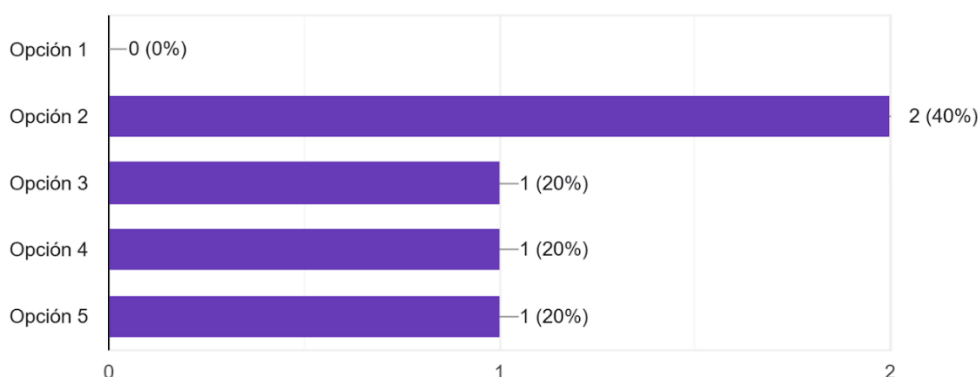
Para concluir se puede determinar que el actual sistema de evaluación y desempeño no se percibe como justo y objetivo, señalando una necesidad evidente de revisión y posible ajuste al diseño actual.

## Figura 2

### *Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF*

2. ¿Los criterios utilizados para evaluar el desempeño son claros y están alineados con los objetivos institucionales del IDRF?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

Autor: Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

### **Análisis**

Como podemos observar se identifica una tendencia en la opción dos correspondiente a la opción de desacuerdo correspondiente al 40% indicando que casi la mitad de los encuestados no encuentra claros los criterios de evaluación o no los percibe alineados con los objetivos institucionales. El otro 20% correspondiente a la opción neutral refleja una incertidumbre o por otro lado la falta de conocimiento respecto a los criterios que se evalúan en el actual sistema, así mismo se podría indicar que algunos empelados consideran que los acuerdos son aceptables, pero estos no son tan caldos o alienados a los objetivos del instituto. Tenemos en cuenta una minoría que se encuentra en el 20% de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo ayudando a entender que algunos de los encuestados consideran que los criterios de evaluación si son

adecuados, lo que nos muestra que pueden existir áreas donde los criterios sean claros o que se encuentran mejor informados y alineados con los objetivos del IDRF.

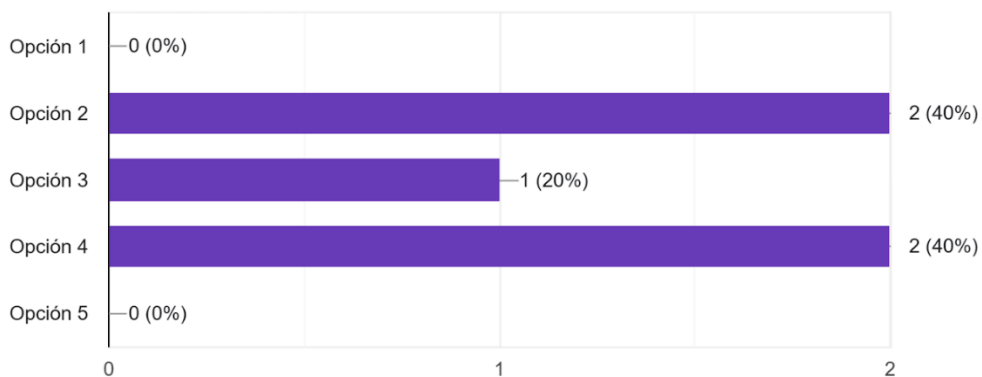
Para concluir se determina que se posee una brecha que puede causar un impacto negativo para el instituto, creando así desistieres y desmotivación de los colaboradores, pudiendo identificar que puede ser falta de comunicación o de capacitación para explicar los criterios a evaluar y su importancia.

### Figura 3

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF*

3. ¿Existe comunicación efectiva entre los evaluadores y los empleados durante el proceso de evaluación de desempeño?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autor: Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

### Análisis

Estas preguntas nos ayudan a identificar la comunicación como una herramienta clave para todos los proceso es por lo cual que identificamos que el 40% de los encuestados

determinan que se encuentran en desacuerdo indicando que la comunicación no es efectiva, esto se puede presentar por la falta de claridad en los objetivos, retroalimentación o también a la baja participación a los proceso de evaluación, el otro 20% se encuentran a los colaboradores que su posición es neutral considerando que no poseen una opinión clara o que identifican que la comunicación que se trasmite es regular, pero no necesariamente ineficaz, pero contamos con un 40% de acuerdo con la comunicación es efectiva, dando respuesta que existe una retroalimentación oportuna y un proceso estructurado, esta tendencia es similar a los empleados que se encuentran en desacuerdo lo que causa una inconsistencia en estos resultados que se debe de analizar y observar donde se está fallando.

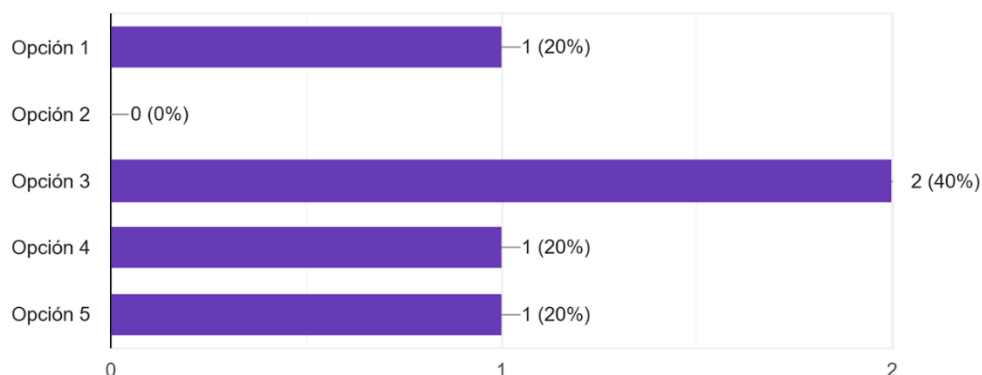
En conclusión, encontramos que se evidencia diferentes percepciones acerca de la comunicación que se maneja referente a la evaluación de desempeño en las áreas ya que las tendencias se encuentran divididas por lo cual se recomienda hacer un análisis pertinente a las brechas de comunicación que se puede estar presentando y como ajustar aún más la comunicación afectivas en las áreas donde los empleados se encuentran satisfechos.

## Figura 4

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRf*

4. ¿El sistema actual de evaluación permite identificar mis áreas de mejora de manera precisa y práctica?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

Autor: Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

## Análisis

El 20% correspondiente a 1 de cada 5 encuestados consideran que se encuentran en desacuerdo ya que el sistema actual no es efectivo para identificar áreas de mejora de forma precisa y práctica, 2 de cada 5 encuestados determina que su opinión es neutral correspondiente al 40% lo que puede sugerir desconocimiento sobre cómo el sistema funciona, falta de impacto percibido, o desinterés y a su vez solo el 40% posee una posición positiva, dividida en acuerdo y totalmente de acuerdo identificando que el sistema posee un potencial pero este no alcanza una efectividad para que todos se sientan seguros.

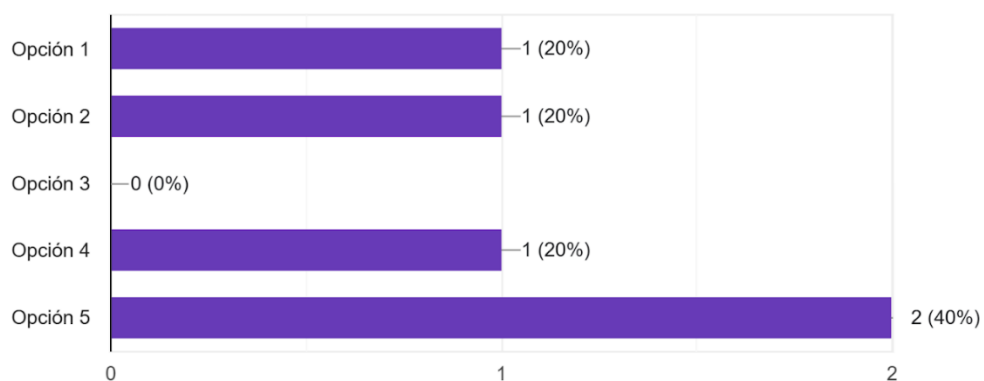
Para concluir el sistema actual que usa el instituto de recreación y deporte de Facatativá posee un alcance limitado que no permite identificar áreas de mejoras indicando la necesidad de ajustar el diseño y la implementación.

## Figura 5

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDR F*

5. ¿Recibe retroalimentación oportuna y útil después de cada evaluación de desempeño?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

Autor: Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

### **Análisis**

En este caso se analiza la retroalimentación como punto de interés a la hora de identificar que tan oportunas son a lo que analizamos lo siguiente: Que el 40% de los encuestados equivalentes al (20% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo) muestra insatisfacción con la retroalimentación, ya sea por no recibirla a tiempo, por considerarla poco útil, o por ambos factores este porcentaje no debe subestimarse, ya que puede estar indicando deficiencias

importantes en el proceso, así mismo el 60% de ellos persiste mantener una opinión diferente y positiva a las opciones de respuesta ( 40% totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo) perciben que reciben retroalimentación oportuna y útil, lo cual es un indicador positivo, este grupo refleja que el sistema de retroalimentación está logrando su objetivo en una parte significativa del equipo.

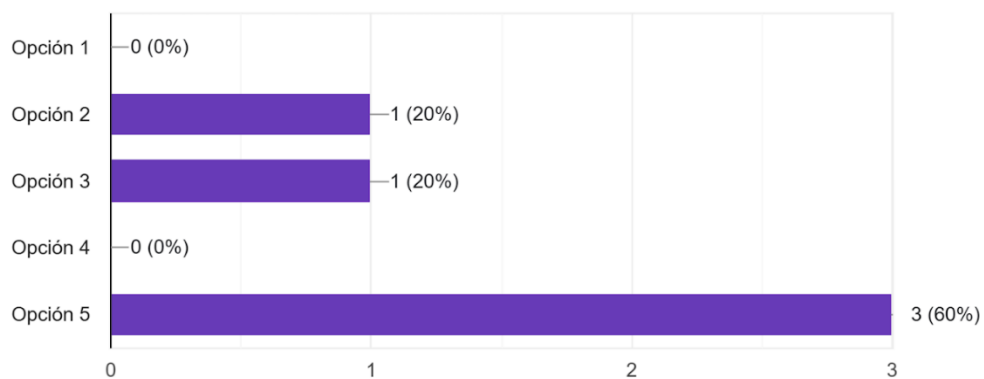
En conclusión, la respuesta muestra un equilibrio entre fortalezas y áreas de mejora en el sistema de retroalimentación del desempeño mientras que una mayoría significativa valora positivamente el proceso, el 40% insatisfecho representa una brecha importante que debe abordarse.

## Figura 6

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF*

6. ¿Siente que el sistema de evaluación promueve el desarrollo profesional y la mejora continua en mi puesto de trabajo?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

Autor: Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

### **Análisis**

Una quinta parte que equivale al 20% que se encuentran en desacuerdo no considera que el sistema de evaluación promueva su desarrollo profesional ni la mejora continua, además esto se puede deber a múltiples factores como son la falta de claridad en el proceso, ausencia de retroalimentación útil, o que los resultados del sistema no se traduzcan en acciones concretas de mejora o capacitación, 1 de cada 5 encuestados consideran que su opinión es neutral en otras palabras no posee un opinión clara no percibe ni beneficios ni problemas significativos en el sistema de evaluación, el 60% están totalmente de acuerdo identificando que la mayoría percibe que el sistema sí fomenta su desarrollo y mejora continua, lo cual es un indicativo positivo del impacto del sistema en general.

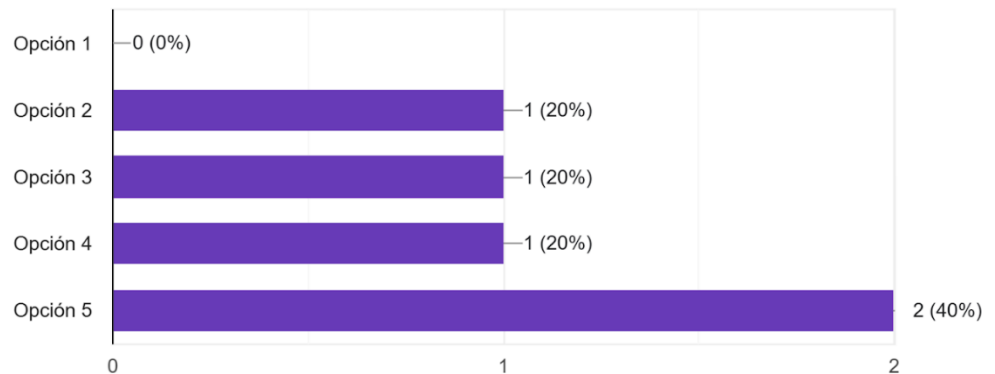
En conclusión, aunque se cuente con un 60% de indicador positivo es indispensable analizar las áreas de mejoras que se pudrían implementar en el otro 40% que se encuentra entre desacuerdo y neutral, ya que es muy beneficioso para IDRF contar con un proceso donde todos se sientan beneficiados y además promover que se busque el aprendizaje alcanzando así que se interesen por su superación profesional.

## Figura 7

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDR F*

7. ¿Los compromisos establecidos en el proceso de evaluación son alcanzables y están alineados con mis funciones laborales?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

*Autor:* Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

### Análisis

El 20% equivalente a la quinta parte de los encuestados consideran que los compromisos no son alcanzables o no están alineados con sus funciones laborales. Esto podría indicar:

- Malentendidos o falta de claridad en los compromisos establecidos.
- Compromisos poco realistas o fuera del alcance de las capacidades y recursos disponibles.

-Falta de alineación entre las expectativas de la evaluación y las tareas asignadas.

El otro 20% que es neutral presentan un desinterés o indiferencia esto se podría deber a la falta de comunicación que antes mencionamos, los desconocimientos de como los compromisos están alineados con sus funciones, contamos con un 20% de acuerdo lo cual percibe que los compromisos son alcanzables y coherentes con sus funciones, y de 2 de cada 5 encuestados están totalmente de acuerdo, representando así una precepción positiva y confiable en el proceso de evaluación.

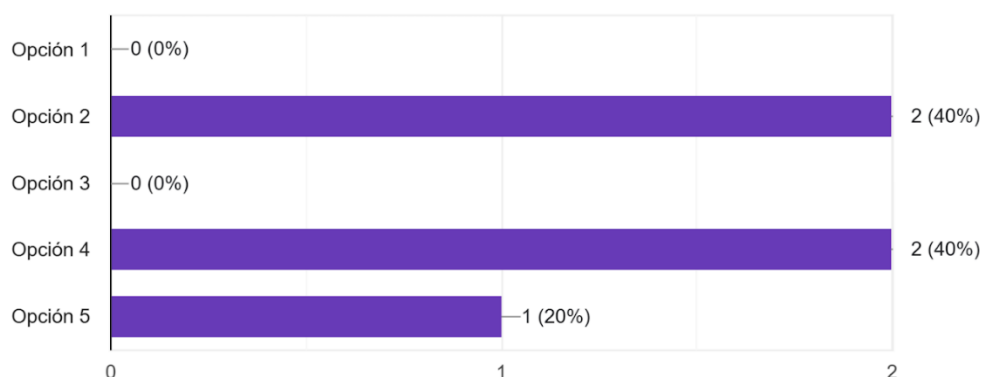
En conclusión, los resultados de esta pregunta muestran que, si bien una mayoría (60%) de los empleados perciben que los compromisos establecidos en el proceso de evaluación son alcanzables y están alineados con sus funciones, existe un 40% de encuestados que manifiestan desacuerdo o neutralidad

## Figura 8

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF*

8. ¿Existe un equilibrio adecuado entre las evaluaciones cuantitativas y cualitativas en el sistema de evaluación actual?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

Autor: Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

## Análisis

En desacuerdo se percibe un 40% considera que el sistema de evaluación no equilibra adecuadamente los aspectos cuantitativos y cualitativos. El sistema actual prioriza un enfoque sobre el otro, lo que podría generar una evaluación incompleta o sesgada. Por ejemplo:

Si predomina lo cuantitativo: los empleados pueden percibir que no se valoran suficientemente sus habilidades interpersonales o logros difíciles de medir.

Si predomina lo cualitativo: podrían sentir que el sistema es subjetivo y carece de objetividad.

El otro 40% selecciono la opción 4 ya que cree que existe un equilibrio razonable entre los dos enfoques considerando así que el sistema logra integrar métricas objetivas con

evaluaciones cualitativas, lo que da lugar a una valoración más completa. Contando a su vez con el 20% que seleccionaron estar totalmente de acuerdo con el equilibrio que se presenta, aunque representa una minoría es esencial ya que este colaborador haya tenido experiencias positivas con el sistema de evaluación y lo considera justo y equilibrado.

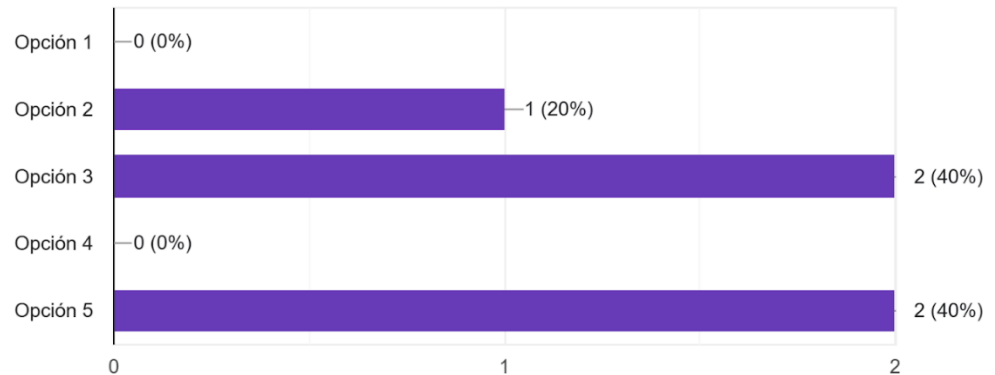
En conclusión, nos permite tener una oportunidad clara para revisar y ajustar el sistema de evaluación, buscando una integración más justa entre lo cuantitativo y lo cualitativo, para satisfacer las expectativas de todos los empleados y asegurar una evaluación más equilibrada y efectiva

## Figura 9

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDR F*

9. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño son transparentes y libres de favoritismos?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

Autor: Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

### Análisis

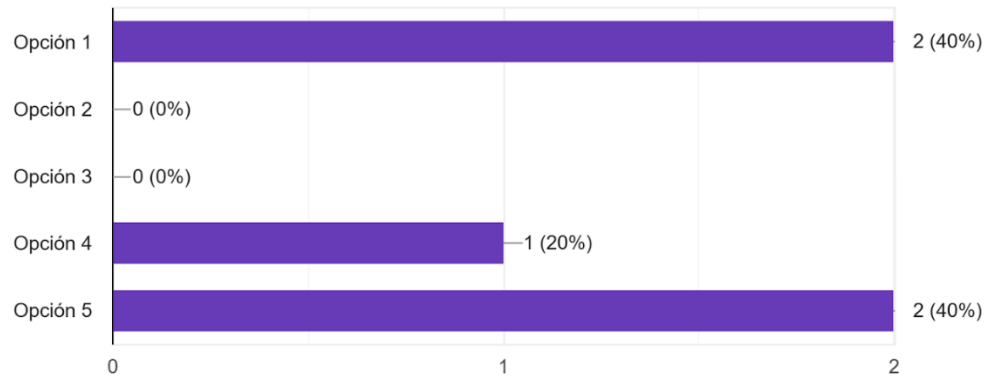
El hecho de que solo el 20% esté en desacuerdo, mientras que un 40% esté neutral y un 40% totalmente de acuerdo, sugiere que hay un nivel significativo de incertidumbre o de opiniones divididas entre los empleados, esto podría indicar que, aunque muchos creen que las evaluaciones son justas, también existen dudas sobre cómo se llevan a cabo, o tal vez falta de claridad en el proceso.

## Figura 10

*Resultados obtenidos de las encuestas realizadas al IDRF*

10. ¿Estoy satisfecho(a) con el actual sistema de evaluación de desempeño del IDRF?

5 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia

Autor: Jheimison Vizcaino, María Castro, Leidy Serrano y Adrián Hernández

### Análisis

Esta grafica nos muestra una fuerte división de opiniones: el 40% está totalmente en desacuerdo, el 20% está de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo, lo que sugiere que el sistema genera reacciones polarizadas entre los empleados. Mientras que algunos perciben el sistema como justo y efectivo, una parte considerable siente que no cumple con sus expectativas, lo que podría indicar que el sistema no está alineado con las necesidades o percepciones de todos los empleados. Esta falta de consenso puede reflejar problemas de imparcialidad, claridad o relevancia en los criterios de evaluación. Sería útil investigar más a fondo las razones detrás de la insatisfacción para identificar áreas específicas de mejora, y también explorar qué aspectos son valorados positivamente para reforzar las buenas prácticas y mejorar el sistema en su conjunto.

## Conclusiones

La evaluación del desempeño es una herramienta indispensable para la gestión del talento humano en instituciones públicas como el IDRF. Este proceso permite alinear el rendimiento de los empleados con los objetivos estratégicos, incrementando la eficiencia operativa y fomentando un ambiente laboral más justo y equitativo. Su adecuada implementación contribuye significativamente al desarrollo organizacional y profesional, optimizando los recursos humanos y fortaleciendo la cultura institucional.

El diseño de un modelo de evaluación participativo es fundamental para garantizar la inclusión y el compromiso de los empleados en el proceso. Involucrar a los colaboradores en la definición de metas y criterios de evaluación no solo mejora la percepción de justicia y transparencia, sino que aumenta también la aceptación de los resultados y la motivación laboral. Este enfoque colaborativo refuerza el vínculo entre los objetivos individuales y los institucionales, generando un impacto positivo en el desempeño general.

La vinculación de la evaluación con estrategias de retroalimentación y programas de capacitación asegura que los empleados puedan identificar áreas de mejora y desarrollar sus habilidades de manera efectiva. Este componente no solo eleva el nivel de competencias en la institución, sino que también crea un entorno de aprendizaje continuo que beneficia tanto a los empleados como al cumplimiento de las metas organizacionales.

El marco legal colombiano, representado por normativas como la Ley 909 de 2004 y el Acuerdo 617 de 2018, proporciona una base sólida para garantizar la equidad y efectividad de los

procesos de evaluación. Este proyecto se enmarca dentro de estas disposiciones legales, asegurando que el modelo propuesto sea viable, normativamente adecuado y capaz de responder a las exigencias de la gestión pública en Colombia.

La metodología empleada en esta investigación, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, permitió un análisis integral de las necesidades y percepciones de los empleados del IDRF. Este enfoque asegura que el modelo diseñado sea relevante y adaptado a las particularidades de la institución, respondiendo a los desafíos específicos de la organización y fortaleciendo su capacidad de gestión del talento humano.

Finalmente, el modelo propuesto se caracteriza por su flexibilidad, lo que le permite adaptarse a los cambios contextuales y estratégicos sin comprometer su efectividad. Esto garantiza su sostenibilidad en el tiempo y asegura que el IDRF pueda seguir utilizando esta herramienta para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades. En general, el proyecto demuestra que una evaluación de desempeño justa, participativa y adaptativa puede contribuir significativamente al bienestar de los empleados y al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

El diseño participativo de este modelo de evaluación de desempeño representa una oportunidad significativa para transformar la gestión del talento humano en el IDRF. Su enfoque en la colaboración, la retroalimentación constante y la adaptabilidad asegura no solo el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino también un ambiente laboral más motivador y productivo.

El análisis de las encuestas realizadas a los auxiliares en administración y servicios generales del Instituto de Recreación y Deportes de Facatativá (IDRF) destaca áreas críticas que necesitan atención en el sistema de evaluación y desempeño actual. Si bien algunos empleados valoran ciertos aspectos como la retroalimentación oportuna y el equilibrio en los compromisos, una proporción significativa percibe que el sistema no es justo, objetivo ni alineado con sus funciones laborales, lo que genera desmotivación y desconfianza hacia el proceso.

Uno de los principales problemas identificados es la falta de claridad en la comunicación de los criterios de evaluación. Las diferencias en las percepciones de los empleados sugieren que no todos comprenden el sistema o sus objetivos, lo que podría deberse a una comunicación insuficiente o ineficaz. Esto impacta negativamente en la capacidad de los empleados para sentirse valorados y alineados con los objetivos institucionales.

Otro hallazgo importante es la percepción mixta sobre la retroalimentación y su utilidad en el desarrollo profesional. Aunque una mayoría significativa valora positivamente este aspecto, un 40% de los encuestados indica insatisfacción, lo que apunta a la necesidad de ajustar el sistema para garantizar que la retroalimentación sea más oportuna, personalizada y efectiva.

Además, el sistema actual parece no equilibrar adecuadamente los aspectos cuantitativos y cualitativos, lo que genera una evaluación percibida como incompleta o sesgada. Esta polarización en las opiniones refleja que el sistema no satisface plenamente las expectativas de los empleados, limitando su impacto positivo.

En conclusión, es crucial que el IDRF realice una revisión exhaustiva de su sistema de evaluación y desempeño, centrándose en mejorar la objetividad, claridad, comunicación y utilidad de los procesos. Al abordar estas áreas críticas, el instituto puede fomentar la confianza, el compromiso y el desarrollo profesional de sus empleados, fortaleciendo así su desempeño organizacional.

## Recomendaciones

Se recomienda que el Instituto de Recreación y Deporte de Facatativá (IDRF) adopte un modelo de evaluación de desempeño participativo que involucre a los empleados en todas las etapas del proceso. Esto incluye la definición conjunta de objetivos, compromisos y criterios de evaluación.

Es fundamental desarrollar programas de capacitación continua tanto para los empleados como para los evaluadores. Para los empleados, estas capacitaciones deben enfocarse en mejorar sus competencias y abordar las áreas de oportunidad identificadas durante la evaluación. Por su parte, los evaluadores necesitan formación específica para llevar a cabo el proceso de manera justa, objetiva y alineada con los principios organizacionales.

Los criterios de evaluación deben basarse en indicadores claros, objetivos y medibles que reflejen tanto los resultados cuantitativos como cualitativos del desempeño de cada empleado. La claridad en estos indicadores garantizará la precisión en la evaluación y permitirá medir el impacto real del desempeño individual en el logro de los objetivos institucionales.

Un aspecto clave es la implementación de mecanismos de retroalimentación constante y efectiva. Es importante que los empleados reciban información detallada sobre su desempeño, incluyendo áreas de fortaleza y aspectos a mejorar. Este proceso de retroalimentación debe realizarse de forma constructiva y regular, con el fin de motivar a los colaboradores y fortalecer su confianza en la hermana.

El proceso de evaluación debe estar directamente vinculado a los objetivos estratégicos del IDRF. Alinear las metas individuales con las organizacionales asegurará que los resultados del desempeño de los empleados contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales acciones, fortaleciendo la coherencia entre las individuales y las estrategias generales de la entidad.

Además, se recomienda incorporar herramientas tecnológicas en el proceso de evaluación. Las plataformas digitales pueden facilitar la recolección y análisis de datos, mejorar la eficiencia, reducir los sesgos y proporcionar un sistema más ágil para gestionar la información relacionada con el desempeño de los empleados.

Finalmente, se debe involucrar a todos los niveles jerárquicos del IDRF en el proceso de evaluación. Esto garantizará una visión integral del desempeño organizacional y promoverá una participación activa de todos los actores clave, fortaleciendo el compromiso institucional.

### Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). (2018). Acuerdo 617 de 2018: Evaluación del desempeño laboral en el sector público. CNSC. <https://www.cnsc.gov.co>

González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264).  
[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_235](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235)

Ley 909 de 2004. (2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.720 de septiembre 23 de 2004. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Ramos Ramos, P. (2015). *Sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias*. Editorial Universitaria.

Ribes Giner, G., Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. *Colección Académica*.

Saldaña, D. I. R. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Ciencias Holguín*, 12(4), 1-8.

**Anexos**

[https://unadvirtualedu-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/mccastrose\\_unadvirtual\\_edu\\_co/EmLanEgUhaJLpRcOAoRqygIBmyYCWtacJom4VzDOEWdNsA?e=8r42Gj](https://unadvirtualedu-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/mccastrose_unadvirtual_edu_co/EmLanEgUhaJLpRcOAoRqygIBmyYCWtacJom4VzDOEWdNsA?e=8r42Gj)