PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO BASADO EN EL CAPITULO 9 DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DISTRITAL EN UNA ENTIDAD PÚBLICA

LAURA GISELLE GUILLEN ROMERO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2018

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO BASADO EN EL CAPITULO 9 DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DISTRITAL EN UNA ENTIDAD PÚBLICA

LAURA GISELLE GUILLÉN ROMERO

Monografía para optar al título de Especialista en
Gerencia de la Calidad

Orientador(a):
YENITH CRISTINA ORTIZ GONZALEZ
Msc. Calidad y Gestión Integral

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del Director de la Especialización

_____
Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2018.

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Director Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Agradezco a la vida por permitirme continuar mi educación formal, a todos aquellos que con su cariño, paciencia y lealtad han estado a mi lado para apoyarme, darme su cálida compañía y brindarme felicidad.

A mis padres, mi hermano, mi abuelita y mi lila, gracias hoy, mañana y siempre.
A mi novio Rodolfo por ser él siempre para mí.

A mi gran amigo Jorge Vega por acompañarme desde tiempos remotos en todos los pequeños y grandes pasos de mi vida.

A mi compañera y amiga Liliana Cárdenas por su paciencia, entrega y enorme conocimiento.

Mil y mil gracias.

LAURA GUILLÉN

AGRADECIMIENTOS

El autor del presente trabajo expresa sus agradecimientos a:

A la Profesora y Docente investigadora del presente proyecto Yenith Cristina Ortiz González, por su constante entrega, compromiso y amabilidad.

A la Profesional Especializada 222 Grado 21 del área que gestiona el talento humano a nivel distrital de la empresa caso estudio, por brindar las herramientas y la información necesarias para el desarrollo del presente proyecto.

Al cuerpo docente de la Universidad de América por sus enseñanzas a lo largo de este proceso y por el tiempo que tomaron en transmitir sus valiosos aportes en este proyecto. Al Doctor Emerson Mahecha, al Doctor Leonardo Rojas, Rimy Cruz y a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la realización del presente proyecto.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 17

OBJETIVOS 18

1. MARCO TEÓRICO 19

1.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. DEFINICIÓN OBJETIVOS E IMPORTANCIA 19

1.1.2 Evaluación del Desempeño Servidores Provisionales y Temporales. 21
1.1.3 Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos, Acuerdos de Gestión. 21
1.2 MODELO DE CALIDAD DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS 22
1.2.1 Modelo de competencias de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. 23
1.3 PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 26
1.4 SOFTWARE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESO DE CALIDAD 28
1.4.1 Administración de Contenidos. 28
1.4.2 Asignación automática de recursos. 28
1.4.3 Comunicación Interpersonal. 28
1.4.4 Administración de Encuestas. 29
1.4.5 Seguimiento de Indicadores. 29
1.4.6 Evaluación. 29
1.4.7 Reporte. 29
1.4.8 Beneficios. 29
1.5 ISO 9001- 2015, NUMERAL 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 29
1.5.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación. 29
1.5.1.1 Generalidades. 30
1.5.1.2 Satisfacción del Cliente. 30
1.5.1.3 Análisis y Evaluación. 30
1.5.2 Auditoría interna. 30
1.5.3 Revisión por la dirección. 30
1.5.3.1 Entradas de la Revisión por la Dirección. 30
1.5.3.2 Salidas de la Revisión por la Dirección. 31
1.5.4 La importancia de la evaluación del desempeño. 31
1.6 ÁREA QUE GESTIÓN EL TALENTO HUMANO DISTRITAL EN UNA ENTIDAD PÚBLICA 31

2. EMPRESA CASO ESTUDIO 32

2.1 HISTORIA 32
2.2 CARACTERÍSTICAS 32
2.2.1 Visión Empresa caso Estudio 32
2.2.2 Misión Empresa Caso Estudio 32

2.2.3 Funciones Empresa Caso estudio. 32
2.2.4 Organigrama. 33
2.2.5 Planta de Personal. 34
2.3 CLIENTES, MERCADO Y COMPETENCIA 36
2.3.1 Clientes. 36
2.3.2 Mercado y Competidores 36
2.4 IMPORTANCIA Y APORTE DE ESTA MONOGRAFÍA A ESTA EMPRESA 36
2.5 APORTES EMPÍRICOS 37

3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 38
3.1 ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL. 38
3.2 ETAPA 2. CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ISO 9001:2015 CAPITULO 9. 41
3.3 ETAPA 3. PROPOSICIÓN. 42

4. PROPUESTA 44
4.1. SISTEMATIZACIÓN DE FORMATOS 44
4.1.1 Formato Evaluación de Empleados de Carrera Administrativa (Acuerdo 565). 44
4.1.2 Formato Evaluación del Desempeño para empleados Provisionales 47
4.1.3 Evaluación del Desempeño para empleados Temporales. 50
4.1.4 Formato Acuerdos de Gestión. 51
4.2 ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL CAPÍTULO 9. 53
4.2.1. No cumplimiento a cumplimiento parcial. 53
4.2.2 Cumplimiento parcial a cumplimiento. 57

5. RECOMENDACIONES 65
6. CONCLUSIONES 66
BIBLIOGRAFÍA 67
ANEXOS 73

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Proceso EDL Evaluación del Des empeño, empleados de carrera administrativa, Acuerdo 565 de 2016. 20
Figura 2. ¿Quién Interviene en la EDL? 21
Figura 3 Funciones Principales de los Involucrados en la Implantación del modelo de calidad. 23
Figura 4. Modelo de Gestión por Competencias. 24
Figura 5. ¿Para qué evaluar el rendimiento? 25
Figura 6. Contenidos de la Evaluación 25
Figura 7 .Proceso de Mejora Continua. 26
Figura 8. CICLO PHVA. 27
Figura 9. Organigrama Empresa Caso estudio 34
Figura 10. Porcentaje de cumplimiento de requisitos. 41
Figura 11. Aspectos a Mejorar en el Evaluador. 42
Figura 12. Aspectos a Mejorar en el Evaluado. 43
Figura 13. Estrategia. 55
Figura 14. Objetivos de la Evaluación del Desempeño. 61
Figura 15. Implementación de un sistema de gestión de calidad en recursos humanos. 62

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Conformación de la Planta de Personal - Empresa caso estudio 35
Tabla 2. Funcionarios del área a Evaluar. 38

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Clientes Empresa Caso Estudio. 36
Cuadro 2. Matriz DOFA. 40
Cuadro 3. Cumplimiento de Requisitos. 41
Cuadro 4. Consideraciones formato Carrera Administrativa. 46
Cuadro 5. Consideraciones Formato Provisionales. 49
Cuadro 6. Consideraciones Formato temporales. 51
Cuadro 7. Acciones para lograr cumplimientos parciales. 53
Cuadro 8. Acciones para lograr cumplimientos. 57
Cuadro 9. Entrevista con la persona encargada. 73
Cuadro 10. Cumplimiento de Requisitos Norma ISO 9001:2015, Capítulo #9 77

GLOSARIO

CALIDAD: la calidad es una exigencia en el mundo actual en todas las organizaciones que producen y ofrecen servicios como bienes que contribuyen al desarrollo general de la sociedad, dejando de ser un mero concepto teórico para definir estilos concretos de propuestas de mejora, tanto en los procesos como en los resultados, a partir de acciones innovadoras.

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

PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL: son las acciones a las que se compromete el evaluado con el objetivo de mejorar el desempeño individual en relación con la planeación institucional y el cumplimiento de los compromisos laborales y comportamentales.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

PLANEACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: en la fase de planeación se determinan los comportamientos del sistema de evaluación, los instrumentos a utilizar, los datos para evaluar el desempeño, la determinación de agentes evaluados, la filosofía de la evaluación, la retro alimentación y la creación de estímulos para los funcionarios gubernamentales.

CALIDAD TOTAL EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: el desempeño de un empleado depende más de aspectos como la capacitación, la comunicación, las herramientas y la supervisión que de su propia motivación. El énfasis que hace la administración del desempeño en la integración del establecimiento de metas, la evaluación y el desarrollo refleja dicha postura.

COMPETENCIA: es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

DISEÑO DE LA EVALUACIÓN: este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus

empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

ANÁLISIS DEL SISTEMA: el final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo ciclo.

SEGUIMIENTO CONTINUO: para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

DESARROLLO: es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante determinado periodo de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa de desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

RESUMEN

Este trabajo analiza la problemática presentada en el área de una entidad pública distrital que se encarga de gestionar el talento humano en los servidores públicos, al hacer la aplicación de la evaluación del desempeño para los diferentes tipos de vinculación que allí convalidan.

Se realizó un diagnóstico de la situación a través de las evidencias reconocidas por la persona experta en el tema perteneciente al área en mención, así como el análisis de cumplimento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 consignadas en el capítulo # 9, y el análisis de la aplicación eficaz de las competencias que se deben tener en cuenta según la carta iberoamericana de la función pública

Se ha expuesto una propuesta basada en la sistematización de los formatos que hoy conforman la evaluación de funcionarios de Carrera Administrativa, Provisionales, Temporales y Libre Nombramiento y Remoción, las recomendaciones generales han quedado consignadas desde la visión gerencial.

Se ha propuesto acciones particulares y específicas para dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, Capítulo 9, desde el diagnóstico que arrojó “cumplimientos parciales”, así mismo y con la misma metodología, se propuso consignas aplicables para los incumplimientos establecidos para consolidar un avance a “cumplimiento parcial”, esto a través de la realización de un plan de mejoramiento sujeto a la norma ISO 9001:2015, respecto a la aplicación de la evaluación del desempeño.

Palabras clave Evaluación del desempeño, mejora, competencias, formatos, sistema, ISO 9001:2015, Evaluador, Evaluado.

ABSTRACT

This paper analyzes the problems presented in the area of a public district entity that is responsible for managing human talent in public employees, by making the application of the performance evaluation for the different types of entailment that there validate.

A diagnosis of the situation was made through the evidences recognized by the expert in the area belonging to the area in question, as well as the analysis of compliance with the requirements of ISO 9001: 2015 consigned in chapter # 9, and the analysis of the effective application of the competences that must be taken into account according to the Ibero-American charter of the civil service.

A proposal based on the systematization of the formats that today shape the evaluation of officials of Administrative Career, Provisional, Temporary and Free Appointment and Removal. Has been exposed the general recommendations have been consigned from the managerial vision.

Specific and specific actions have been proposed to comply with the requirements of ISO 9001: 2015, Chapter 9, from the diagnosis that showed "partial compliance", likewise and with the same methodology, applicable slogans were proposed for the established non-compliances to consolidate an advance to "partial compliance", this through the realization of an improvement plan subject to ISO 9001: 2015, regarding the application of the performance evaluation.

Keywords: Performance evaluation, improvement, competencies, formats, system, ISO 9001: 2015, Evaluator, Evaluated.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se presenta como una propuesta para implementar la evaluación del desempeño hacia los funcionarios públicos y así lograr medir la calidad en los productos que presta al ciudadano, en una entidad pública regida por la ley 909 de 2004 que requiere apropiarse de su uso mediante lineamientos y mecanismos que solucionan el actuar cotidiano. Los retos y la(s) solicitud(es) de la evaluación buscan asumirse en pro del servicio y desarrollo institucional y personal, así como llevarse a cabo con la objetividad, celeridad y pertinencia posible acorde al plan institucional y las mejoras de la entidad, mediante un diseño de herramientas de gestión de calidad, así como herramientas tecnológicas que faciliten la aplicación de EDL con el fin de corroborar su confiabilidad e impacto y se pueda definir una apropiación del proceso, y así buscar un valor agregado que influya en el desempeño y reconocimiento global de la entidad, así como en toma de buenas decisiones de carácter individual y colectivo, para fines de crecimiento personal, motivación, rendimiento en la realización de las funciones definidas.

Este trabajo pretende analizar los requisitos de Gestión de calidad mediante los cuales se propone mejorar el proceso de aplicación de Evaluación del Desempeño en el área encargada de la gestión del talento humano distrital de una entidad pública, sí bien, va enmarcada hacia una entidad pública, también se puede extender a entidades públicas Nacionales y Distritales, que suscriben desde hace un tiempo considerable y de forma obligatoria, Evaluación del Desempeño. La Comisión Nacional del Servicio Civil ha venido administrando esta herramienta en entidades regidas por la ley 909 de 2004, e incluso aplicable para municipios de difícil acceso.

En el marco de la Evaluación del Desempeño y la Gestión del rendimiento, existe, se comparte e implementa otros tipos de evaluación para funcionarios que estén bajo un tipo de vinculación diferente al empleado de Carrera Administrativa, hoy por hoy se viene aplicando el instrumento sobre “Gerentes Públicos, acuerdos de Gestión” que evalúa Gerentes Públicos, del Nivel Directivo de Libre nombramiento y Remoción, existe la herramienta de “Evaluación de la Gestión de Empleados Provisionales” para empleados públicos que tienen una condición provisional y “Evaluación para Empleados Temporales” para empleados públicos que poseen una condición de vinculación temporal.

El área que maneja la gestión del talento humano distrital en una entidad pública, solventará las indagaciones frente al tema, y promoverá un mejor desarrollo de la gestión del rendimiento.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de un plan de mejoramiento basado en el capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015 para el proceso de gestión del talento humano distrital en una entidad pública.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual con respecto al cumplimiento de la evaluación del desempeño en el área encargada de gestionar el talento humano en el distrito de una entidad pública.

- Identificar los requisitos del capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015, en la mejora de la Evaluación del Desempeño en dicha área.

- Proponer alternativas de solución que justifiquen los resultados de la Evaluación del Desempeño, de manera más sistemática, organizada, entendible y comprometida.

1. MARCO TEÓRICO

Se reseña el marco teórico con el fin de orientar y profundizar frente a algunos conceptos propios de la Evaluación del Desempeño y las de Herramientas actualmente existentes para ser aplicada frente a los diferentes tipos de vinculación de los servidores públicos distritales, también se plantean las diferentes metodologías que darán paso a la resolución de los objetivos propuestos, que consta de un modelo de competencias, un software para gestionar la calidad del proceso y el apartado 9 de la norma ISO 9001:2015 referente a la gestión del rendimiento.

1.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. DEFINICIÓN OBJETIVOS E IMPORTANCIA

Es un sistema de aplicación personal para evaluar las cualidades de un individuo, una técnica de calificación estandarizada, en la cual se mide el grado que el trabajador mantiene su idoneidad y cumple con los tratos inicialmente propuestos, así como la forma que administra sus recursos para lograr sus objetivos y trascender a la innovación.

La dirección debe evaluar a los empleados de forma individual y debe tomar acciones de mejora cuando se requiera, así mismo es na guía para el reclutamiento, selección y orientación; incluso los empleados también evaluación de forma esquematizada sus superiores a través de “Acuerdos de Gestión” para entidades públicas.

Como lo dice Lucatero[1] en su tesis La Evaluación del Desempeño (EDL) es una revisión que se encamina a fomentar la comunicación vertical y horizontal, es un procedimiento continuo, orgánico, un procedimiento en cascada, es un procedimiento de juicio, pretender cuantificar el valor del individuo tiene para la entidad, es un modelo que tiene historia y en la gestión del talento humano en una entidad del estado es obligatoria.

EDL está planteada para:

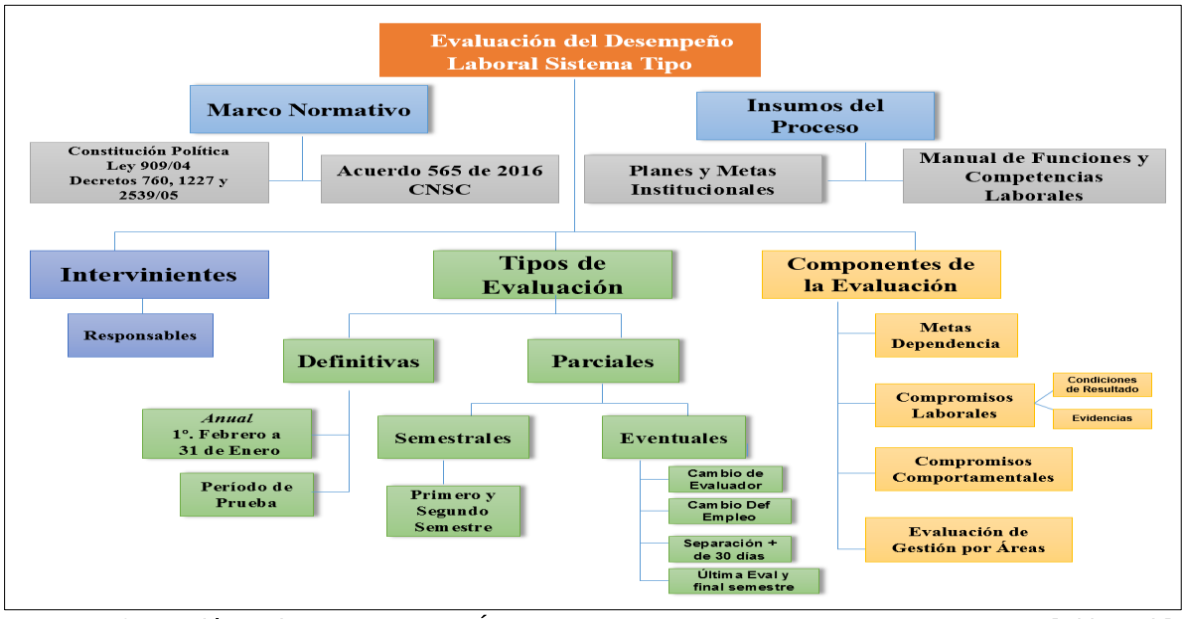
- Evaluar el rendimiento y comportamiento
- Proporcionar oportunidades de participación de todos los miembros de la organización.
- Mejorar patrones de actuación de los empleados
- Detectar necesidades de formación.

[1] LUCATERO CAMPOS, Silvia Esmeralda. Diagnostico organizacional, evaluación del desempeño y detección de necesidades de capacitación del recurso humano dentro de la secretaria de planeación. Trabajo de grado Maestría en Administración. Colima. Universidad de Colima. 2004. p.137.

1.1.1 Evaluación del Desempeño Laboral Acuerdo 565 de 2016. De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública de 2003[2], en donde se impartieron los criterios orientadores rectores de la función pública, de acuerdo con la constitución política que señala causal de retiro de un servidores públicos cuando su nota se ubique en el nivel "no satisfactorio" es causal de retiro, y de acuerdo a que las entidades públicas están en la obligación de evaluar sus servidores con base en metodologías, parámetros establecidos, en cumplimiento con la Comisión Nacional de servicio Civil de velar por la correcta aplicación del modelo de Evaluación del desempeño, se dio a conocer el acuerdo 565.

En la figura 1 se muestra los pasos del proceso de desarrollo de la herramienta de Evaluación de desempeño.

Figura 1. Proceso EDL Evaluación del Des empeño, empleados de carrera administrativa, Acuerdo 565 de 2016.



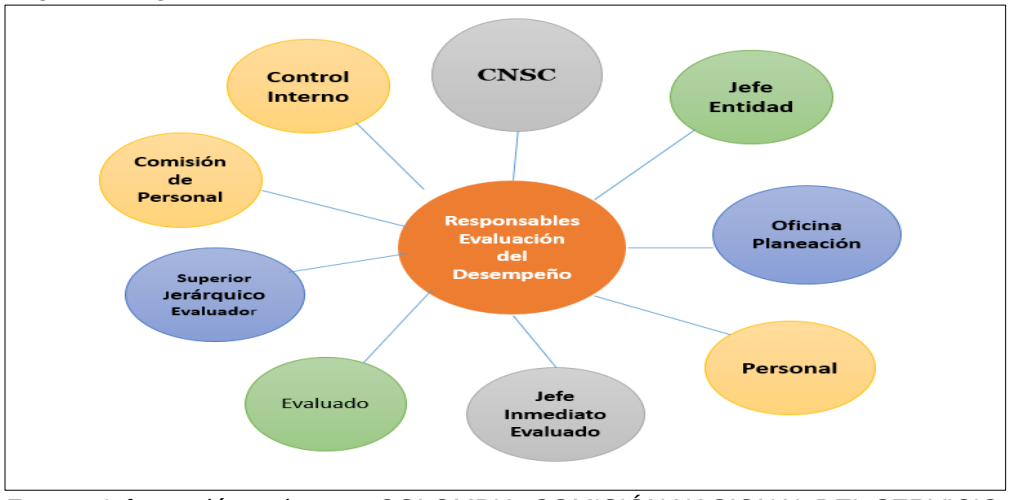
Fuente: Información en base en COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - CNSC –. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Carrera. 2016. [Consultado 2, marzo, 2018]. Disponible en: https://view.publitas.com/cnsc/edl/page/1.

A continuación, a través de la figura 2, cabe nombrar los autores que intervienen en la participación del proceso de ejecución y calificación de la evolución del desempeño para empleados de carrera.

---

[2] CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE MINISTROS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y REFORMA DEL ESTADO. (5: 20-27, junio, 2003: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. 2003. p 31.

Figura 2. ¿Quién Interviene en la EDL?



Fuente: Información en base a: COLOMBIA. COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CVIL. Acuerdo 565. (25, enero, 2016) Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Bogotá D.C. Diario Oficial. 2016. Cap. 2. Art. 6.

1.1.2 Evaluación del Desempeño Servidores Provisionales y Temporales. Es un documento interno de la empresa caso estudio ésta es una herramienta de gestión que contribuye a evaluar los aportes de servidores que prestan sus servicios mediantes este tipo de vinculación, esta herramienta permite impartir un plan de trabajo, es un mecanismo de valoración de la gestión, que permite definir las actividades, términos y condiciones que tendrán este tipo de empleados para que estos mismo contribuyen a los propósitos organizaciones.

A partir de la adopción de este mecanismo de valoración de la gestión, se debe documentar los aportes del empleado y contar con información relevante para obtener alto grado de referenciación.

1.1.3 Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos, Acuerdos de Gestión. La guía metodológica otorgada por el Departamento Administrativo de la Función Pública[3] en búsqueda de la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, se hace la evaluación a gerentes públicos, a través de 4 etapas, que describe:

[3] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP-.Guía Metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Documentos. Enero 2017. p. 8. [Consultado 19, febrero, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/40896dae-1bdc-f359-44d5-982a147e0e7c.

- La concertación
- La Formalización
- Seguimiento y Retroalimentación
- Evaluación de los Compromisos.

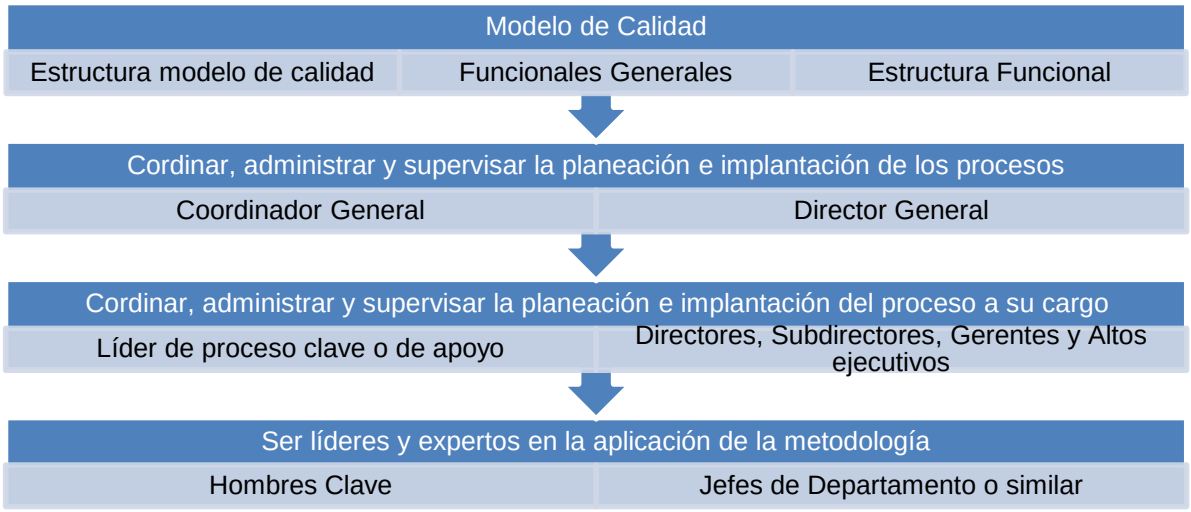
1.2 MODELO DE CALIDAD DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Como lo indica Alles[4], La mejora continua puede aplicarse en una organización, a través de un modelo de calidad basado en fortalezas, debilidades. Oportunidades y riesgos, por ellos es necesario la sinergia hacia la competitividad, Es una pieza para comprender de forma adecuada un sistema integrado de Gestión en la Gestión de Recursos Humanos, para diseñar e implementar prácticas y políticas de:

- Retribución
- Promoción
- Formación
- Prácticas personales

[4] ALLES, Martha. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. [Google Académico]. Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica S.A. 2002. p. 32. ISBN 950-641-378-9. [Consultado 2, marzo, 2018]. Disponible en: https://books.google.es/book

Figura 3 Funciones Principales de los Involucrados en la Implantación del modelo de calidad.



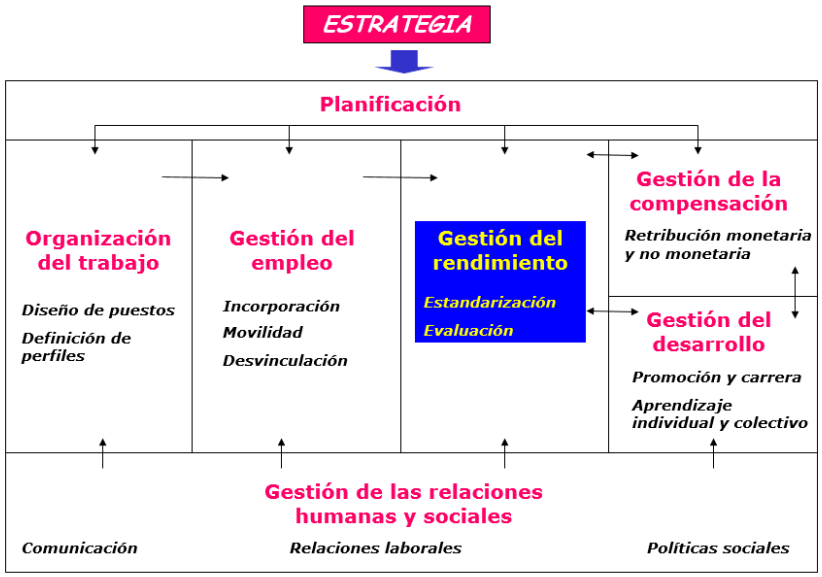
Fuente: FELITMAN, Jack. Evaluación Integral para Implementar Modelos de Cálidad . [Google Académico]. Revisor Técnico Sagrario Nava. México: Editorial Pax México, 2007.: p 53. ISBN 978-968-860-920-0. [Consultado 1, marzo, 2018]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=j-B7FE7eWAYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Para la implantación de un modelo de calidad se debe tener en cuenta una adecuada planeación, organización trabajo en equipo, técnicas y herramientas, medidas correctivas y de ajuste, evaluación de este modelo de calidad.

1.2.1 Modelo de competencias de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Según Longo[5] esta herramienta es de importante ayuda para definir perfiles profesionales que aumente el índice de productividad, equipos de trabajo que asumen responsabilidad que garanticen buenos resultados y un desempeño favorable, este modelo plantea un monitorea constante del proceso.

[5] LONGO, Fernando. Modelo de Gestión por Competencias. En: V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. 2003. [Sitio web]. Santa Cruz. BO. Sec. Reuniones. [Consultado 5, marzo, 2018]. Disponible en: http://old.clad.org/reuniones-internacionales/eventos-realizados/v-conferencia-iberoamericana-de-ministros-de

Figura 4. Modelo de Gestión por Competencias.



Fuente: LONGO, Fernando. Modelo de Gestión por Competencias. En: V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. 2003

Es importante definir las competencias ya sea tomada como una capacidad Integral, una competencia profesional, compleja estructura de atributos, una construcción de recursos, una herramienta de diferenciación, competencia laboral o/y conjunto de propiedades en permanente modificación; lo anterior debe ponerse a prueba en las situación de trabajo, complejidad e incertidumbre en el lugar de trabajo, lo que permite a su vez hallar un contexto que equivalga a un desempeño competente como lo muestra la figura 5.

Figura 5. ¿Para qué evaluar el rendimiento?

Fuente: LONGO, Fernando. Modelo de Gestión por Competencias. En: V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. 2003

El énfasis debe hacerse en el factor de los recursos humanos para dar herramientas a los trabajadores para que contribuyan en su qué hacer con más efectividad, como lo indica la figura 6.

Figura 6. Contenidos de la Evaluación

CAPACITAR	•**Déficits de rendimiento imputables a carencias competenciales**
MOVER	•**Grado de rendimiento capaz de predecir rendimiento futuro**
REMUNERAR	•**Productividad, calidad del trabajo o grado de esfuerzo aplicado**
VALIDAR LAS POLITICAS DE RRHH	•**Cambios en el rendimiento en el puesto imputables a políticas específicas**
DESARROLLO PROFESIONAL	•**Áreas de mejora potencial del rendimiento por expansión de competencias**
MEJORAR EL REDIMIENTO	•**Grado de cumplimiento de objetivos, lo más explicativo posible en cuanto a las causas**

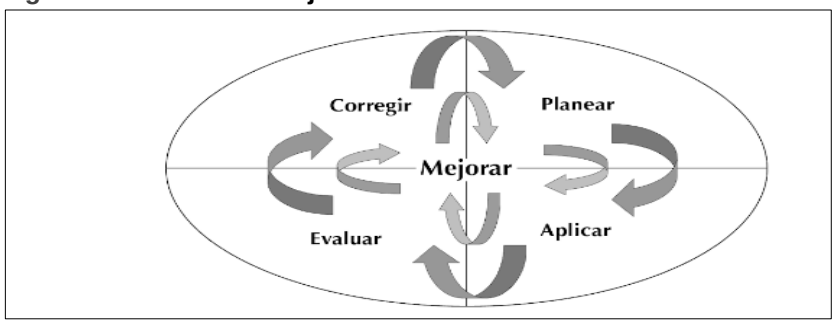
LONGO, Fernando. Modelo de Gestión por Competencias. En: V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. 2003. [Sitio web]. Santa Cruz. BO. Sec. Reuniones. [Consultado 5, marzo, 2018]. Disponible en: http://old.clad.org/reuniones-internacionales/eventos-realizados/v-conferencia-iberoamericana-de-ministros-de

Según Longo[6] lo importante es mejorar el rendimiento, ya que hay rendimiento organizativo, y debe ser entendido como la contribución al logro de los objetivos de la organización y los objetivos de rendimiento deben estar estratégicamente alineados. Gestionar el rendimiento de las personas es tarea de la dirección, porque sólo los directivos están en la capacidad de establecer el contenido de la contribución individual al rendimiento colectivo entendiendo que la evaluación forma parte de un ciclo más amplio, en donde el equipo directivo debe gestionar el rendimiento de las personas que integran su equipo., en donde mejorando el instrumento de la gestión del rendimiento se supera el análisis costo- beneficio , pagar un retribución justa, orientar y promover la capacitación, tener la cercanía con el trabajador son sólo algunas de las valiosas herramientas que impulsan el cambio.

1.3 PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Según Gonzalez[7]. La mejora continua va enlazada a la cultura de las personas, y de las empresas que tienen objetivos en común y trabajan para ello, corrige, previene, supera e innova, esto hace que na empresa sea competitiva.
Como se muestra en la figura 7, se busca ser efectivo, tener avances y no retroceder en la búsqueda de la implantación de un modelo de gestión.

Figura 7 .Proceso de Mejora Continua.



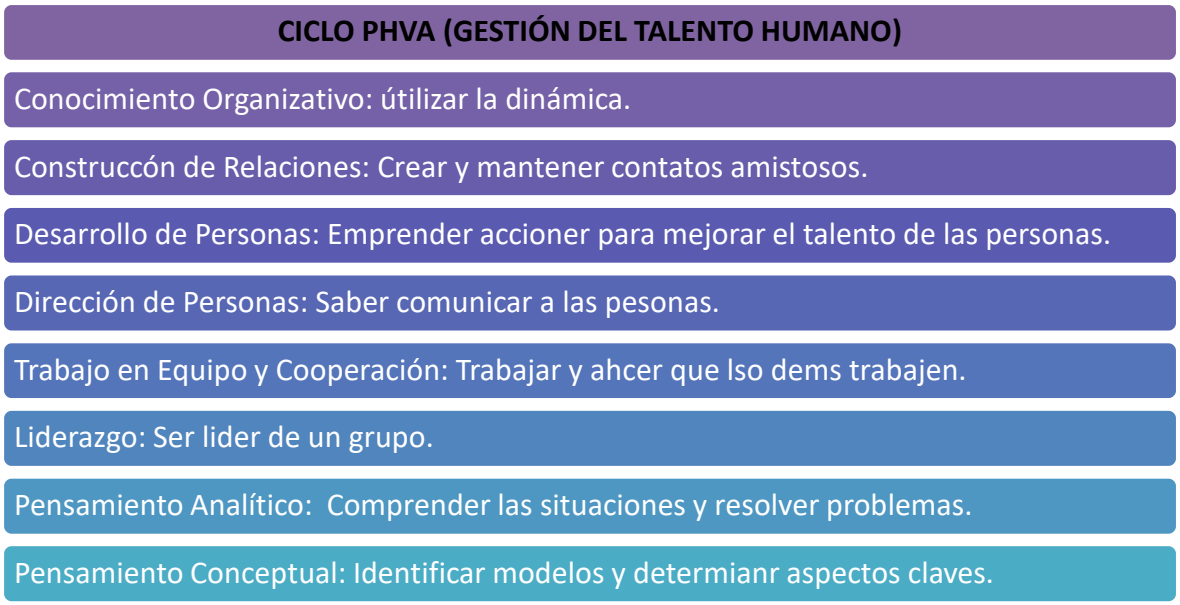
Fuente: FELITMAN, Jack. Evaluación Integral para Implementar Modelos de Cálidad . [Google Académico]. Revisor Técnico Sagrario Nava. México: Editorial Pax México, 2007.: p 83. ISBN 978-968-860-920-0. [Consultado 1, marzo, 2018]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=j-B7FE7eWAYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

[6] Ibid. p. 30.

[7] GONZÁLEZ ARIZA, Angel. Métodos de Compensación basados en Competencias. [Ebsco]. 2. Ed.Revisor Técnico Zoilar Sotomayor. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte, 2013. p. 83. ISBN 978-958-741-401-1. [Consultado 12, abril,2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzgzNjA4MV9fQU41?sid=83f392e4-9623-42d5-ac6e-ace07bf8aef1@sessionmgr102&vid=3&format=EB&rid=1.

Esta es una herramienta para hacer de los procesos un camino con miras a la estandarización, es una guía para la implementación de cualquier proceso de forma eficiente y eficaz, la cual contribuye al mejoramiento continuo para cumplir con los objetivos de la organización, allí se plasmas las directrices para gestionar de forma efectiva el talento humano, a través de los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador ejemplar en el ejercicio de su labor con iniciativa y éxito, que se logra de una eficaz gestión del talento humano (figura 8).

Figura 8. CICLO PHVA.



Fuente: GONZÁLEZ ARIZA, Angel. Métodos de Compensación basados en Competencias. [Ebsco]. 2. Ed.Revisor Técnico Zoilar Sotomayor. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte, 2013. p. 144. ISBN 978-958-741-401-1. [Consultado 12, abril,2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzgzNjA4MV9fQU41?sid=83f392e4-9623-42d5-ac6e-ace07bf8aef1@sessionmgr102&vid=3&format=EB&rid=1.

Según González[8] esta herramienta contribuye a la aplicación de la calidad, con análisis y atención, definiéndose las siguientes competencias:

- Competencias Holísticas: Son el resultados de la suma de las competencias de ejecutar un trabajo y aptitudes propias.

- Competencias de Influencia: La competencia para cumplir un impacto, influencia o impresión con el fin de lograr una gestión.

[8] Ibid., p. 44-45.

- Competencias de Liderazgo: Competencia para lograr gestiones y proyectos para el fortalecimiento de la organización en búsqueda de interés comunes.

- Competencias de Logro y Acción: Competencia de Calidad requerida, para impulsar a un grupo a alguna actividad y que éste la desarrolle de manera satisfactoria, posee liderazgo para realizar lo pertinente a la motivación de los trabajadores.

- Competencias de Conocimientos y Experiencias: Competencia para ampliar y utilizar acertadamente el conocimiento para el trabajo, y para que las demás personas también puedan adquirirlo.

- Competencia de Eficacia Personal: Capacitad de mantener el autocontrol, la confianza en sí mismo, el comportamiento apropiado antes fracasos y el compromiso con la organización.

- Competencias según actitudes y capacidades: Competencia definida como la capacidad de efectuar de manera óptima una actividad en el trabajo, primero se distingue en la realización de tareas, y en segunda medida a la concentración de atributos personales.

- Competencias del Aprender a Ser: Competencias propias del individuo.

1.4 SOFTWARE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESO DE CALIDAD

Según Alles[9] en el caso de empresas o entidades grandes, es válido utilizar software en los procesos de calidad, que tiene como objetivo la reducción de gastos, la centralización de la información y la mejora a la accesibilidad de ésta, ella se refiere a:

1.4.1 Administración de Contenidos. A través de este módulo se lleva a cabo la publicación de documentos y noticias, lo que permite la estructuración de la información.

1.4.2 Asignación automática de recursos. Agrupa al personal digno de evaluación en la entidad, de acuerdo con parámetros y la normativa establecida.

1.4.3 Comunicación Interpersonal. Añade importantes funcionalidades para la comunicación en línea con los colaboradores, ej: chat, foros de discusión, conferencias, corres masivos de información.

---

[9] ALLES. Op Cit., p. 142.

1.4.4 Administración de Encuestas. Este punto pretende recopilar la información de la percepción de los usuarios del aplicativo en la empresa o entidad, con el fin de plantear mejoras y correcciones.

1.4.5 Seguimiento de Indicadores. Permite conocer si se está cumplimiento con lo inicialmente previsto, es una herramienta que permite conocer el avance de cada uno de los procesos.

1.4.6 Evaluación. Este módulo finalmente permite calificar eficazmente a los colaboradores y en primicia a la empresa.

1.4.7 Reporte. Con ese paso es importante tener un informe y/o reporte de los resultados de la evaluación a los trabajadores y áreas de la compañía, además se puede mostrar nuevos resultados y procesos de innovación vigentes.

1.4.8 Beneficios. Centraliza y Organiza la información, evita pérdida de, información, da eficiencia a las operaciones, evita inconsistencias en la aplicación de las normas y parámetros definidos y/o establecidos, reduce gastos de operación, mantiene información constante a través de publicaciones, almacena información por años, aplica efectivamente las encuestas, mejora la accesibilidad a la información, evaluación eficaz a nivel personal, departamental y empresarial y realiza seguimiento adecuado de los procesos de calidad.

1.5 ISO 9001- 2015, NUMERAL 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según la NTC ISO 9001:2015[10], este numeral, destaca la nueva versión de la norma se basa en la evaluación del desempeño como un aspecto vital para la gestión de a herramienta PHVA, la norma analiza 3 elementos de suma importancia para el Sistema de Gestión de Calidad.

1.5.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación. Según este numeral de la norma ISO 9001:2015[11] persigue que la empresa pueda conocer cómo y cuándo medir los aspectos para posteriormente realizar el análisis respectivo para después finalizar el estado de los procesos, ¿A qué es necesario hacer seguimiento? ¿Los métodos de evaluación son aplicables para asegurar los resultados previstos? ¿Cómo se va a tener evidencia?.

---

[10] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de calidad, Requisitos NTC- ISO: 9001. Bogota. D.C. : El Instituto, 2015. p. 19-23.

[11] Ibid.,p .19.

1.5.1.1 Generalidades. Según la norma ISO 9001:2015[12] Toda entidad, empresa u organización siempre debe tener en cuenta ciertos criterios: Determinar la necesidad de tener una medición o seguimiento, un indicador que refleje un seguimiento o medición, así mismo, determinar cada cuánto se debe realizar dicho seguimiento o medición. Así mismo es importante resaltar que la empresa o entidad debe conservar la información suficiente que permita determinar y reconocer los resultados obtenidos.

1.5.1.2 Satisfacción del Cliente. Toda entidad u organización siempre debe tener presente hacer el seguimiento de la percepción que tiene el cliente o usuario de los servicios que ofrece la entidad, por tal motivo es importante que toda entidad realice o identifique las estrategias necesarias para medir la satisfacción de los mismos y con ello poder tomar decisiones desde la dirección para mejorar o fortalecer un trámite o servicio.

1.5.1.3 Análisis y Evaluación. Es importante que toda organización analice y evalué toda la información derivada de los seguimientos y la medición, los resultados que se obtengan deben servir para analizar la percepción del cliente sobre su satisfacción, la forma como se están mostrando los productos y servicios en la entidad, si lo planificado se ha ejecutado de conformidad, si las acciones propuestas han tenido resultados, la efectividad de las decisiones de la alta dirección, la eficacia del sistema de gestión de calidad y si se requieren mejoras al mismo.

1.5.2 Auditoría interna. Dentro del Sistema de Gestión de calidad es fundamental conocer si se cuenta con el cumplimento de los requisitos de la norma ISO 9001 – 2015[13,] y que tan eficiente es. Es una herramienta para tomar acciones correctivas en pro de la mejora; la organización debe Planificar, Establecer, Implementar y mantener programas de auditoría frecuentes. Así mismo es importante a selección de auditores capacitados y que garanticen la imparcialidad de las auditorias. De los resultados obtenidos en las auditorias es importantes sean informados a la alta dirección para que tome las decisiones pertinentes.

1.5.3 Revisión por la dirección. La Dirección debe asegurarse de su sistema de gestión de calidad, el diseño, los indicadores, y analizar y aplicar todas las mejoras necesarias con tal de tener el sistema en equilibrio.

1.5.3.1 Entradas de la Revisión por la Dirección. Con respecto a este ítem se debe tener en cuenta la información del desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad que incluye medir la satisfacción del cliente y la retroalimentación

[12] Ibid., p. 20.

[13] Ibid.,p .21.

de los resultados, el cumplimiento de los objetivos de la calidad, las acciones correctivas y la eficacia de las medidas tomadas para la mejora.

1.5.3.2 Salidas de la Revisión por la Dirección. Éstas están enfocadas principalmente a verificar si hay que hacer mejoras o modificaciones en el sistema de gestión de calidad, oportunidades de mejora, y definir los recursos.

1.5.4 La importancia de la evaluación del desempeño. Es importante recopilar la información a fin de tener resultados y sacar conclusiones, esto proporcionará beneficios a la empresa y partes interesadas.

1.6 ÁREA QUE GESTIÓN EL TALENTO HUMANO DISTRITAL EN UNA ENTIDAD PÚBLICA

El jefe de dicha área tiene como sistema integrado de gestión (SIG), el subsistema de responsabilidad social (SRS). Esta área tiene como objetivo en su política pública integral, el promover bienestar integral en los servidores públicos del distrital orientado a la felicidad laboral, y diseñar e implementar mecanismos de evaluación del desempeño y formación integral.

2. EMPRESA CASO ESTUDIO

2.1 HISTORIA

Según el Decreto 1623 de la Alcaldía Mayor de Bogotá[14] La carrera Administrativa en Colombia ha tenido varias etapas sobre su aplicación; por tanto el Alcalde la de época en 1987 adelantó la creación de la empresa caso estudio para administrar el sistema de carrera administrativa y lo facultó para adelantar formulaciones en materia de administración de personal y recursos humanos del servicio del distrito, así como algunos planes y algunos programas. A través del Decreto 726 de la Alcaldía Mayor de Bogotá[15], en 1998 también, reestructuró la organización y le asigno funciones, que hasta el día de hoy hacen parte de la empresa caso estudio.

2.2 CARACTERÍSTICAS

2.2.1 Visión Empresa caso Estudio. "En 2025 la empresa caso estudio será una entidad estratégica e innovadora en la implementación de la política de gestión integral del servicio civil, con un alto nivel de credibilidad y reconocimiento internacional"[16].

2.2.2 Misión Empresa Caso Estudio. "Somos la Entidad rectora en el Distrito Capital, responsable de proponer y orientar la implementación de políticas, estrategias y acciones para el fortalecimiento de la gestión integral del talento humano, que optimice la prestación de servicios a los ciudadanos"[17].

2.2.3 Funciones Empresa Caso estudio. Según se cita en la página web de la entidad[18], la empresa caso estudio posee diferentes funciones ante las entidades

---

[14] BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 1623 (21, diciembre, 1987) Por el cual se crea El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital y se determina su estructura y funciones. Bogotá D.C. Diario Oficial. 1987. Art. 3.

[15] BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 726 (21, de agosto, 1998), Por el cual se reestructura la organización y se asigna funciones a las dependencias que actualmente conforman la empresa caso estudio. Bogotá D.C. Diario Oficial. Art. 7.

[16] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL – DASCD-.Nuestra Entidad- Visión. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. [Consultado 19, abril, 2018]. Disponible en: https://www.serviciocivildistrital.gov.co/transparencia/organizacion#vision

[17] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL – DASCD-.Nuestra Entidad- Misión. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. [Consultado 19, abril, 2018]. Disponible en: https://www.serviciocivildistrital.gov.co/transparencia/organizacion#vision

[18] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL – DASCD-.Nuestra Entidad- Funciones. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. [Consultado 19, abril, 2018]. Disponible en: https://www.serviciocivildistrital.gov.co/transparencia/organizacion#vision

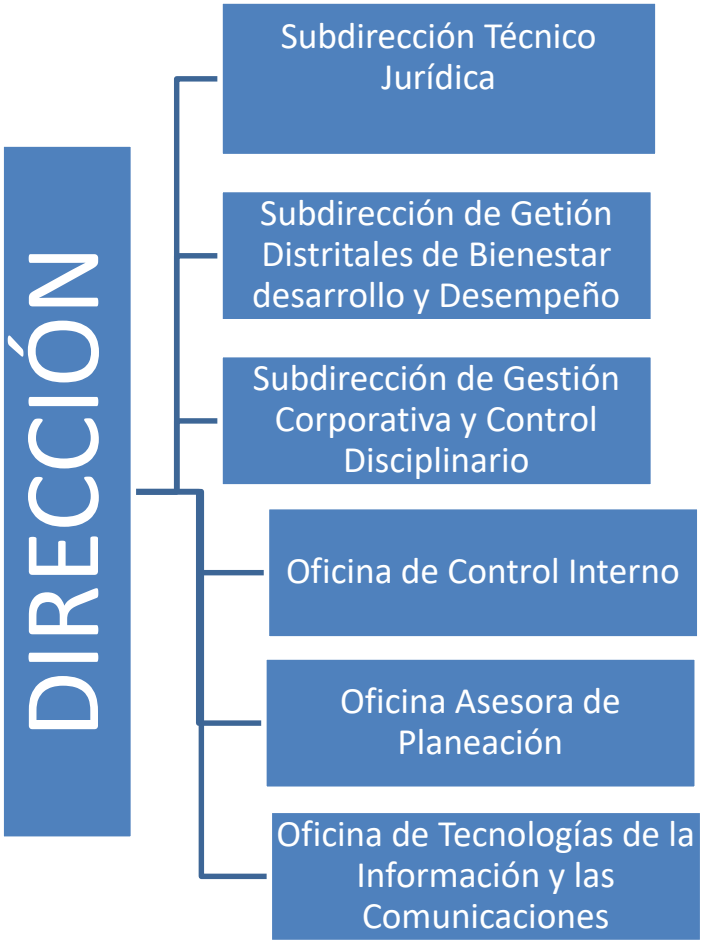
distritales como; Gestionar el recurso Humano mediante la planeación, vinculación y retiro. Desarrollar políticas de capacitación y formación, así como adelantar programas de la misma índole. También debe desarrollar políticas para crear sentido de pertenencia en los servidores públicos del distrito y programas de bienestar, brindar asistencia técnica cuando éstas lo soliciten en materia de empleo público, evaluación del desempeño, clima laboral. Dar asesoría en creación de plantas de personal e incurrir en efectos legales para tal fin. También, prestar atención para conceptos técnicos frente a manuales de funciones y competencias. Participar en estudios y mesas para la determinación de la acreditación del empleo público. A su vez, orientar la organización de las comisiones de personas. Recopilar información sobre entidades distritales para el Subsistema de recursos humanos, el Departamento Administrativo de la Función Pública.

2.2.4 Organigrama. Según el acuerdo distrital 257 de 2006[19], la empresa caso estudio hace parte del sector Gestión Pública, como soporte técnico de la secretaría general de la alcaldía mayor de Bogotá.
A través del Decreto 580[20] en el año 2017 se dio la nueva estructura de la empresa caso estudio, de la siguiente manera en la figura 9:

[19] BOGOTÁ. CONCEJO DE BOGOTÁ. Acuerdo 257, (30, Noviembre, 2006). Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones. Bogotá D.C. Cap. 1. Titulo VI.

[20] BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 580. (26, octubre, 2017). “Por el cual se realiza la reestructura interna del Departamento, se determinan las funciones de las dependencias y se dictan otras disposiciones”. Bogotá D.C. Cap. 1. Art. 3.

Figura 9. Organigrama Empresa Caso estudio



Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL – DASCD-.Nuestra Entidad. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. [Consultado 19, abril, 2018]. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/transparencia/organizacion#vision

2.2.5 Planta de Personal. Según el Decreto 580[21] la empresa caso estudio contiene la planta de personal de la siguiente manera:

[21] Ibid. Cap. 1. Art. 9.

Tabla 1. Conformación de la Planta de Personal - Empresa caso estudio

Cargo	Número de funcionarios
DIRECTOR	1
ASESOR	4
JEFE DE OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	1
JEFE DE OFICINA DE CONTROL INERNO	1
JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	1
SUBDIRECTOR TECNICO JURIDICO	1
SUBDIRECTOR DE BIENESTAR, DESARROLLO Y DESEMPEÑO	1
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN CORPORATIVA Y CONTROL DISCIPLINARIO	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO GRADO 27	2
PROFESIONAL ESPECIALIZADO GRADO 21	17
PROFESIONAL UNIVERSITARIO GRADO 7	1
PROFESIONAL UNIVERSITARIO GRADO 1	3
AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 24	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 20	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 19	4
AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 16	2
SECRETARIO GRADO 19	5
OPERARIO GRADO 13	1
CONDUCTOR	2
TOTAL	**51**

Fuente: BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 580. (26, octubre, 2017). “Por el cual se realiza la reestructura interna del Departamento, se determinan las funciones de las dependencias y se dictan otras disposiciones”. Bogotá D.C. Cap. 1. Art. 9.

2.3 CLIENTES, MERCADO Y COMPETENCIA

2.3.1 Clientes.

Cuadro 1. Clientes Empresa Caso Estudio.

Servidores Públicos Distritales	Felicidad Laboral, Clima organizacional, Actividades de Bienestar (Incluidas sus familias), Capacitación (Temas técnicos, capacitación virtual, capacitación en competencias blandas, capacitación en Alta Gerencia)
Entidades Distritales	Asesoría, orientación y conceptualización en manual de funciones, plantas de personal, evaluación del desempeño, empleo público.
Ciudadanía	Brindar soporte de Reclamos, Quejas y Peticiones.

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL –DASCD-. Organigrama. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad-Organigrama. s.f. [Consultado 19, abril, 2018]. Disponible en: https://www.empresacasoestudio.gov.co/proyectos-de-inversi%C3%B3n

2.3.2 Mercado y Competidores. Según el Artículo 115 de la Constitución política de Colombia [22], se aclara que según la clasificación, este establecimiento público hace parte de la rama ejecutiva, y que bien, su función se centra en gestionar políticas públicas y administrar de manera correcta los bienes de la nación, para la mejora de la seguridad, estadísticas, prosperidad social, y temas de gran importancia hacia los ciudadanos, a su vez, debe preocupar el buen funcionamiento al interior de la entidad.

Por tanto, la entidad carece de mercado y competidores ya que a naturaleza de su creación es pública y social, y su interés es general hacia la felicidad y bienestar laboral de los servidores distritales y contribuir a la mejora de la percepción de la ciudadanía.

2.4 IMPORTANCIA Y APORTE DE ESTA MONOGRAFÍA A ESTA EMPRESA

Según el convenio interadministrativo 096 de 2015[23].La empresa caso estudio es una entidad competente para divulgar, asesorar y dar lineamiento en el distrito en materia de Evaluación del Desempeño y Gestión del Rendimiento, pese a que la

[22] COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia (4, julio, 1991) Carta Magna de la Republica de Colombia. 1991. Art. 115.

[23] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. EMPRESA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL. Convenio 096. (22, mayo, 2015). Convenio Interadministrativo de Delegación suscrito entre el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2015. p.1.

empresa caso estudio ha cumplido sus funciones misionales, no ha gestionado la cultura, organización, deberes de los funcionarios públicos y rigurosidad de las herramientas de evaluación al interior de la entidad, para tal efecto la evaluación del desempeño laboral de los servidores del área encargada de la gestión del talento humano en el distrito, no ha incurrido en buenos resultados, y se refleje e impacte en los resultados y metas de avance.

Frente a lo anteriormente nombrado esta monografía aportará una propuesta a la aplicación de las herramientas propuestas por la empresa caso estudio para gestionar el rendimiento de los servidores públicos, con la ayuda de aspectos que aún no se han tenido en cuenta y la propuesta tecnología que facilitaría su correcta aplicación y disminuiría errores en la calificación.

2.5 APORTES EMPÍRICOS

Según el convenio interadministrativo 096 de 2015[24], la empresa caso estudio acogió las veces del Departamento Administrativo de la Función Pública para las entidades distritales, por tanto, tiene la facultad para promover políticas públicas en cuanto al manejo del empleo público en las entidades distritales, también para promulgar y orientar en las entidades distritales regidas por la ley 909 de 2004 la aplicación de políticas públicas formuladas por el gobierno nacional. Por lo tanto, la empresa caso estudio brinda asesoría y lineamientos frente a la Evaluación del desempeño y divulga los pronunciamientos de la EDL de la Comisión Nacional del Servicio Civil y, "Acuerdos de Gestión" del Departamento Administrativo de la Función Pública.

La empresa caso estudio ha acogido el acuerdo 656 de 2010[25] la Evaluación del Desempeño para empleados de carrera que ha formulado la entidad competente. También formulo, acogió y dio línea de la evaluación de empleados Provisionales a la través de la circular 005 de 2017[26], la evaluación de empleados Temporales a través de la circular 014 de 2016[27] y los nuevos lineamientos de Nueva Metodología-Acuerdo de Gestión a través de la circular 005 de 2018[28].

---

[24] Ibid. p. 2.

[25] COLOMBIA. COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CVIL. Acuerdo 565. (25, enero, 2016) Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Bogotá D.C. Diario Oficial. 2016. Cap. 2. Art. 8.

[26] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL. Circular 005 (6, febrero, 2017). Evaluación de Empleados Provisionales. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2017. p. 1.

[27] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL. Circular 014 (19, julio, 2016). Evaluación de Empleados Temporales. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2016. p. 2.

[28] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL. Circular 005 (4, marzo, 2018). Acuerdos de Gestión – Orientaciones Metodológicas. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2018. p.2.

3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Se enmarca el diagnóstico de la situación actual con respecto al cumplimiento de la evaluación del desempeño en el área encargada de gestionar el talento humano en el distrito de una entidad pública, a través de una entrevista con la persona encargada y experta en la Evaluación de Desempeño en la subdirección. La profesional especializada grado 21 de Carrera Administrativa, se ha realizado un diagnóstico de la situación actual en el área de Gestión del talento humano distrital de la empresa caso estudio, en donde existen los siguientes cargos evaluables frente a la gestión del rendimiento:

Tabla 2. Funcionarios del área a Evaluar.

Cargo	Tipo de Vinculación	Cantidad	Evaluación
Subdirector	Libre Nombramiento y Remoción	1	Acuerdos de Gestión
Profesional Especializado Grado 21 -	Carrera Administrativa	1	Evaluación del Desempeño para Empleados de Carrera Administrativa
Profesional Especializado Grado 21 -	Temporal	1	Evaluación para empleados Temporales
Profesional Universitario Grado 7	Carrera Administrativa	1	Evaluación del Desempeño para Empleados de Carrera Administrativa
Profesional Universitario Grado 1	Temporal	1	Evaluación para empleados Temporales
Conductor	Provisional	1	Evaluación para empleados Provisionales
Auxiliar Administrativo Grado 19	Temporal	2	Evaluación para empleados Temporales
Secretaria Grado 25	Carrera Administrativa	1	Evaluación del Desempeño para Empleados de Carrera Administrativa
Contratista	Ninguna	6	N/A

Fuente: Autor

La encargada enfatiza en la importancia de diseñar a futuro un sistema de retribución equitativo en el que se pueda Identificar necesidades de capacitación y comprobar la eficiencia de los procesos actuales de selección, que permita a la

subdirección actualizar manuales de funciones, promover el potencial de los trabajadores, conocer los deseos, las preferencias y pensar de los trabajadores, obtener información del clima laboral y mejorar la relación entre evaluado – evaluador.

Según Martínez[29] la Evaluación del personal en esta área es muy importante, cada evaluación personal es un mundo de eficacia y efectividad y los individuos son un mundo aparte y es necesario disponer de un sistema de evaluación que garantice la percepción de la disposición y el actuar de cada persona, la consecución de sus objetivos y su contribución a las metas globales. Además, afecta directamente la satisfacción de los empleados y su motivación. Cuestión que se ve reflejada en la calidad de su trabajo.

A través de los datos y aclaraciones proporcionadas a través de la entrevista se ha obtenido un cuadro DOFA, donde se desataca:

[29] MARTINEZ GUILLÉN, María del Carmen. La Gestión Empresarial: Equilibrando Valores y Objetivos. [e-Libro]. Revisor Técnico Juan Bravo. Madrid: Editorial Ediciones Díaz de Santos. S.A, 2012. p. 285. ISBN 84-7978-594-2. [Consultado 22, mayo, 2018]. Archivo. pdf. Disponible en: http://www.editdiazdesantos.com/libros/martinez-guillen-maria-del-carmen-la-gestion-empresarial-equilibrando-valores-y-objetivos-C03005940201.html#contenido.

Cuadro 2. Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Colaboración entre otras áreas de trabajo **F2.** La EDL prevé mecanismos de garantía cuando se considera que la objetividad de la evaluación puede verse afectada. **F3**. Acceder al programa de estímulos e incentivos que determine la entidad.	**D1**. Cada persona tiene sus propias motivaciones y preferencias.
OPORTUNIDADES	**FORTALEZAS / OPORTUNIDADES**	**OPORTUNIDADES / DEBILIDADES**
O1. Realizar el seguimiento de todas las delegaciones por parte del jefe. **O2**. Esperanza en el crecimiento de los empleados del área en la organización, ¿qué debe hacer para lograr esto? **O3**. Diálogo constante y relaciones fluidas con el superior.	-Crecimiento en los empleados del área a través de sus aportes. -Aumentar la calidad del trabajo según Rodríguez Serrano. -Sistematización de la Evaluación para el incremento se su control, según Gan y Triginé. -Según Chiavenato es indispensable evaluar a los trabajadores tanto en su desempeño competitivo y su desempeño personal y humano ya que son las personas las que brindan vida a la organización y construyen el camino hacia los objetivos -Encajar a los integrantes de la subdirección en los objetivos de la empresa, apersonarlos y hacerlos partes de los mismos: Recibir retroalimentación para aumentar la eficacia y eficiencia, Reconocimiento por los logros por parte del superior y los compañeros, Percepción de una retribución proporcional a sus labores y desempeño.	-Pocas oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la compañía teniendo en cuenta este instrumento. -No se suma a un entorno dinámico
AMENAZAS	**FORTALEZAS / AMENAZAS**	**DEBILIDADES / AMENAZAS**
A1. La normatización que ya se tiene establecida**.**	-Según la Comisión Nacional del Servicio Civil es una herramienta de gestión que garantiza permanencia y/o precede al retiro cuando no hay un nivel satisfactorio. -Existe una escala establecida que proporciona la calificación a los servidores de acuerdo a su desempeño: Menor o Igual a 65%: No Satisfactorio, entre 66% - 94%: Satisfactorio y Mayor o igual 95%: Sobresaliente. -Desempeño laboral y comportamental mediante herramientas estructuradas. - Conocimiento y expectativas que posee la entidad hacia el empleado y los criterios bajo los cuales éstos se evaluarán.	-El Compromiso de los próximos directivos en la siguiente administración. -Resultados a corto tiempo

Fuente: Información con base en RODRÍGUEZ SERRANO, Juan Carlos. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. [e-libro]. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 82. ISBN 978-84-9788-276-7. [Consultado 7 junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=4735133.

GAN, Federico. Triginé Jaume. Evaluación del Desempeño Individual. [e-libro]. Madrid: Editorial Ediciones Díaz de Santos, 2012. p. 195. ISBN 978-84-9969-488-7- [Consultado 10, junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3228848.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. [Google Academico]. 3. Ed. Traducido de Pilar Mascaró Sacristán; Revisor Técnico Martha Patricia Guzmán Brito, José Luis Rodríguez Tepezano. México: Editorial Elsevier Editora Ltda. p.31. ISBN 978-85-352-2512-9. [Consultado 15, junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf.

COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - CNSC –. Cartilla Para Evaluados. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Carrera. 2016. p. 23. [Consultado 9, mayo, 2018]. Disponible en: https://view.publitas.com/cnsc/edl/page/1.

3.2 ETAPA 2. CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ISO 9001:2015 CAPITULO 9.

A través del Anexo 2 (tabla en la que se identificó el cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en el capítulo 9), se obtuvo los siguientes resultados para concebir la mejora de la Evaluación del Desempeño en dicha área.

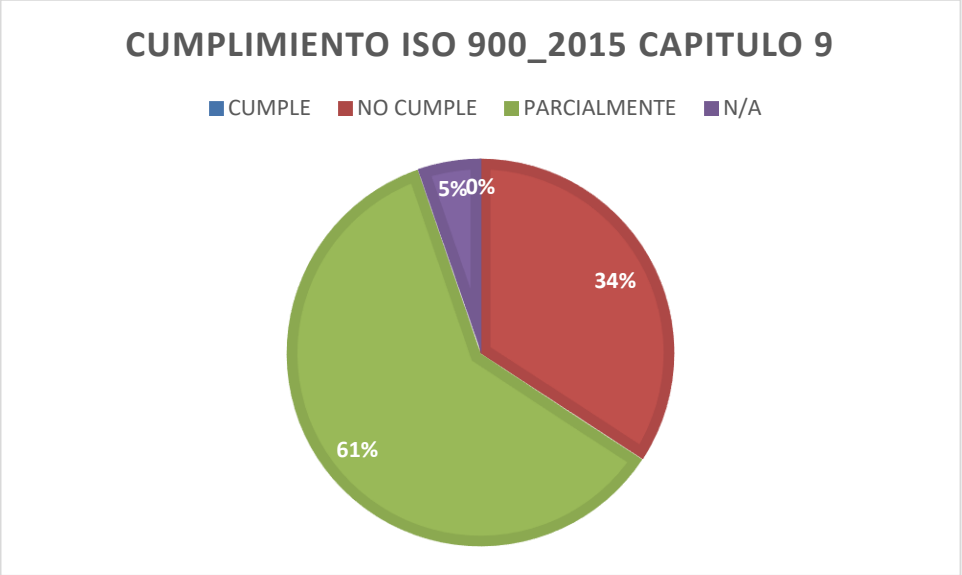
Cuadro 3. Cumplimiento de Requisitos.

CUMPLE	NO CUMPLE	PARCIALMENTE	N/A
0	13	23	2

Fuente: Información en base al Anexo # 1.

La figura 10 revela los porcentajes de cumplimiento del área en cuestión de los requisitos planteados en el capítulo 9.

Figura 10. Porcentaje de cumplimiento de requisitos.



Fuente: Información en base a Anexo 1.

Nota: Gráfico cumplimiento de requisitos norma ISO 9001:2015 en el área de Gestión del Talento Humano Distrital. (Ver anexos).

3.3 ETAPA 3. PROPOSICIÓN.

Según ISO 9001:2015[30] al proponer alternativas de solución que justifiquen los resultados de la Evaluación del Desempeño, de manera más sistemática, organizada, entendible y comprometida, es importante entablar medida y asegurar las fortalezas que se tiene frente a lo que se está midiendo y analizando, bien, frente a la evaluación del desempeño, en primera medida se puede tener un análisis previo desde el evaluado hacia el evaluador y desde El evaluador hacia el evaluado, sugiriendo mediante Rodríguez Serrano[31] que: El cumplimiento de la evaluación brinda herramientas importantes como el seguimiento del desarrollo personal y la identificación de acciones formativas en vísperas de la mejora de desempeño. Por tal razón es importante exponer los aspectos a mejorar tanto en Evaluados como en Evaluadores, como se muestra en las figuras 11 y 12.

Figura 11. Aspectos a Mejorar en el Evaluador.

ASPECTOS A MEJORAR EN EL EVALUADOR	El evaluador no se asegura que el evaluado entienda el proposito de la evauación.
	Revisa los objetivos establecidos y No evalua en base al cumplimientos de éstos
	No Revisa el Desarollo Personal y No realizar acciones de seguimiento
	No sugiere más formación para la mejora del proceso del evaluado

Fuente: Información basa en RODRÍGUEZ SERRANO, Juan Carlos. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. [e-libro]. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 78. ISBN 978-84-9788-276-7. [Consultado 7 junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=4735133.

[30] NTC- ISO: 9001:2015. Op. Cit., p 22.

[31] RODRÍGUEZ SERRANO, Juan Carlos. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. [e-libro]. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 78. ISBN 978-84-9788-276-7. [Consultado 7 junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=4735133.

Figura 12. Aspectos a Mejorar en el Evaluado.

ASPECTOS A MEJORAR EN EL EVALUADO	No prepara ideas sobre los objetivos para el año siguiente
	No piensa en cómo mejorar su desempeño y se limita a sacar la nota mmás cómoda
	No le gusta hablar de acciones de seguimiento
	No estima si necesita formación para la mejora de sus labores

Fuente: Información basa en RODRÍGUEZ SERRANO, Juan Carlos. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. [e-libro]. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 78. ISBN 978-84-9788-276-7. [Consultado 7 junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=4735133.

4. PROPUESTA

Esta propuesta consta de 2 partes según el diagnóstico arrojado por la composición de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en su capítulo 9, para sopesar el incumplimiento en las generalidades en donde el área debe realizar correcto seguimiento, medición y análisis de la evaluación, se propone realizar la sistematización de la evaluación del desempeño en sus 4 formatos referentes a: "Evaluación del desempeño laboral, acuerdo 565 de 2016"; "Evaluación para empleados provisionales", "Evaluación para empleados Temporales", "Acuerdos de Gestión para Gerentes Púbicos", para ellos es necesario abordar cada uno de los formatos, y que a su vez exista un software capaz de albergar los datos y cada una de las condiciones y herramientas descritas a continuación; la segunda parte hace referencia a las actividades que se deben tener en cuenta para dar mayor cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, Capítulo 9, pasando de requisitos en estado de cumplimiento "parcial" a requisitos en estado de cumplimiento "total", y, requisitos en estado de "No cumplimiento" a requisitos en estado de cumplimiento "parcial".

4.1. SISTEMATIZACIÓN DE FORMATOS

4.1.1 Formato Evaluación de Empleados de Carrera Administrativa (Acuerdo 565). El Software debe establecer el periodo anual que comprende 1 febrero – 31 enero, debe prever la fijación de compromisos y la fase inicial del proceso como lo hace el reglamento de Evaluación para empleados de carrera en el acuerdo 565[32] así como las siguientes condiciones que constan de 12 pasos:

1. Habilitar usuario y contraseña UNICAMENTE a personas que acrediten derechos de carrera (En este caso la persona Profesional Especializado grado 21, Profesional Universitario Grado 7 y Secretaría Grado 25 del área en mención).

2. Habilitar usuario y contraseña de cuenta especial para los evaluadores de los empleados de carrera, para aceptar, rechazar compromisos y calificarlos.

3. Habilitar 5 días Máximo en el sistema para concertar los compromisos, máximo la concertación se debe realizar al día siguiente, de no ser así, el sistema debe habilitar otros 5 días hábiles para que el evaluador presente la propuesta de compromisos.

[32] COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Op. Cit., Cap IV. p. 12-21.

4. Imprimir y remitir la propuesta al evaluador, si éste requiere objetar, habilitar 3 días hábiles para este fin mientras se da el trámite a través de la comisión de personal de la entidad.

5. Habilitar reclamaciones 15 días hábiles para resolver las reclamaciones de periodo anual.

6. Prever la calificación de los compromisos laborales en un rango de 1-100%. Y las competencias comportamentales según en el nivel de desarrollo, descripción cualitativa (bajo → 4, Aceptable →6, Alto →8, Muy Alto → 10) Habilitada Únicamente para el evaluador.

7. Prever la calificación por áreas por parte de las personas encargadas de control interno (únicamente) calificación en un rango de 1 – 10.

8. Frente a la calificación general el sistema debe prever una calificación base del instrumento de 100% total (80% Compromisos laborales que califica productos, servicios o resultados; 10% competencias comportamentales que califica desarrollos esperados, 10% Evaluación de Gestión por áreas o dependencias).

9. El sistema debe prever 3 compromisos, máximo 5 compromisos, éstos deben estar con base en El resultado de la última evaluación, Características y condiciones del empleo, particularidades individuales del evaluado, compromisos laborales.

10. Según la circular 67 del 16 junio de 2018 de la CNSC[33], prever las escalas de calificación como lo señala así: (No satisfactorio → 65% o menos; Satisfactorio → Mayor de 65% y Menor de 95%; Sobresaliente → 95% o más).

11. La evaluación de ser consolidada y salvaguardada en el tiempo sólo para el usuario, en caso de que el mismo desde de acreditar derechos de carrera el sistema debe guardar la trazabilidad de su evaluación.

12. Según la experta en el tema el sistema debe prever evaluaciones parciales eventuales, comisiones de servicios, replanteamiento de compromisos de manera anticipada, cabe anotar que no alcanzar el porcentaje o nivel de desempeño alcanzado, no es en sí mismo una causal de modificación de compromisos o entregables, es necesario revisar las causales de incumplimiento y a partir de ellas definir la procedencia o no de un posible ajuste.

---

[33] COLOMBIA. COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Circular 067 (16, junio, 2018). Efectos del Auto de fecha 26 de abril de 2018, proferido por el consejo de estado, mediante el cual suspendió provisionalmente apartes del Acuerdo 565 de 20146. Bogotá. D.C.

A través del documento de fase de concertación y fijación[34] emitido por la empresa caso estudio, aparte de los 12 pasos que consolida la evaluación sistematizada para servidores públicos con derechos de carrera administrativa se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones en calidad de la mejora de la aplicación de la EDL según la experta en la materia en el área.

Cuadro 4. Consideraciones formato Carrera Administrativa.

Resolución de Recursos	Debe estar debidamente sustentado a fin de motivar la decisión que mantiene, modifica o revoca la evaluación, dicha sustentación puede quedar documentada en un acta, en un oficio o en un acto administrativo más formal, si quien lo emite, tiene competencia para ello. El recurso debe reunir la formalidad del procedimiento y detallar las causales que el evaluado pretende hacer valer. Debe ser descriptivo del componente sobre el cual se va a recurrir, o especificar si el recurso es respecto de alguna evaluación parcial eventual o sobre la evaluación de gestión por dependencias. En el sistema debe estar la parte de notificación, unos espacios para indicar si los recursos han sido o no interpuestos y en caso afirmativo, para que el servidor que atiende el recurso, bien de reposición o de apelación según corresponda, registre el resultado de su decisión y la formalice ante el evaluado. En cuanto al ajuste de compromisos. Si el evaluado se niega a firmar el ajuste, debe darse aplicación al procedimiento descrito para situaciones similares respecto de la formulación inicial, es decir...el evaluador agotado el trámite de concertación del ajuste y ante la negativa del evaluado, podrá ajustarlos y proceder con su comunicación al evaluado, remitir el ajuste a talento humano y en caso de inconformidad respecto de lo ajustado, el evaluado podrá reclamar ante la comisión de personal para lo de su competencia.
Avances y Entregables	Es importante señalar que los portafolios de evidencias de cada entregable, deben dar cuenta de los avances, cumplimientos o incumplimientos respectivos, para que en el seguimiento semestral o a finalizar el periodo se pueda de manera sustentada valorar el desempeño del servidor de acuerdo a los criterios de: • Formulación, • Tiempos de entrega y condiciones de calidad esperadas, (que son los elementos que el evaluador debe valorar seleccionado las alternativas de cumplimiento, cumplimiento parcial o incumplimiento, según lo documentado en cada portafolio)

[34] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISRITAL-DASCD-. Acuerdo 565 fase de concertación y fijación. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Capacitaciones. s.f. p. 29. [Consultado 20, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/capacitaciones/paq2/Acuerdo_565_2016_Fase_Concertacion_Fijacion.pdf

Cuadro 4. (Continuación)

Cambio en los Entregables	En los casos como el expuesto, ante cambios o ajustes a los entregables y como no es aplicable la evaluación parcial eventual, simplemente se deberá mantener el registro de evidencias de los entregables inicialmente formulados y continuar con el registro de las evidencias de los entregables ajustados, haciendo uso para ello, de los formatos de portafolio. Esto permite que quien obre como jefe inmediato al momento de la valoración definitiva, pueda identificar si el evaluado con base en las evidencias, ha cumplido o no con los criterios de formulación, tiempos de entrega y calidad, de los distintos entregables que se establecieron a lo largo del periodo de evaluación.
Las evaluaciones derivadas de la reglamentación expedida por la CNSC	Parciales (parciales semestrales y parciales eventuales) y Definitivas (resultantes de la evaluación anual u ordinaria, de periodo de prueba y extraordinaria. (No confundir esta última con las parciales). .

Fuente: Información en base a la entrevista realizada a: CARDENAS, Liliana. Profesional Especializada 222 Grado 21. Funcionamiento de la Evaluación del Desempeño en el área de Gestión de Talento Humano en una entidad pública.

4.1.2 Formato Evaluación del Desempeño para empleados Provisionales. El Software debe establecer el periodo anual que comprende 1 febrero – 31 enero, debe prever la fijación de compromisos y la fase inicial del proceso, o desde la fecha de adopción o vinculación del empleado provisional como lo establece la cartilla de seguimiento a empleados provisionales35 y su normativa.

El Software debe prever el establecimiento de componentes comportamentales (guiados a las actitudes y comportamientos, resultados esperados y demostrados, característicos y representativos del sector público) y componentes laborales (desde las funciones y responsabilidades, hacia las metas institucionales y a través de entregables que se establecen a manera de compromisos, consolidando un trabajo organizado y con propósito) a través de 9 pasos:

1. Habilitar usuario y contraseña UNICAMENTE a personas que acrediten ser empleados con vinculación provisional y hasta el 31 de enero del año siguiente.

2. Habilitar usuario y contraseña de cuenta especial para los evaluadores del empleado provisional (En este caso el conductor del área), para aceptar, rechazar compromisos y calificar.

---

35 DEPARTAMENTO ADMINSTRATIVO DE SERVICIO CIVIL-DASCD-. Protocolo de Evaluación de la Gestión Empleados Provisionales. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. p.53. [Consultado 21, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/evaluacion_provisionales/PROTOCOLO%20_EVALUACION_GESTION_EMPLEADOS_PROVISIONALES.pdf

3. Establecer la fecha de formulación del plan de trabajo entre el 1 de febrero – 28 febrero o dentro de los 30 días calendario, siguientes a la adopción del sistema.

4. Frente al componente laboral el software tiene que establecer en plan de trabajo que debe incluir un mínimo de 3 y un máximo de 5 compromisos para el periodo de evaluación; como mecanismo de fortalecimiento de la gestión y de visibilización de la propia gestión. Este establecimiento debe implicar una formalización y formulación entre el empleado provisional el superior inmediato con una proyección anual, periódica, coherente, centrada en el desempeño y el aporte del empleado a la gestión institucional. La acción concreta debe ser una acción concreta (Qué va a hacer, cómo lo va a hacer, qué tanto va a hacer, para qué va a servir lo que va a hacer). El sistema debe asegurar que éste componente sea cuantificable, concreto, realizable, razonable y consistente.

5. El software debe prever 3 calificaciones: ¨Pleno cumplimiento, Cumplimiento Parcial, Incumplimiento, automáticamente y según la valoración de la gestión debe habilitar un plan de mejoramiento.

- Pleno Cumplimiento: Su desempeño le permite acreditar la competencia requerida.
- Cumplimiento Parcial: Su comportamiento evidencia que a competencia está presente en el desempeño, aunque es necesario fortalecer las actividades que le permiten más desarrollo e la misma.
- Incumplimiento: No acredita la competencia, requiere mayor disposición, acompañamiento y un plan de mejoramiento.

6. Frente al componente comportamental se deben prever 4 competencias habilitantes y 3 conductas descriptivas (3 conductas por cada competencia), esta calificación comportamental debe estar sujeta a 4 ejes de gestión: Integración a la cultura organizacional (adaptabilidad: Disposición para acatar y aceptar normas, reglamentos y características de la entidad), Disposición de aprendizaje (complementariedad: Disposición para acatar los lineamientos, aplicar los procedimientos definidos), capacidad de aporte a la gestión (Trabajo en equipo: Disposición para entregar conocimientos, habilidades y destrezas para la realización de las funciones asignadas), Disposición de Servicio (Valoración de lo público: Demostrar interés por la atención a los usuarios internos y externos).

7. El software debe prever la consolidación de un portafolio de evidencias (uno por cada entregable planteado).

8. En cuanto a la calificación debe efectuarse para el primer semestre: Dentro de los 15 primeros días hábiles del mes de agosto. Y para el segundo semestre y la consolidación: Dentro de los 15 primeros días hábiles del mes de febrero.

9. Para dar total claridad y calidad a lo anteriormente nombrado, el sistema debe prever las siguientes situaciones administrativas más frecuentes:

- Si el empleado no está de acuerdo con la calificación del superior jerárquico, debe dejar las observaciones generales.
- Si el empelado estuvo incapacitado y trabaja en un periodo mínimo que no representa la gestión.
- Seguimiento al plan de mejora, definiendo acciones del componente laboral, como el comportamental, a fin de documentar dichas acciones.
- Comunicar en caso de incumplimiento al área de talento humano.
- La persona sólo puede ser evaluada por su superior jerárquico y no por el encargado.

Como lo expone el protocolo para la evaluación de empleados provisionales[36] emitido por la empresa caso estudio, aparte de los 9 pasos que consolida la evaluación sistematizada para servidores públicos con tipo de vinculación provisional, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones en calidad de la mejora de la aplicación de la EDL:

Cuadro 5. Consideraciones Formato Provisionales.

Resolución de recursos	Éstos serán procedentes cuando se evidencien incumplimientos o afectaciones en los resultados esperados bien en lo laboral o en lo comportamental o ante oportunidades de mejora y que los planes no se derivan exclusivamente de la calificación, ya que en los seguimientos trimestres (mayo y octubre) también pueden identificarse las causales suficientes que pudiesen motivar la realización de dichos planes.
Planes de Mejoramiento	Tener en cuenta que los resultados de los planes de mejoramiento no modifican o compensan los incumplimientos previos, es decir, no es procedente compensar o "subir" una calificación bajo esta u otra justificación.
Verificación	El sistema es vinculante para las partes y ante la negativa de los servidores a suscribir los entregables, a realizar los seguimientos o a concretar las evaluaciones en los plazos establecidos en el sistema determina que estos incumplimientos deben ser puestos en conocimiento de la instancia disciplinaria respectiva. Sin embargo, previo a esta determinación, es conveniente conminar a los superiores inmediatos y provisionales al cumplimiento de las obligaciones derivadas del proceso y de persistir el incumplimiento, dar trámite disciplinario.

[36] Ibid. p. 13.

Cuadro 5. (Continuación)

Seguimiento del Protocolo	En cuanto a la remisión de los documentos al área de talento humano, tener en cuenta que el Protocolo • NO se tienen evaluaciones parciales eventuales, pero el desempeño laboral a lo largo de cada semestre, debe ser documentado en los portafolios de evidencias respectivos. • En caso de cambio de Superior Inmediato y antes de su retiro como responsable del proceso, quien obre como tal, deberá dejar constancia del seguimiento realizado durante su permanencia en el empleo y refrendar su actuación en el respectivo Portafolio de Evidencias. Ello no implica generar calificación al desempeño del Empleado.

Fuente: Información en base a la entrevista realizada a: CARDENAS, Liliana. Profesional Especializada 222 Grado 21. Funcionamiento de la Evaluación del Desempeño en el área de Gestión de Talento Humano en una entidad pública.

4.1.3 Evaluación del Desempeño para empleados Temporales. El software debe prever la información de los responsables y los roles, los plazos y términos de ejecución, aplicación y desarrollo, y el establecimiento de criterios de valoración asociados a la formulación, plazos establecidos de tiempo de entrega, y condiciones de calidad en todo lo que allí alberge, como lo indica la cartilla establecida con los requisitos de planta temporal[37].

1. Habilitar usuario y contraseña UNICAMENTE a personas que acrediten ser empleados con vinculación temporal y hasta que se termine su vinculación.

2. Habilitar usuario y contraseña de cuenta especial para los evaluadores del empleado temporal (En este caso Profesional Especializado Grado 21, Profesional Universitario Grado 1, 2 Auxiliares Administrativo Grado 19), para aceptar, rechazar compromisos y calificar.

3. El software debe establecer un plan de trabajo que debe incluir mínimo 2 entregables, 4 entregables.

4. Establecer la valoración del cumplimiento en términos de SÍ, NO, PARCIAL.

5. Valorar el cumplimiento de manera automática en términos de “Pleno cumplimiento”, “Cumplimiento Parcial”, “Incumplimiento”. Definir una serie de competencias en el marco de un componente comportamental, 4 competencias habilitantes y 3 conductas por cada competencia. La definición de competencias

[37] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO D SERVICIO CIVIL DISTRITAL-DASCD-. Protocolo de Evaluación de la Gestión de Empleados Temporales. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. p.45. [Consultado 22, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/Evaluacion_Temporales/protocolo_evaluacion__gestion_emp_temporales.pdf

en 4 ejes de gestión citadas en la sistematización FORMATO Evaluación del Desempeño para empleados Provisionales en el numeral 6.

6. Establecer un portafolio de evidencias (uno por cada entregable pactado).

7. Formulación de un plan de mejoramiento, depende de resultado obtenido con criterios de valoración y acciones de mejoramiento.

8. El periodo de evaluación será 6 meses o por el tiempo faltante de la vinculación temporal. La formulación del plan de trabajo hacerse dentro de los 15 días siguientes calendario a la posesión de trabajador temporal.

9. Prever la documentación a lo largo del periodo de evaluación y el diligenciamiento del portafolio de evidencias (uno por cada entregable establecido).

10. Prever la valoración final de la gestión en el componente comportamental y laboral y evaluarse 15 días calendario, previos al vencimiento del periodo de evaluación.

Aparte de los 10 pasos que consolida la evaluación sistematizada para servidores públicos con tipo de vinculación temporal, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones en calidad de la mejora de la aplicación de la EDL:

Cuadro 6. Consideraciones Formato temporales.

Verificación	Para el caso de la evaluación del empleado temporal que se niega a adelantar el proceso: el protocolo señala que una vez adoptado el sistema, este se convierte en vinculante para las partes, motivo por el cual, ante la negativa de adelantar el proceso, se provee que, por conducto de talento humano, se de trámite ante la instancia disciplinaria para lo de su competencia.

Fuente: Información en base a la entrevista realizada a: CARDENAS, Liliana. Profesional Especializada 222 Grado 21. Funcionamiento de la Evaluación del Desempeño en el área de Gestión de Talento Humano en una entidad pública.

4.1.4 Formato Acuerdos de Gestión. A través de la guía metodológica del DAFP[38] la gestión directiva y la adquisición de competencias gerenciales es en primicia la

[38] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP-.Guía Metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Documentos. Enero 2017. p. 18. [Consultado 23, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/40896dae-1bdc-f359-44d5-982a147e0e7c.

razón más importante para llevar a cabo dicha evaluación a los gerentes públicos, se plantean 7 pasos esenciales:

1. El software debe prever los tipos de compromisos para albergar en la calificación de gerentes públicos. Según la empresa caso estudio en su presentación de Acuerdos de Gestión-Nueva Metodología [39] se refiere a: Compromisos instituciones (resultados esperados, indicadores, y fecha límite de cumplimiento) compromisos adicionales (en relación con asesorar al superior jerárquico, desarrollar funciones por delegación, desarrollar en representación del superior jerárquico tareas claves de la entidad, afrontar cambios organizativos , resolver y gestionar anomalías) y compromisos gerenciales (Liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal , conocimiento del entorno) y el desarrollo de un plan de mejoramiento en la medida de que se incumplan los compromisos previamente establecidos.

2. Prever la información de la concertación de los compromisos gerenciales (Mínimo 3, máximo 5).

3. Prever n peso porcentual de máximo 40% y mínimo 10% para cada compromiso gerencial, y tomar la base porcentual de 100% más la opción de un 5% adicional, sólo si se llega a un 105% se puede prever la entrega de incentivos.

4. Prever un seguimiento y retroalimentación permanente y coincidente con el seguimiento a la planeación institucional (compromisos gerenciales y compromisos comportamentales). La verificación de avance del cumplimiento de cada indicador en términos porcentuales para registrar así aspectos de mejora para los compromisos que pueden tener retrasos o requerir ajustes y de igual manera en primer y segundo semestre.

5. Prever que el superior jerárquico del gerente público evalúa los compromisos al 100% y el 60% de las competencias, el par (Designado por el superior jerárquico, por el secretario general o quien haga sus veces y áreas de talento humano) y 20% la conformación de los subalternos (de planta permanente, temporal o provisional).

6. Prever que en el consolidado final, los compromisos gerenciales tengan n peso de 80% y competencias un 20%, para una escala que varía así: 101-105% -

[39] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO D SERVICIO CIVIL DISTRITAL-DASCD-.Acuerdos de Gestión – Nueva Metodología. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Capacitación. 2017. p. 20. [Consultado 23, junio, 2018]. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/capacitaciones/Acuerdos_Gestion_Cierre_Periodo_2016_Nueva_Metodologia_2017.pdf

Desempeño sobresaliente. 90% a 100% - Desempeño satisfactorio, 76%-89% Desempeño suficiente.

7. Prever las consecuencias de los resultados obtenidos, Desempeño sobresaliente: incentivos, Menos de 75%: Plan de mejoramiento a 6 meses, menos de 50% Retiro Potestativo del servicio.

4.2 ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL CAPÍTULO 9.

Este segundo paso propone actividades y recomendaciones para lograr transformar de "no cumplimiento" de la norma a "cumplimento "parcial", y cumplimiento "parcial" a "cumplimiento", puesto que se llegaría a 23 requisitos cumplidos de la norma ISO 9001:2015 en su capítulo 9[40], situación que mejoraría en gran medida la gestión que acarrea el área.

4.2.1. No cumplimiento a cumplimiento parcial.

Cuadro 7. Acciones para lograr cumplimientos parciales.

	NO CUMPLE	→	PARCIALMENTE
9.1 SEGUIMIENTO. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
9.1.1 GENERALIDADES			
B) Debe determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.	X		Seguimientos a través de la aplicación de las evaluaciones diseñadas Para empleados de carrera administrativa, temporales, provisionales y gerentes públicos, nombradas en los pasos 4.1.1,4.1.2, 4.1.3, 4.1.4
D) Debe determinar cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición	X		Luego de las calificaciones en los periodos anuales y semestrales establecidos normativamente, se debe retroalimentar por parte del jefe inmediato según Montoya[41], realizar la comparación de la evaluación del desempeño del funcionario público con el cumplimiento de su manual de funciones asignado, es importante este análisis para conllevar a la mejora.

[40] NTC- ISO: 9001:2015. Op. Cit., p 20.

[41] MONTOYA, Cesar Alveiro. Evaluación del Desempeño como Herramienta para el análisis del capital humano. [Redalyc].Misiones En: Revista Científica Visión de Futuro. Junio, 2009. vol. 11. no. 1, p.5.

Cuadro 7. (Continuación)

9.1.3 ANALISIS Y EVALUACIÓN		
C) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	X	Insistiendo con la funcionalidad del sistema de evaluación del desempeño, y para alcanzar el mejoramiento continuo de este proceso, se propone hacer énfasis en a organizacional laboral, como un procedimiento de conocimiento y creación de valores en donde los servidores ofrecen sus competencias para garantizar la suficiente sinergia y unión para garantizar el trabajo en equipo.
D) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar si lo planificado se ha implementado de forma eficaz	X	Para el análisis de la EDL impartida, se debe indagar por las competencias claves de la organización, cuáles son esas competencias que exigen cada puesto de trabajo, cuáles son esas brechas que existen con las competencias de las personas que ocupan esos cargos y si estos resultados han impactado de forma negativa o positiva a la gestión del área.
G) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar la necesidad de mejora en el sistema de gestión de la calidad	X	Se propone evaluar trimestral, semestral y anualmente los resultados en virtud de las competencias y la prestación del servicio por parte del trabajador analizar la EDL a través del rendimiento, la eficacia y la eficiencia. Depende los resultados evaluar el desempeño en el puesto de trabajo según Chiavenato[42] (trabajo debidamente desempeñado, coherencia entre el trabajador y el puesto de trabajo, fuerza de trabajo, puestos bien desempeñados dentro de la entidad) y las competencias individuales y grupales (su coherencia, competencias adecuadas, contribución de las competencias a la realización y éxito de la entidad)
9.2 AUDITORIA INTERNA		
9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:		
a)Es conforme con los requisitos de esta norma internacional	X	Hasta que el área no se apersone de las mejoras, no gestiones sus “no cumplimientos” a “cumplimientos parciales” y “cumplimientos parciales” a “cumplimientos”, iniciando por el capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015 y la entidad no gestiones sus demás mejoras en procesos no podrá alcanzar la certificación.

[42] CHIAVENATO, Op. Cit., p. 11.

Cuadro 7. (Continuación)

B) Se implementa y mantiene eficazmente	X	Según Martínez Guillén[43] la dirección es quien debe validar y aprobar el sistema, Recursos Humanos Diseñar, supervisar y planificar las necesidades de la, el evaluador es quien observará, informará, registrará y valorará sobre la EDL, la potencialidad de sus subordinados, EDL así como la formación de las personas implicadas y el evaluado quien es objeto de evaluación, quien consensa con su evaluador los resultados de la EDL y quien desglosa los objetivos del siguiente año o corte de evaluación. Ésta debe seres una tarea conjunta que se retroalimenta entre sí para aumentar la efectividad de la implementación de la EDL en el área.
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		
9.3.1 Generalidades		
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización	X	Se propone que la dirección enlace los partícipes y componentes de la EDL, de manera permanente según Martinez Guillén[44] **Figura 13. Estrategia.** Fuente: MARTINEZ GUILLÉN, María del Carmen. La Gestión Empresarial: Equilibrando Valores y Objetivos. [e-Libro]. Revisor Técnico Juan Bravo. Madrid: Editorial Ediciones Díaz de Santos. S.A, 2012. p. 285. ISBN 84-7978-594-2. [Consultado 22, mayo, 2018]. Archivo. pdf. Disponible en: http://www.editdiazdesantos.com/libros/martinez-guillen-maria-del-carmen-la-gestion-empresarial-equilibrando-valores-y-objetivos-C03005940201.html#contenido.

[43] MARTINEZ GUILLÉN, Op. Cit., p. 6.

[44] Ibid. p. 53.

Cuadro 7. (Continuación)

9.3.2 ENTRADAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		
A) La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.	X	Aparte de verificar, planear y asegurar la gestión del rendimiento y la aplicación de forma adecuada de cada tipo de evaluación del desempeño, la dirección debe garantizar en su proceso la homogenización, comunicación, motivación, desarrollo, perfeccionamiento y relacionamiento, esto hace parte de la educación que impacte en cada individuo sujeto a ser evaluado.
B) La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre los cambios de las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad.	X	Según Chiavenato [45] Se debe dimensionar el esfuerzo individual, considerar las realizaciones de recompensas que motiven al trabajador (acuerdos salariales prósperos, promociones, transferencias, reconocimiento del mérito) incidir en las competencias de la persona, para cambiar la percepción de la función del empleado.
E) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.	X	Se propone abordar todas las calificaciones e incidir en lo que falta para mejorar y hacer parte constante de ese plan de mejoramiento, persistir que es un tema cultura y de atención y gusto por l importancia de la evaluación del desempeño.
F) Las oportunidades de mejora	X	Aparte de cumplir con los protocolos establecidos por la CNSC, DAFP y la empresa caso estudio, se propone aplicar técnicas que contribuyan con la EDL en todas las etapas del proceso, como: las observaciones constantes de las etapas, enlazar solicitudes de la alta gerencia con el rendimiento de los empleados evaluados, realizar reuniones grupales, análisis de las actividades, realizar cuestionarios en materia técnica, cultural y competencias, realizar informes de este proceso y su resultado, tener un planteamiento organizativo e identificar de forma prolongada las diferentes necesidades de formación.

[45] CHIAVENATO, Op. Cit., p.256.

Cuadro 7. (Continuación)

9.3.3 SALIDAS DE LA REVISIÓN POR DIRECCIÓN		
La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.	X	Aparte de tener totalmente documentado las evidencias de la EDL de cada uno de los niveles y tipos de vinculación a través del sistema, se propone sustentar estas evaluaciones y su calificación en rasgos de personalidad, comportamientos reales, resultados obtenidos, analizar cada uno de los métodos para la proposición de mejoras al sistema y a la norma según la guía para la evaluación del desempeño laboral [46] , también se propone preguntar ¿la actual evaluación del desempeño realizada para cada uno de los tipo de trabajadores es agradable para ellos? ¿Es agradable la forma en que se evalúa al gerente público a través de la metodología de acuerdos de gestión?

Fuente: Información en base a INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de calidad, Requisitos NTC- ISO: 9001. Bogota. D.C. : El Instituto, 2015. p. 19-23.

4.2.2 Cumplimiento parcial a cumplimiento.

Cuadro 8. Acciones para lograr cumplimientos.

	CUMPLE	←	**PARCIALMENTE**
9.1 SEGUIMIENTO. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
9.1.1 GENERALIDADES			
A) Debe determinar que necesita seguimiento y medición	Si el empleado público ha incurrido en incumplimiento de sus entregables, se propone plantar acciones de mejora y un proceso de su seguimiento en la puntualidad de sus entregables y gestionar el cambio de sus competencias.		X

[46]PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA–.Guía para la orientación del desempeño laboral. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Documentos. Marzo 2015. p. 33. [Consultado 24, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-TH-03-evaluacion-desempeno-laboral.pdf.

Cuadro 8. (Continuación)

C) Debe determinar cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición	Se propone ser sumamente cuidadoso, desde la Dirección, pasando por la subdirección, Talento Humano y la persona evaluada en cuestión con las fechas y plazos establecidos normativamente para este fin, ésta área debe ser de ejemplo ya grado para las demás áreas y entidades distritales en materia de cumplimiento de la gestión del rendimiento.	X
9.1.2 SATISFACCIÓN DE CLIENTE		
Debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.	Se propone realizar encuestas de satisfacción del cliente teniendo en cuenta el resultado de la EDL del trabajador, aclarando que también, las PQRS juegan un papel importante en el estado de los resultados del área.	X
9.1.3 ANALISIS Y EVALUACIÓN		
A) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar la conformidad de los productos y servicios	Los resultados de EDL deben ser constante objeto de análisis según Martínez Guillén[47] , el análisis debe hacerse fines administrativos y fines de desarrollo personal, el análisis contribuye a administrar informes generales del personal para implementar un sistema de retribución variable que tenga en cuenta cada caso en particular, también incide en la promoción de actividades individuales de formación y desarrollo, y brindar tareas propias a cada persona según su avance propio y estudiar constantemente los planes de carrera administrativa, gestionar los nombramientos provisionales y temporales desde su ingreso, vinculación y proceso de desvinculación.	X
B) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar el grado de satisfacción de cliente		X
E) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades		X

[47] MARTINEZ GUILLÉN, Op. Cit., p. 7.

Cuadro 8. (Continuación)

9.2 AUDITORIA INTERNA		
9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:		
A) Es conforme con: los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad.	Se propone que la alta dirección analice, gestione y evalúe los resultados de las tareas, Gestión y Organización de éstas, Gestión de situación no esperadas, y los ambientes de trabajo según Calderón y Naranjo[48] , y buscar constantemente y en cada proceso agregar valor a la entidad, mantener a la cooperación de los trabajadores, mejorarlas prácticas, responder a las necesidades de los clientes en el distrito, crear competitividad en los empleados, modificar la capacidad de cambio, crear cultura organizacional y generar confianza hacia el interior y exterior.	X
9.2.2 La Organización debe:		
A) Debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoria que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorias previas	Se propone según Cuesta[49] respetar las etapas del procesos y análisis del mismo, etapas que consta desde el momento de la concertación de los compromisos con la definición de los objetivos, la conformación de os grupos de trabajo, la definición de los métodos, adaptación de las técnicas o métodos a utilizar, utilizar los criterios necesarios para calificar, contrastar os resultados con parámetros de referencias, tomar las decisiones precisas y comunicar éstas.	X

[48] CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Competencias laborales de los gerentes de talento humano. En: INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales. enero-junio 2003. no, 23. p.83.

[49] CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. [e-Libro]. Editorial. Ecoe Ediciones, 2009. p. 359. [Consultado 16, junio, 2018]. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3193560

Cuadro 8. (Continuación)

B) Debe definir los criterios de la auditoria y el alcance para cada auditoria	La auditoría interna a cargo de los profesionales del área de control interno, se propone incorporar los avances de la EDL de cada uno de los empleados, el impacto y la trascendencia que estos tenga, así como la gestión de dicho proceso por el área de talento humano. Se propone igualmente la revisión del análisis hecho por las instancias responsables del proceso, y las aplicaciones de nuevas recomendaciones, así como la mejora en el impacto a nivel del desempeño en labores propias del manual de funciones, cabe decir que este proceso se debe llevar a cabo con total objetividad en verás de mostrar resultados confiables y oportunidades de mejora potenciales a la dirección para que a su vez se toman medidas de precaución y acciones correctivas.	X
C) Debe Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorias para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoria		X
D) Debe asegurarse de que los resultados de las auditorias se informen a la dirección pertinente.		X
E) Debe realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora justificada		X
F) Debe conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoria y de los resultados de las auditorias.		X
9.3.2 ENTRADAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		
C) La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a :		
1) La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.	La retribución de las percepciones del cliente y el aumento de s satisfacción es la única forma de obtener información del grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados para esta área de gestión del talento humano distrital, se propone mantener la importancia de recopilar opiniones y percepciones y ahondar en la incidencia de tales cifras.	X

Cuadro 8. (Continuación)

<table>
<tr><td>2) El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad.</td><td rowspan="6">Según Cuesta Santos[50] lo primordial que se debe analizar frente a la Evaluación del Desempeño se denota de las siguientes instancias que deben ser prósperas constantemente para que ésta tenga un buen resultado como lo connota la figura 14:

Figura 14. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Fuente: CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. [e-Libro]. Editorial. Ecoe Ediciones, 2009. p. 369. [Consultado 16, junio, 2018]. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3193560</td><td>X</td></tr>
<tr><td>3) El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios</td><td>X</td></tr>
<tr><td>4) Las no conformidades y acciones correctivas</td><td>X</td></tr>
<tr><td>5) Los resultados de seguimiento y medición</td><td>X</td></tr>
<tr><td>6) Los resultados de la auditorias</td><td>X</td></tr>
</table>

[50] Ibid. p. 342.

Cuadro 8. (Continuación)

D) La adecuación de los recursos	Según Cuesta[51] si se implementa un sistema de gestión de calidad en términos de rendimiento y gestión activa del talento humano se debe considerar el siguiente esquema que centraliza lo que se quiere lograr. **Figura 15. Implementación de un sistema de gestión de calidad en recursos humanos.** Fuente: CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. [e-Libro]. Editorial. Ecoe Ediciones, 2009. p. 369. [Consultado 16, junio, 2018]. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3193560	X

[51] Ibid. p.42.

Cuadro 8. (Continuación)

9.3.3 SALIDAS DE LA REVISIÓN POR DIRECCIÓN		
A) Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora.	Según Cuesta[52] por parte de la dirección es importante hacer acercamiento con algunas preguntas para cumplir con un sistema de calidad desde la parte interna de los proceso. ¿Cuánta confianza se tiene en los subordinados?, ¿Cuánta confianza tiene el superior en mí? ¿Se siente libres los empleados para hablar con el jefe? ¿Con qué frecuencia se pide la opinión o algún tipo de idea a los subordinados?, ¿Para Motivar se utilizar el miedo, las amenazas, castigos, premios o participación? ¿En qué nivel los evaluadores y evaluadores sienten la necesidad de alcanzar los objetivos impuestos de la entidad?, ¿Es precisa la comunicación hacia el cuerpo directivo?, ¿Quién y en qué nivel se toman las decisiones?	X
B) Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad.	A parte de las acertadas decisiones que debe tomar el Gerente Publico de esta área, se propone tener total imparcialidad al momento de la calificación y análisis de la misma, ya que según Cuesta[53] existen inconsistencias en la evaluación cuando no se realizar este procesos con total imparcialidad, es decir que en el evaluación de desempeño pueden presentarse las siguientes características al momento de la calificación, que se proponen evitar: ▪ Establecer valores sobre una persona y usar tenencias a valorar su actuación de forma positiva de manera general. ▪ No emitir calificaciones extremas (siempre calificaciones medias). ▪ Parcialidad ▪ Emitir calificaciones extremas en todos los casos. ▪ Tener tendencia a proyectarse personalmente en aspectos positivos y negativos de los evaluados ▪ Olvidar los por menores de la persona calificada con la conducta más reciente sin tener en cuenta sus actuaciones y resultados previos. ▪ Recordar únicamente los sucesos previos y/o anteriores a la calificación sin contar con resultados y actuaciones en tiempo real.	X

[52] Ibid. p.50.

[53] Ibid. p. 356.

Cuadro 8. (Continuación)

C) Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos.	Según Calderón y Naranjo[54] los valores de competencias por parte de los gerentes públicos que lideran la EDL deben contener mínimo las siguientes características: Honestidad, lealtad, Sinceridad y transparencia con quienes lo rodean, así como las competencias para definir las decisiones como la flexibilidad, el dinamismo, la integridad, la perseverancia, la objetividad, y el compromiso, por nombrar algunas. Lo anterior para contribuir a la mejora, la identificación exacta de necesidades, toma de buenas decisiones y proseguir seguro y próspero.	X

Fuente: Información en base a INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de calidad, Requisitos NTC- ISO: 9001. Bogota. D.C. : El Instituto, 2015. p. 19-23.

[54] CALDERON HERNANDEZ, Op. Cit., p.52.

5. RECOMENDACIONES

- El área en particular de esta entidad pública debe buscar en su gestión dar valor agregado a sus procesos a través de nuevos planteamientos de estrategias y desarrollos con la cooperación activa de sus funcionarios, desligado de un buen análisis de cada una de las Evaluaciones del Desempeño.

- El área, así como en entidad están en búsqueda de la certificación en ISO 9001:2015, sin embargo, se debe apropiar de las herramientas aquí contenidas acerca del capítulo 9, para la mejora de la implementación el Evaluación del Desempeño que desglosa la mejora en los procesos, mecanismos e impactos en la satisfacción de los clientes externos.

- Se recomienda al directivo del área realizar gestión y colocar total atención en las necesidades, motivación, actitudes, y aspiraciones de cada uno de las personas que conforman el grupo de trabajo, es virtud de este gerente público anticiparse a las situaciones desafortunadas y alcanzar la armonización y el desarrollo para una fluidez laboral sana y una evaluación del desempeño optima y sin contratiempos.

- Se recomienda al área en cuestión, valiéndose de sus funciones guiadas a través de la empresa caso estudio en generar valor a la Gestión del Talento Humano a nivel distrital, proponer cambios significativos a la norma que rige actualmente la evaluación en los diferentes tipos de vinculación, para que ésta sea más comprensible y guiada a la cultura organizacional.

- Se recomienda principalmente trabajar en las competencias del cuerpo de trabajo, las cuales podrían mejorar en gran medida habilidades de comunicación, trabajo en equipo, la Gestión cultural, la gestión del cambio, el autocontrol, entre otros, dichas competencias de gestión que ante su ausencia es la principal causa de la reticencia hacia la EDL.

- Se recomienda alinear los objetivos del área con el plan de desarrollo y los objetivos generales de la empresa caso estudio, en donde sobresalga el trabajo, aporte valor, sea destacado y reconocido por el cuerpo directivo y el nominador.

6. CONCLUSIONES

- Para que el área pueda mejorar la implementación actual de la EDL de sus empleados de planta, debe estar en la capacidad para atraer y gestionar empleados potencialmente calificados, mantenerlos motivados, garantizar la gestión de conocimientos, habilidades y aptitudes, desarrollar la integridad de sus integrantes, realizar un acompañamiento del empleado desde su vinculación, permanencia y proceso de desvinculación, elevar los niveles de productividad y calidad, mejorar el clima laboral e impactar en el desempeño global de la entidad.

- Aunque la norma que transcribe la Comisión Nacional del Servicio Civil para empleados de Carrera Administrativa, así como la Metodología de Acuerdo de Gestión para Gerentes Públicos son rígida y sujeta a mejoras, el cambio para que la EDL al interior de la entidad se debe realzar de forma cultural, organizada, equitativa y colocarla en el nivel que merece según la importancia que la enmarca en la gestión del rendimiento.

- El área tiene la capacidad de personal, conocimiento y experiencia para trascender en labores de desempeño y equilibrar su gestión con el cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001:2015 en su capítulo 9, dando inicio para calificar otros parámetros importantes y así obtener la certificación deseada.

- El liderazgo que ejerza el subdirector del área es fundamental para el cumplimiento de los planes de acción y metas a largo y corto plazo frente a la gestión del rendimiento, puesto que el mismo es el que integra la comunicación efectiva, el liderazgo, la toma de decisiones, la ética en las labores, y demás competencias y proyecciones grupales.

- El modelo de gestión por competencias es indispensable para el éxito de la labor del área en cuestión, ya que brinda la posibilidad de satisfacer las necesidades producto de los vacíos causados por los actuales métodos de evaluación, entre ellas el aumento de la productividad, el desarrollo de los equipos, garantía en los resultados, planteamiento de objetivos claros, y la concientización para asumir las responsabilidades en el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. [Google Académico]. Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica S.A. 2002. p. 32. ISBN 950-641-378-9. [Consultado 2, marzo, 2018]. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=ALLES,+Martha.+Desempe%C3%B1o+por+Competencias:+Evaluaci%C3%B3n+de+360%C2%B0.+Buenos+Aires,+Mexico,+Santiago,+Montevideo:+Ediciones+Granica+S.A.+200&ots=GdrXfvHoXS&sig=TalL6LPyQPJZZJliJFaF1h7b0dk#v=onepage&q&f=false

BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 1623 (21, diciembre, 1987) Por el cual se crea El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital y se determina su estructura y funciones. Bogotá D.C. Diario Oficial. 1987. Art. 3.

BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 580. (26, octubre, 2017). “Por el cual se realiza la reestructura interna del Departamento, se determinan las funciones de las dependencias y se dictan otras disposiciones”. Bogotá D.C. Cap. 1. Art. 3.

BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 580. (26, octubre, 2017). “Por el cual se realiza la reestructura interna del Departamento, se determinan las funciones de las dependencias y se dictan otras disposiciones”. Bogotá D.C. Cap. 1. Art. 9.

BOGOTÁ. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Decreto 726 (21, de agosto, 1998), Por el cual se reestructura la organización y se asigna funciones a las dependencias que actualmente conforman la empresa caso estudio. Bogotá D.C. Diario Oficial. Art. 7

BOGOTÁ. CONCEJO DE BOGOTÁ. Acuerdo 257, (30, Noviembre, 2006). Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones. Bogotá D.C. Cap. 1.

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Competencias laborales de los gerentes de talento humano. En: INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales. enero-junio 2003. no, 23. p.83.
1CAPUANO, Andrea Miriam. Evaluación de desempeño por competencias. En: Invenio. Noviembre 2004, vol. 7, núm. 13-.p. 141.

CARDENAS, Liliana. Profesional Especializada 222 Grado 21. Funcionamiento de la Evaluación del Desempeño en el área de Gestión de Talento Humano en una entidad pública.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. [Google Academico]. 3. Ed. Traducido de Pilar Mascaró Sacristán; Revisor Técnico Martha Patricia Guzmán Brito, José Luis Rodríguez Tepezano. México: Editorial Elsevier Editora Ltda. p.31. ISBN 978-85-352-2512-9. [Consultado 15, junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf

COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia (4, julio, 1991) Carta Magna de la Republica de Colombia. 1991. Art. 115.

COLOMBIA. COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Circular 067 (16, junio, 2018). Efectos del Auto de fecha 26 de abril de 2018, proferido por el consejo de estado, mediante el cual suspendió provisionalmente apartes del Acuerdo 565 de 20146. Bogotá. D.C

COLOMBIA. COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CVIL. Acuerdo 565. (25, enero, 2016) Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Bogotá D.C. Diario Oficial. 2016. Cap. 2. Art. 6.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. EMPRESA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL. Convenio 096. (22, mayo, 2015). Convenio Interadministrativo de Delegación suscrito entre el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2015. p.1.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. EMPRESA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL. Convenio 096. (22, mayo, 2015). Convenio Interadministrativo de Delegación suscrito entre el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2015. p.1.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL. Circular 005 (4, marzo, 2018). Acuerdos de Gestión – Orientaciones Metodológicas. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2018. p.2.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL. Circular 005 (6, febrero, 2017). Evaluación de Empleados Provisionales. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2017. p. 1.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL. Circular 014 (19, julio, 2016). Evaluación de Empleados Temporales. Bogotá. D.C. Diario Oficial. 2016. p. 2.
COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - CNSC –. Cartilla Para Evaluados. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Carrera. 2016. p. 23. [Consultado 9, mayo, 2018]. Disponible en: https://view.publitas.com/cnsc/edl/page/1.

CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE MINISTROS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y REFORMA DEL ESTADO. (5: 20-27, junio, 2003: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. 2003. p 31.

CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. [e-Libro]. Editorial. Ecoe Ediciones, 2009. p. 359. [Consultado 16, junio, 2018]. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3193560

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL-DASCD-. Protocolo de Evaluación de la Gestión de Empleados Temporales. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. p.45. [Consultado 22, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/Evaluacion_Temporales/protocolo_evaluacion__gestion_emp_temporales.pdf
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO D SERVICIO CIVIL DISTRITAL-DASCD-.Acuerdos de Gestión – Nueva Metodología. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Capacitación. 2017. p. 20. [Consultado 23, junio, 2018]. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/capacitaciones/Acuerdos_Gestion_Cierre_Periodo_2016_Nueva_Metodologia_2017.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP-.Guía Metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Documentos. Enero 2017. p. 18. [Consultado 23, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/40896dae-1bdc-f359-44d5-982a147e0e7c.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP-.Guía Metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Documentos. Enero 2017. p. 8. [Consultado 19, febrero, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/40896dae-1bdc-f359-44d5-982a147e0e7c.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISRITAL-DASCD-. Acuerdo 565 fase de concertación y fijación. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Capacitaciones. s.f. p. 29. [Consultado 20, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/capacitaciones/paq2/Acuerdo_565_2016_Fase_Concertacion_Fijacion.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL – DASCD-.Nuestra Entidad- Visión. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. [Consultado 19, abril, 2018]. Disponible en: https://www.serviciocivildistrital.gov.co/transparencia/organizacion#vision

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL – DASCD-.Nuestra Entidad. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. [Consultado 19, abril, 2018]. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/transparencia/organizacion#vision

DEPARTAMENTO ADMINSTRATIVO DE SERVICIO CIVIL-DASCD-. Protocolo de Evaluación de la Gestión Empleados Provisionales. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Nuestra Entidad. s.f. p.53. [Consultado 21, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/evaluacion_provisionales/PROTOCOLO%20_EVALUACION_GESTION_EMPLEADOS_PROVISIONALES.pdf

DESSLER, Gary. Capacitación y desarrollo. En: Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson education, 2009. p. 335.
ERNST & YOUNG CONSULTORES. Manual del director de recursos humanos. Editorial Cinco Días. Madrid. 1998.

GAN, Federico. Triginé Jaume. Evaluación del Desempeño Individual. [e-libro]. Madrid: Editorial Ediciones Díaz de Santos, 2012. p. 195. ISBN 978-84-9969-488-7- [Consultado 10, junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3228848.

GONZÁLEZ ARIZA, Angel. Métodos de Compensación basados en Competencias. [Ebsco]. 2. Ed.Revisor Técnico Zoilar Sotomayor. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte, 2013. p. 83. ISBN 978-958-741-401-1. [Consultado 12, abril,2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzgzNjA4MV9fQU41?sid=83f392e4-9623-42d5-ac6e-ace07bf8aef1@sessionmgr102&vid=3&format=EB&rid=1.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de calidad, Requisitos NTC- ISO: 9001. Bogota. D.C. : El Instituto, 2015. p. 19-23.

LONGO, Fernando. Modelo de Gestión por Competencias. En: V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. 2003. [Sitio web]. Santa Cruz. BO. Sec. Reuniones. [Consultado 5, marzo, 2018]. Disponible en: http://old.clad.org/reuniones-internacionales/eventos-realizados/v-conferencia-iberoamericana-de-ministros-de

LUCATERO CAMPOS, Silvia Esmeralda. Diagnostico organizacional, evaluación del desempeño y detección de necesidades de capacitación del recurso humano dentro de la secretaria de planeación. Trabajo de grado Maestría en Administración. Colima. Universidad de Colima. 2004. p.137.

MARTINEZ GUILLÉN, María del Carmen. La Gestión Empresarial: Equilibrando Valores y Objetivos. [e-Libro]. Revisor Técnico Juan Bravo. Madrid: Editorial Ediciones Díaz de Santos. S.A, 2012. p. 285. ISBN 84-7978-594-2. [Consultado 22, mayo, 2018]. Archivo. pdf. Disponible en: http://www.editdiazdesantos.com/libros/martinez-guillen-maria-del-carmen-la-gestion-empresarial-equilibrando-valores-y-objetivos-C03005940201.html#contenido.

MONTOYA, Cesar Alveiro. Evaluación del Desempeño como Herramienta para el análisis del capital humano. [Redalyc].Misiones En: Revista Científica Visión de Futuro. Junio, 2009. vol. 11. no. 1, p.5.

PEREZ GONZALEZ, Hugo Nicolas. La evaluación del desempeño de los servidores públicos. En: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (7: 8-11 Octubre, 2002: Lisboa, Portugal).
1PEREZ MONTEJO, Ana. Evaluación del desempeño laboral. En: UPIICSA XVII, VII,50-51. 2009. p. 3.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA–.Guía para la orientación del desempeño laboral. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Documentos. Marzo 2015. p. 33. [Consultado 24, abril, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-TH-03-evaluacion-desempeno-laboral.pdf.

RAJIMON, John. La complejidad de la calidad educativa en la provincia de misiones. Misiones, Argentina. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de ciencias económicas. p. 2.

RODRÍGUEZ SERRANO, Juan Carlos. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. [e-libro]. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 82. ISBN 978-84-9788-276-7.

[Consultado 7 junio, 2018]. Archivo pdf. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=4735133.

SIERRA TELLEZ, Gloria y LOPEZ PRIETO, Santiago. Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012). Trabajo de grado Especialista en finanzas y Administración pública. Bogotá D.C. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. 2013. p. 6.
Titulo VI.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista encargada y experta en EDL.

Cuadro 9. Entrevista con la persona encargada.

Formato de entrevista
1. ¿Cuál cree que sería la solución para conllevar de manera satisfactoria el tema de la evaluación del desempeño?
Replantear la ley y generar acciones participativas en las que se proponga a la Comisión Nacional del Servicio Civil mejorar al sistema que ellos de manera permanente manejan**.**
2. ¿De quién cree que es la responsabilidad para que la EDL en el área salga bien?
Las responsabilidades deben ser compartidas entre las instancias participantes y los responsables del proceso. El nominador debe garantizar la aplicación del sistema, el establecimiento de compromisos y subsanar situaciones particulares, desde el nominador, todos deben asumir la responsabilidad que le corresponden en la evaluación y el evaluador y el evaluado deben asumir estos roles.
3. ¿Qué tanta incidencia tiene actualmente la Carta Iberoamericana de la función Pública en la Evaluación del Desempeño que se maneja actualmente en el área?
Hay algunos elementos que son la base para el desarrollo no solamente del tema de EDL sino del modelo de empleo público que tiene Colombia Dentro de los componentes que se adoptaron a raíz de la expedición de la carta iberoamericana de la función pública, en el modelo “longo” que adoptó el estado colombiano, todo el componente de gestión del rendimiento, da unos lineamientos básicos para involucrar el tema de competencias dentro de los elementos de medición de la gestión de los servidores públicos, pero no ha habido una articulación suficiente entre los modelos de competencia, especial aplicado en las instancias de gestión del desarrollo del talento humano, lo que ha llevado que la EDL, haya incorporado parcialmente en los mecanismos de medición, sin que esos mecanismos hayan sido previamente estandarizados; sino que fueron simplemente producto de la expedición de una norma general que no tuvo un desarrollo aplicable en la generación de una cultura entorno a lo que esas competencias significaban para la prestación de servicios. Entonces esto ha conllevado a que sea una serie de competencias que hoy en día empiezan a ser calificables, pero no tienen unos referentes de objetividad a través de los cuales los evaluados y los evaluadores puedan tener claridad de los puntos de partida y tengan una línea de base de las competencias y hacia las expectativas de gestión que se pueda tener con ello. Al respecto también hay que tener en cuenta que se expidió un nuevo decreto de competencias para incorporar al nuevo modelo de evaluación, eso significará que para la próxima expedición de la normatividad en tema de EDL la CNSC tenga que actualizar el componente de competencias, además con la claridad de que éste mismo sí debe ser evaluado según el fallo que el consejo de estado emitió en abril de este año con respecto a ese componente calificable de las competencias Es un componente que se quedó planteado desde la norma con poco desarrollo para la validación e incorporación de las competencias en la prestación o validación del servicio y que sí viene a ser evaluado sin que haya algo que garantice sus elementos dentro del sistema.

Cuadro 9. (Continuación)

4. ¿En esta área pequeña cómo se podrían mejorar los componentes comportamentales de la EDL?
Primero cabo recalcar que los servidores del área aún no se han apropiado de los competencias, porque de hecho no las conocen, entonces el nivel de desarrollo y aplicación de las competencias está cumplido en la normal, porque además por reglamentación tuvo que ser incorporado en los manuales de funciones con las competencias que se expidieron en l año 2005, pero este año con las competencias nueva que se expidieron tenemos 1 año de plazo para la incorporación de las competencias en el manual de funciones. Pero se va a repetir la misma historia si no se generan un proceso de socialización y de apropiación de esas competencias en la prestación activa del servicio van a seguir siendo letra muerta sin que hayan unos desarrollos que permitan que realmente haya un nivel de competencia que identifiquen lo que esas competencias impliquen para la prestación del servicio público y la mejoría de esas competencias en los servidores que prestan sus servicios a los ciudadanos.
5. ¿Cree que la EDL, tanto de carrera administrativa, provisionales, temporales y acuerdos de gestión realmente incide en la mejora de una buena prestación del servicio en el área?
Depende la cultura organizacional, se pueden identificar mejoras en las prestación del servicio, pero depende más de los patrones culturales internos que de la aplicación general del sistema. Tenemos una ganancia en relación a los entes de orden nacional y los demás entes del orden territorial y es que Bogotá ha venido desarrollando un mecanismo más integral de gestión dl desempeño, nosotros ya contamos con un mecanismo para evaluar empleados temporales y provisionales, que si bien, no califican las mismas competencias sí dan mejores elementos para que toda la población de personal vinculado a la administración distrital se someta a unos mecanismos de evaluación y que la evaluación no quede restringida a un segmento poblacional como pasa en las demás entidades del país que sólo está centrado en empleados de carrera. Somos trabajadores distritales fortalecidos en el tema de acuerdos de gestión, en la socialización y difusión del sistema tipo y la EDL que suscribe la CNSC y hemos generado mecanismos de evaluación para empleados provisionales y temporales y esto representa la posibilidad de que todos los servidores respondan por una prestación efectiva y unos entregables con servicios y resultados que concluyan en el cumplimiento de las metas de las entidades.
6. Como bien sabemos algunos gerentes públicos dan a entender que califican de forma "positiva" porque les da "miedo" calificar a los servidores de forma objetiva, ¿qué tanto incide este problema en la gestión del rendimiento?
Sí es un problema y sí incide pero es más porque hay un desconocimiento pleno de la aplicación procedimental que tiene cada uno de los sistemas , los mayores temores están en que cuando se califica un servidor y obtiene una calificación "No satisfactoria" y está en el sistema de carrera genera un retiro, las consecuentes demandas normalmente dan como resultado reintegros y eso implica una responsabilidad que puede llegar incluso hasta fiscal para el gerente público responsable de ese retiro, sin embargo si el sistema y los servidores jefes, superiores e inmediatos fueran suficientemente conscientes del mecanismos de aplicación del sistema entenderían que están salvaguardados si se da aplicación al sistema como corresponde, porque el retiro de un funcionario que pierda la evaluación del desempeño no viene a obedecer a un mecanismo arbitrario sino a un resultado con una objetividad sustentada en evidencias con el cumplimiento de unos plazos y términos con unas garantías de objetividad para evaluados y evaluadores, el problema está en que si no se cumple con esas garantías el temor será evidente y es consecuencia de la mala aplicación del sistema.

Cuadro 9. (Continuación)

7. Piensa que la sistematización de los formatos ayudaría en gran manera a la mejora de la evaluación del desempeño y al desconocimiento de la aplicación actual de los formatos
Sí pero no es el mecanismo único que se debería manejar, se podría tener el mejor sistema de evaluación del planeta, con estándares, atributos y mecanismos fáciles de manejar. Pero si los servidores no toman consciencia de lo que está de por medio más allá de llenar unos formatos y que cumplir con un procedimiento, es la optimización de la prestación del servicio, la entrega de unos aportes que contribuyan realmente en la misión que tiene cada una de las áreas y al cumplimiento de las metas, el sistema por bueno que sea no va a funcionar, entonces, es necesario, además de prever una sistematización que de una sensibilidad global a los servidores que están sometidos y son partícipes del proceso si no se complementa eso con un manejo cultural, el sistema por bueno que sea va a seguir fallando .
8. En esta área que es bastante pequeña ¿Cuál es su recomendación para mejorar la EDL, su aplicación e impacto a los servicios que se prestan?
Hay que poder encausar a todos los servidores del área para que todos entiendan la importancia que tiene la evaluación del desempeño y que no se siga entendiendo simplemente como un mecanismo de llenar papeles y formatos. Si se logra que se entienda que el aporte que uno hace a través de un mecanismo de evaluación como el que tenemos de empleados de carrera, temporales, provisionales o acuerdos de gestión contribuya realmente a la prestación del servicio y al cumplimiento de las metas y los fin para los cuales está creada la entidad y esta dependencia en particular, pues eso marcaría la diferencia respecto de aquellas áreas en las que el sistema se ha convertido en llenar papeles y formatos que no le aporte realmente al cumplimiento de las metas ni a las necesidades institucionales que se tienen.
9. ¿Cómo cree usted que se lograría la sensibilización de los servidores?
Se debe hacer un sensibilización, se debe involucrar todas la áreas de la entidad porque el tema no es solamente una responsabilidad de talento humano que es lo que históricamente ha sucedido," si el sistema no funciona es porque talento humano no hizo la tarea", y lo que se ha hecho es recargarle una responsabilidad a un área que simplemente es un facilitador dentro del proceso, para que el sistema funcione realmente las áreas deben cumplir su rol, el nominador debería garantizar las condiciones de aplicabilidad y hacer la exigencia para que esa aplicabilidad del sistema se dé, planeación debería entregar una arquitectura de la planeación estratégica suficientemente bien articulada y estructurada para que eso sea el punto de partida y el punto de llegada con la evaluación, control interno debería hacer una mejor gestión de los mecanismos de seguimiento y aplicación de los sistemas de evaluación y cada uno de los servidores entender muy bien desde su rol cómo le apunta al cumplimiento de las metas y la construcción de las mismas metas, ya que los servidores no participan de la construcción de los mecanismos y procesos de los planes que son ejes centrales de la evaluación. Y por último que evaluados y evaluadores asuman la responsabilidad y no se persista en la función delegataria que se ha dado a quienes pueden de alguna manera organizar y tener los archivos de la dependencia y demás, la evaluación del desempeño es un proceso que no se puede delegar y en la medida que el trabajador lo entienda, las responsabilidades van a quedar registradas en las instancias que corresponden y van a tener mejores resultados entre las partes.

Cuadro 9. (Continuación)

10. ¿Cree usted que esa falta de cultura y atención hacia la evaluación es falta de motivación por parte del jefe?
No es solamente del jefe, histórica y culturalmente no estamos preparados para que nos evalúen ni evaluar, ya que el que evalúa lo ve como un mecanismo punitivo y de sanción y el evaluado lo ve como un mecanismo de persecución y no como una herramienta de gestión que permita optimizar la productividad, la entrega de resultados en el cumplimiento de las metas, la valoración de la gestión que se realiza y el visibilizar su propia gestión. entonces, hay una serie de elementos y de factores que son los que enturbian el proceso y que no dan claridad para saber cuál es realmente la función y finalidad que tiene un proceso de gestión del rendimiento; y el evaluador debe entender que su rol dentro del proceso es gestionar personas, tanto dentro de las fortalezas que tiene como de las debilidades que puede tener un servidor, porque puede haber un servidor que desde el componente comportamental no rinda lo esperado, per el tema no es simplemente recriminar, sino que se busca que el gerente público desarrolle las habilidades para que esas deficiencias sean convenientemente gestionadas y el servidor pueda cerrar esas brechas en materia de competencias y tener mejores resultados, y no simplemente una calificación con la que no esté de acuerdo.

Fuente: Información en base a la entrevista realizada a: CARDENAS, Liliana. Profesional Especializada 222 Grado 21. Funcionamiento de la Evaluación del Desempeño en el área de Gestión de Talento Humano en una entidad pública.

ANEXO B. Diagnóstico de cumplimiento del área frente a los requisitos del capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015.

Cuadro 10. Cumplimiento de Requisitos Norma ISO 9001:2015, Capítulo #9.

ISO 9001 : 2015 CAPÍTULO 9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
	CUMPLE	**NO CUMPLE**	**PARCIALMENTE**
9.1 SEGUIMIENTO. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
9.1.1 GENERALIDADES			
A) Debe determinar que necesita seguimiento y medición			X
B) Debe determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.		X	
C) Debe determinar cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición			X
D) Debe determinar cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición		X	
9.1.2 SATISFACCIÓN DE CLIENTE			
Debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.			X
9.1.3 ANALISIS Y EVALUACIÓN			
A) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar la conformidad de los productos y servicios			X
B) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar el grado de satisfacción de cliente			X
C) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X	
D) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar si lo planificado se ha implementado de forma eficaz		X	
E) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades			X

Cuadro 10. (Continuación)

F) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar el desempeño de los proveedores externos	N/A		
G) Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar la necesidad de mejora en el sistema de gestión de la calidad		X	
9.2 AUDITORIA INTERNA			
9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:			
A) Es conforme con: los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad.			X
Es conforme con los requisitos de esta norma internacional		X	
B) Se implementa y mantiene eficazmente		X	
9.2.2 La Organización debe			
A) Debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoria que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorias previas			X
B) Debe definir los criterios de la auditoria y el alcance para cada auditoria			X
C) Debe Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorias para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoria			X
D) Debe asegurarse de que los resultados de las auditorias se informen a la dirección pertinente.			X
E) Debe realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora justificada			X
F) Debe conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoria y de los resultados de las auditorias.			X

Cuadro 10. (Continuación)

9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN			
9.3.1 Generalidades			
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización		X	
9.3.2 ENTRADAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN			
A) La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.		X	
B) La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre los cambios de las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad.		X	
C) La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a :			
1) La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.			X
2) El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad.			X
3) El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios			X
4) Las no conformidades y acciones correctivas			X
5) Los resultados de seguimiento y medición			X
6) Los resultados de la auditorias			X
7) El desempeño de los proveedores externos	N/A		
D) La adecuación de los recursos			X
E) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.		X	
F) Las oportunidades de mejora		X	

Cuadro 10. (Continuación)

9.3.3 SALIDAS DE LA REVISIÓN POR DIRECCIÓN			
A) Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora.			X
B) Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad.			X
C) Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos.			X
La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.		X	

Fuente: Información en base a INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de calidad, Requisitos NTC- ISO: 9001. Bogota. D.C. : El Instituto, 2015. p. 19-23.

Nota: El esquema presentado en el cuadro es tomado de la norma para efectos de convalidar el cumplimiento de los requisitos del capítulo #9, en el área de gestión del talento humano en la empresa caso estudio.