

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

**FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
SERVIDORES PROVISIONALES DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE
INTEGRACIÓN SOCIAL
(Nivel Central)**

**NANCY CARDENAS CAVIEDES
MARIA ISABEL FLOREZ GAVIRIA
MARIA PAULA PEREA**

**UNIVERSIDAD ECCI
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
BOGOTÁ, D.C.
2017**

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

**FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
SERVIDORES PROVISIONALES DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE
INTEGRACIÓN SOCIAL
(Nivel Central)**

**NANCY CARDENAS CAVIEDES
MARIA ISABEL FLOREZ GAVIRIA
MARIA PAULA PEREA**

Anteproyecto de Investigación

**CLAUDIA LILIANA INFANTE
Tutor Virtual**

**UNIVERSIDAD ECCI
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

**BOGOTÁ, D.C.
2017**

TABLA DE CONTENIDO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
4.1. OBJETIVO GENERAL	4
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
5. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
5.1. JUSTIFICACIÓN	5
5.2. DELIMITACIÓN	5
6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
6.1. MARCO TEÓRICO	6
6.2. MARCO CONCEPTUAL	8
6.3. MARCO LEGAL.....	10
7. TIPO DE INVESTIGACIÓN	11
7.1 FASES	11
7.1.1 Fase de pre-investigación: Demanda y elaboración del proyecto.	11
7.1.2 Primera fase. Diagnóstico.....	12
7.1.3 Segunda fase. Programación.....	13
7.1.4 Tercera fase. Conclusiones y propuestas.....	17
7.1.5 Fase post-investigación	18
8. SEGUIMIENTO.....	18
9. DISEÑO METODOLÓGICO	20
10. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	22
10.1. FUENTES PRIMARIAS.....	22
10.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	22
11. RECURSOS	22

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

12.	CRONOGRAMA.....	23
13.	CONCLUSIONES.....	24
13.	BIBLIOGRAFÍA	266

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Formulación del sistema de evaluación del desempeño para servidores provisionales de la secretaria distrital de integración social (nivel central)

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El desempeño laboral de los servidores públicos tiene como propósito fundamental el cumplimiento de los fines del Estado a partir de la entrega de productos y servicios en el marco de los planes y la misión propia de cada institución; teniendo en cuenta lo anterior, es necesario establecer criterios de valoración que permitan medir el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a los servidores nombrados en provisionalidad, así como sus competencias comportamentales, con el fin de determinar si las actividades realizadas por tales servidores, en ejercicio de sus respectivos cargos satisfacen las necesidades del servicio

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La evaluación del aporte realizado por los servidores con nombramiento provisional al cumplimiento de metas institucionales, deberá realizarse basándose en evidencias válidas y objetivas, respetando los principios de buena fe, transparencia, celeridad, economía, imparcialidad e igualdad que rigen la función pública.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.OBJETIVO GENERAL

Formular una herramienta de gestión que tiene la finalidad de la valorar el rendimiento laboral de los servidores vinculados mediante nombramiento provisional en la Secretaría Distrital de Integración Social, el proceso mediante el cual se verifica, valora, evalúa y cuantifica su aporte al logro de las metas institucionales, debe estar enmarcado en las funciones que le fueron asignadas, garantizando la buena prestación del servicio público, que conlleve a demostrar los resultados de su rendimiento, para

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

propiciar su desarrollo profesional y personal, con el fin de lograr la eficacia en las funciones asignadas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los servidores provisionales a puestos o cargos de mayor nivel.
- Establecer factores determinantes del desempeño laboral de Servidores Públicos Provisionales con el fin de lograr la eficacia en las funciones asignadas.

5. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. JUSTIFICACIÓN

La verificación de los acuerdos de gestión establecidos deben ser coherentes con la misión y objetivos institucionales y los compromisos laborales, en este sentido se busca orientar las prioridades explícitas, en donde la evaluación es el parámetro técnico. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa, debe ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permita fundamentar un juicio objetivo sobre sus resultados de desempeño laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales.

5.2. DELIMITACIÓN

Los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se deben diseñar en función de las metas institucionales de la entidad, su plan estratégico y los contextos en que se desarrollan.

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño laboral es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo, del potencial de desarrollo, y es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o destrezas de alguna persona, dentro de un concepto dinámico laboral, las entidades públicas deben desarrollar un proceso participativo y de concertación con los servidores de la entidad.

Este sistema se complementa al concepto de competencia laboral ya que se enmarca en un proceso de transformación y cambio en los conceptos del trabajo, de acuerdo con las nuevas exigencias de competitividad que demanda el mercado colombiano (desempeño con calidad del individuo en su rol de trabajo). El enfoque de competencia implica un elemento importante: atender las necesidades del ser del individuo, es decir, tener los conocimientos, las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que permitan un desempeño integral. Este enfoque surge también como respuesta a la realización de un trabajo cada vez más comprometido con la calidad y el servicio para aumentar los niveles de productividad, competitividad y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Por último se debe mencionar que el enfoque de la evaluación de desempeño como elemento complementario al de competencia laboral tiene dos ventajas importantes: la primera, que enfatiza y focaliza el valor de los funcionarios como individuos, es decir, se centra en ellos como agentes transformadores y dinamizadores de procesos de desarrollo competitivo y productivo, y segundo, se adapta a la necesidad de cambio, pues la competencia es un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, enfrentar el cambio y gestionarlo.

COMPROMISOS COMPORTAMENTALES: Conductas o comportamientos que debe tener un colaborador en el desarrollo de su labor en búsqueda del mejoramiento continuo, este se verá reflejado en el crecimiento de la empresa, estos compromisos deben encontrarse enmarcados en el manual de funciones y competencias del cargo.

COMPROMISOS LABORALES: Hace referencia a aquellas actividades que se derivan de la labor, productos, servicios y resultados cuantificables y verificables que refieren al desempeño del colaborador y que son evaluados en un tiempo determinado.

COMPETENCIAS APTITUDINALES: Las habilidades y capacidades que tiene un individuo para realizar las actividades correspondientes a su labor de forma satisfactoria y con el uso del mínimo de los recursos.

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: Hace referencia a la formulación de los propósitos y finalidades de la empresa, se encuentran consignados en un documento junto con los objetivos empresariales.

CONDICIONES DE RESULTADOS: Son los requisitos propuestos para una determinada labor, donde se reúnen los compromisos laborales establecidos con los funcionarios para de esta forma alcanzar los resultados esperados.

EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR AREAS O DEPENDENCIAS: Las áreas de la empresa deben responder a unos compromisos institucionales y realizar sus actividades unidas de los objetivos estratégicos, de esta forma se cuenta con una fuente de información objetiva para evaluar la planeación institucional y determinar el alcance de los objetivos de las dependencias.

La alta gerencia debe determinar si los resultados de la evaluación por áreas es un insumo para la evaluación de desempeño individual o debe tomar otros insumos para la realización de la misma.

EVIDENCIAS Y SOPORTES: Son aquellos insumos que prueban el desarrollo a satisfacción de los compromisos pactados en las funciones del cargo, sirven de base para determinar la validez de las evidencias, a través de estos se muestra el grado de cumplimiento de los objetivos.

METAS INSTITUCIONALES: Hacen parte de los objetivos propuestos por la empresa, son los logros que se quieren alcanzar en determinado espacio y tiempo, se dan en cumplimiento a la planeación estratégica de la empresa y todos los funcionarios deben apuntar al cumplimiento de los mismos.

COMPETENCIA: Es un conjunto de características y cualidades que generan capacidades para desarrollar una actividad, aplicando conocimientos previos adquiridos a través de la educación, experiencia y formación.

EDUCACIÓN: Hace parte de los conocimientos adquiridos durante un proceso de enseñanza, entre los que se encuentran los estudios básicos, técnicos, tecnológicos o profesionales, esto permite al individuo desempeñarse adecuadamente en el cargo asignado, el conocimiento empírico adquirido a través de la experiencia puede ser en algún momento validado como educación de acuerdo al nivel del cargo, esto debe quedar establecido en el manual de funciones.

EXPERIENCIA: Hace referencia a la destreza con la que cuenta un individuo por haber realizado determinada actividad durante un tiempo, de esta forma se alcanzarán estándares de calidad y adecuado desempeño en el desarrollo de sus funciones.

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

6.2. MARCO CONCEPTUAL

- PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES CON NOMBRAMIENTO PROVISIONAL.** Es una herramienta de gestión que tiene el la finalidad de la valorar del rendimiento laboral de los servidores vinculados mediante nombramiento provisional en la Secretaría Distrital de Integración Social, el proceso mediante el cual se verifica, valora, evalúa y cuantifica su aporte al logro de las metas institucionales, debe estar enmarcado en las funciones que le fueron asignadas, garantizando la buena prestación del servicio público, que conlleve a demostrar los resultados de su rendimiento. (Secretaria Distrital de Integración Social, 2010)
- PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES CON NOMBRAMIENTO PROVISIONAL.** Esta forma de evaluación del aporte realizado por los servidores con nombramiento provisional al cumplimiento de metas institucionales, deberá realizarse basándose en evidencias válidas y objetivas, respetando los principios de buena fe, transparencia, celeridad, economía, imparcialidad e igualdad que rigen la función pública. (Secretaria Distrital de Integración Social, 2010)
- RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES CON NOMBRAMIENTO PROVISIONAL.** Se establecen como responsables de la realización de la evaluación de rendimiento laboral de los servidores vinculados mediante nombramiento provisional en la Secretaría Distrital de Integración Social a los jefes de la dependencia en la cual se encuentre nombrado el servidor. Sin embargo, la responsabilidad en el cumplimiento oportuno de las obligaciones establecidas en esta resolución, es compartida entre evaluadores y evaluados.

El evaluador deberá realizar la evaluación, teniendo en cuenta las evidencias objetivas que tenga disponibles, tales como indicadores de gestión, productos entregados o servicios prestados, registros de control o seguimiento del procedimiento, entre otras. (Secretaria Distrital de Integración Social, 2010)

- DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO.** Divulga en la entidad el plan de desarrollo, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales por áreas o dependencias, los cuales serán el referente para la fijación de los compromisos laborales. (Secretaria Distrital de Integración Social, 2010)
- SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.** Liderar en la entidad la implementación de la evaluación del rendimiento laboral de

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

los servidores con nombramiento provisional. Coordinar la capacitación a evaluadores, evaluados y grupos de multiplicadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia. (Secretaria Distrital de Integración Social, 2010)

- **JEFE INMEDIATO DEL EVALUADO.** Si el funcionario es de libre nombramiento y remoción, realizar la evaluación del rendimiento laboral de los servidores con nombramiento provisional dentro de los plazos y casos establecidos la presente Resolución y participar en la Comisión Evaluadora cuando a ello haya lugar. Si es de carrera o provisional integrará una Comisión Evaluadora con un funcionario de libre nombramiento y remoción y en este caso, actuarán como un solo evaluador desde el inicio del proceso de la evaluación del rendimiento laboral de los servidores con nombramiento provisional.

Realizar el seguimiento permanente al rendimiento laboral de los servidores a su cargo y formular los correctivos y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño, a través de las reuniones de retroalimentación. Registrar las evidencias con sus respectivos soportes e incluir las observaciones sobre las mismas en el Portafolio de Evidencias. Comunicar al servidor el resultado de las evaluaciones parciales del rendimiento laboral y notificarle las calificaciones finales de servicio obtenidas. (Secretaria Distrital de Integración Social, 2010)

- **EVALUADO.** Son también responsables los evaluados, quienes deberán participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas o fases del proceso de evaluación y deberán:
 - Cumplir con las normas, responsabilidades, funciones y metas asignadas al empleo y participar de manera activa en el proceso de evaluación del rendimiento laboral.
 - Conocer que la permanencia en el empleo y su desarrollo en la institución se fundamentan en el mérito, los resultados y metas alcanzadas como contribución a los fines institucionales y en la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio del empleo.
 - Tener en cuenta que la declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado No Satisfactorio en la calificación de servicios, implica el retiro del servicio.
 - Solicitar ser evaluado, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva.
 - Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieron, la evaluación parcial o semestral o la calificación final se entenderá aceptable en el porcentaje mínimo.

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

- **COMISIÓN DE PERSONAL.** Debe verificar que el proceso de evaluación del rendimiento laboral de los servidores con nombramiento provisional se realice según lo establecido en este documento. (Secretaría Distrital de Integración Social, 2010)
- **OFICINA DEL CONTROL INTERNO.** Remite el informe sobre los resultados de la evaluación de gestión por áreas o dependencias de la entidad para que sean tomadas como criterio o factor en la evaluación del rendimiento laboral de los servidores en provisionalidad. Efectúa el seguimiento para que la evaluación del rendimiento laboral de los empleados tenga en cuenta las evaluaciones de gestión. (Secretaría Distrital de Integración Social, 2010)

6.3. MARCO LEGAL

1. Que el proceso de evaluación de rendimiento laboral tiene fundamento constitucional en lo previsto en el artículo 125 de la Constitución Política, que prevé la evaluación del servidor, como un requisito para la permanencia y retiro del mismo;
2. Que en la Ley 909 de 2004 en el artículo 2, señala los principios de la función pública y se determinan criterios básicos a través de los cuales se garantiza la prestación de servicios, sin distinguir del nivel ocupacional o del tipo de vinculación laboral;
3. Que la Ley 489 de 1998 en el artículo 3, establece que en cumplimiento de los principios de la función administrativa deben tenerse en cuenta al evaluar el desempeño de las entidades, lo cual implica que todos los servidores deben demostrar los resultados de su desempeño ya que la sumatoria de su gestión determinará el logro de los fines, metas y resultados institucionales;
4. Que en la Ley 909 de 2004 y en el Decreto 1083 de 2015, se regula la provisión de cargos de carrera administrativa mediante nombramiento provisional;
5. Que la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC– ha formulado conceptos, entre otros, el 2014EE 6577 del 27 de febrero de 2014, en el cual se indicó: “En cuanto a la evaluación de funcionarios provisionales, esta resulta procedente siempre y cuando se desarrolle a través de instrumentos específicos diseñados por la entidad para tal fin, la cual debe generarse como parte integral de la Política Institucional y de Administración del Talento Humano, dentro de un marco de apoyo y seguimiento a la gestión de la entidad para lo cual, en el instrumento específico deberá señalarse de manera expresa que la misma no genera derechos de carrera ni los privilegios que la ley establece para los servidores que ostentan esta condición, la cual en cumplimiento de los mandatos constitucionales, particularmente en los dispuesto en el artículo 125 de la Norma Superior, debe ser producto de un concurso público en el que se acrediten,

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

además de los requisitos y condiciones de empleo las calidades y demostración del mérito pilares fundamentales de los sistemas de carrera del país”.

7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La IAP (investigación-acción participativa), es una metodología que desde 1944 se ha venido desarrollando, proviene de Kurt Lewin; “Lewin argumentaba que se podían lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales. La investigación - acción para Lewin consistía en análisis, recolección de información, conceptualización, planeación, ejecución y evaluación, pasos que luego se repetían.” (La Investigación-acción participativa- inicio y desarrollos).

“Una de las características propias de este método, que lo diferencia de todos los demás, es la forma colectiva en que se produce el conocimiento, y la colectivización de ese conocimiento.” (Calderón, 2005)

La IAP es una forma de producir conocimiento cualitativo, implica la acción con el objetivo de producir cambios en la sociedad; este tipo de metodología ha sido implementada en las ciencias sociales, debido a la interacción que se requiere para conocer y generar soluciones a problemáticas propias de una comunidad de forma conjunta con ellos. (Fals Borda & Rodriguez Brandao, 1987)

7.1 FASES

Según José Martí, las fases se pueden resumir así:

7.1.1 Fase de pre-investigación: Demanda y elaboración del proyecto.

Para dar inicio del proceso de evaluación de desempeño es necesario realizar la concertación de los compromisos de productos y/o resultados laborales del empleado.

Para la planeación de la evaluación, cada jefe inmediato deberá definir los compromisos específicos a cargo del colaborador estipulando las responsabilidades y actividades en los cuales participara, acorde con su perfil y funciones del cargo que ocupara dentro de la organización.

Para la planificación de los compromisos adquiridos por el colaborador dependerá a la complejidad de la labor y el tiempo requerido.

- Detección de unos síntomas y realización de una demanda (desde alguna institución, generalmente administración local) de intervención.

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

- Planteamiento de la investigación (negociación y delimitación de la demanda, elaboración del proyecto).

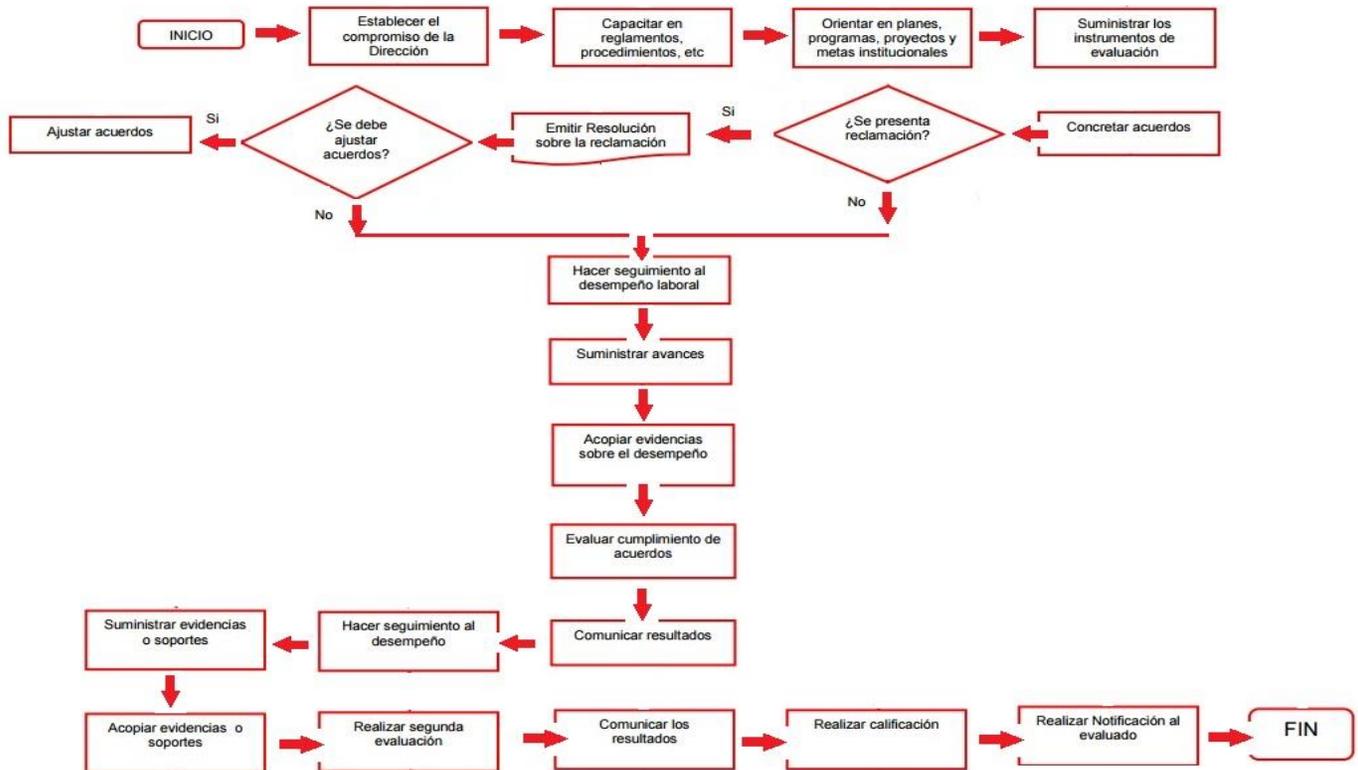


Figura 1. Fases
Fuente: Autoras

7.1.2 Primera fase. Diagnóstico.

La evaluación es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones.

Durante el período de prueba al empleado no se le pueden efectuar movimientos dentro de la planta de personal que impliquen el ejercicio de unas funciones distintas a las indicadas en la convocatoria y con base en las cuales será evaluado. En la fase previa de la evaluación (preparación), se deben desarrollar las actividades de capacitación que

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

requieren tanto evaluados como evaluadores para lo cual se debe establecer el respectivo proceso de inducción y/o re inducción, el entrenamiento en el puesto de trabajo y el suministro tanto al evaluado como al evaluador de los insumos necesarios para la formulación de los compromisos, además del inventario de los elementos que le permitan el desempeño adecuado, como base en el proceso de adaptación a la nueva entidad. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2013)

Este proceso inicia con el acuerdo de los compromisos laborales y actitudinales entre el evaluado y el evaluador, finaliza al momento de entregarse la respectiva calificación en el tiempo acordado como periodo de prueba.

Conocimiento contextual del territorio y acercamiento a la problemática a partir de la documentación existente y de entrevistas a representantes institucionales y asociativos.

- Recogida de información.
- Constitución de la Comisión de Seguimiento.
- Constitución del Grupo de IAP.
- Introducción de elementos analizadores.
- Inicio del trabajo de campo (entrevistas individuales a representantes institucionales y asociativos).
- Entrega y discusión del primer informe.

7.1.3 Segunda fase. Programación.

Dentro de los compromisos, la evaluación de desempeño se realizara cada vez que lo requiera para suplir las necesidad del cargo, el jefe inmediato es el encargado de determinar el acuerdo y selección de competencias laborales del cargo a desempeñar teniendo en cuenta el tipo de actividades en las que tendrá responsabilidad el evaluado en este caso el colaborador provisional para el proceso de evaluación de desempeño se determinó los siguientes criterios:

- ✓ **Producción:** Volumen, cantidad y tiempo de los trabajos ejecutados.
- ✓ **Calidad:** Exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero en el trabajo ejecutado
- ✓ **Responsabilidad:** Dedicación y ejecución de la labor. Necesidad de vigilancia para ello.
- ✓ **Cooperación / Actitud:** Actitud hacia la empresa; ayuda que presta a los compañeros, manera como acata órdenes.
- ✓ **Conocimiento del trabajo:** Grado de conocimiento y aplicación; necesidad de capacitación.

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

- ✓ **Sensatez e iniciativa:** Efectividad en decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o en situaciones excepcionales.
- ✓ **Orden y aseo:** Presentación personal, organización en su puesto de trabajo.
- ✓ **Seguridad:** Utilización adecuada de implementos de dotación (uniforme, calzado) y equipos de seguridad industrial.
- ✓ **Manejo de recursos:** Cuidado, aprovechamiento y manejo de recursos asignados, como equipos, materiales, tiempo y documentos.
- ✓ **Puntualidad:** Cumplimiento de horarios y compromisos adquiridos
- ✓ **Liderazgo:** Capacidad de dirigir, desarrollar y hacer seguimiento al equipo humano para lograr la consecución de objetivos
- ✓ **Atención y servicio al cliente:** Disposición para realizar el trabajo, reflejando trato amable, cordial e interés por las personas y la solución a sus problemas.

A continuación se presenta el formato de evaluación de desempeño:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre del empleado: _____ Cargo: _____ Fecha de evaluación: _____ Período evaluado: _____ Nombre del evaluador: _____ Cargo del evaluador: _____						
Se anexa la última evaluación de desempeño para que tenga en cuenta los compromisos y observaciones allí registradas.						
#	Factores de evaluación	1	3	4	5	Calificación
1	Producción Volumen, cantidad y tiempo de los trabajos ejecutados.	Entrega menos de lo esperado	Entrega justo lo esperado	Entrega más de lo esperado	Entrega un volumen inusual de lo esperado	
2	Calidad Exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero en el trabajo ejecutado	Comete errores con frecuencia, demuestra desinterés y descuido	Se equivoca poco, pero puede ser mejor	siempre hace bien su trabajo	Su trabajo siempre demuestra dedicación y cuidado excepcional	

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

3	Responsabilidad Dedicación y ejecución de la labor. Necesidad de vigilancia para ello.	Requiere vigilancia permanente; de lo contrario no produce resultados.	Produce los resultados esperados, pero requiere de vigilancia constante	Produce los resultados esperados, pero requiere mínima vigilancia	Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia	
4	Cooperación / Actitud Actitud hacia la empresa; ayuda que presta a los compañeros, manera como acata órdenes.	Poco dispuesto a colaborar, no demuestra voluntad.	Colabora normalmente con lo que se le solicita	Dispuesto a colaborar y ayudar a sus compañeros	Colabora al máximo, se esfuerza por ayudar; es diligente.	
5	Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento y aplicación; necesidad de capacitación.	Tiene muy poco conocimiento del trabajo. Requiere capacitación.	Conoce algo del trabajo, necesita capacitación.	Conoce el trabajo, aplica lo justo	Conoce lo necesario, aumenta sus conocimientos y los aporta al trabajo.	
6	Sensatez e iniciativa Efectividad en decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o en situaciones excepcionales.	Siempre toma decisiones incorrectas; siempre necesita instrucciones detalladas.	Es acertado en las decisiones, pero en ocasiones necesita de algún tipo de apoyo	Es razonable y acertado en las decisiones.	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones; se puede confiar en sus decisiones.	
7	Orden y aseo Presentación personal, organización en su puesto de trabajo.	Es negligente y descuidado consigo mismo y/o su puesto de trabajo.	A veces descuida su apariencia y/o su puesto de trabajo.	Normalmente es cuidadoso y está bien presentados él y su puesto de trabajo.	Es sumamente cuidadoso consigo mismo y su puesto de trabajo.	
8	Seguridad Utilización adecuada de implementos de dotación (uniforme, calzado) y equipos de seguridad industrial.	Nunca utiliza los implementos de dotación y/o elementos de seguridad.	Sólo utiliza sus implementos de dotación y/o seguridad, cuando se le vigila.	Requiere supervisión para utilizar adecuada y frecuentemente sus implementos de dotación y/o seguridad.	Siempre utiliza sus implementos de dotación y seguridad de manera correcta.	
9	Manejo de recursos Cuidado, aprovechamiento y manejo de recursos asignados, como equipos, materiales, tiempo y documentos.	Desperdicia y es descuidado con los recursos asignados.	Maneja los recursos, pero con algo de descuido.	Es cuidadoso con los recursos; utiliza lo asignado.	Maximiza el aprovechamiento de los recursos. No desperdicia material y/o tiempo; cuida los equipos y documentos.	

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

10	Puntualidad Cumplimiento de horarios y compromisos adquiridos	Llega a su puesto de trabajo después de la hora definida.	Llega a su puesto de trabajo a la hora estipulada pero inicia tarde la labor.	Llega a su puesto de trabajo a la hora estipulada e inicia la labor sin perder tiempo.	Llega a su puesto de trabajo antes de lo estipulado, prepara e inicia la labor.	
11	Liderazgo Capacidad de dirigir, desarrollar y hacer seguimiento al equipo humano para lograr la consecución de objetivos.	El equipo de trabajo no entiende las instrucciones que imparte; no es aceptado como líder.	Con dificultades se logran las metas. Requiere apoyo de superiores para manejar su liderazgo.	Administra el equipo adecuadamente, alcanzando los objetivos planteados; es aceptado como líder.	Logra que su equipo supere los resultados esperados; es reconocido como verdadero líder.	
12	Atención y servicio al cliente Disposición para realizar el trabajo, reflejando trato amable, cordial e interés por las personas y la solución a sus problemas.	No demuestra cordialidad ni empatía con las personas que trata.	Cumple con dar respuesta a lo requerido por las personas, sin demostrar mayor interés por ellas o su problema.	Satisface las necesidades planteadas por las personas que atiende; refleja amabilidad.	Supera las necesidades y expectativas de las personas a quien atiende. Es muy amable y cordial.	
Total						
Promedio obtenido						

Figura 2. Formato evaluación
Fuente: Autoras

CONCLUSIONES

COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR EL TRABAJADOR	FECHA INICIO COMPROMISO
FIRMA DEL TRABAJADOR:	

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO:
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO:

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

¿Cuándo aplicar la evaluación de desempeño?		Promoción a otro cargo	
		Análisis para desvinculación del trabajador	
		Desempeño de provisionales.	
Criterios de evaluación	4.5 - 5.0	Excelente	Continuar con el servicio provisional
	3.5 - 4.4	Bueno	Continuar con ese servicio provisional.
	3.0 - 3.4	Aceptable	Elaborar plan de mejora.
	0 - 2.9	Deficiente	Cancelar contrato

Figura 3. Valoración
Fuente: Autoras

Este Proceso de apertura a todos los conocimientos y puntos de vista existentes, utilizando métodos cualitativos y participativos para la evaluación:

- Trabajo de campo (entrevistas grupales a la base social).
- Análisis de textos y discursos.
- Entrega y discusión del informe.
- Realización de talleres.

7.1.4 Tercera fase. Conclusiones y propuestas.

La evaluación de desempeño en una empresa se realiza para determinar el grado de cumplimiento de los logros y funciones propuestas, de esta forma se puede trabajar en una mejora continua donde la prestación de servicios cuente con mayor efectividad y se puedan tomar decisiones frente a la permanencia, promoción, motivación, capacitación, entre otros temas para generar incentivos o retiros de servidores públicos en la institución. (Universidad de Nariño, 2012)

El tiempo es una variable importante en el desarrollo de las evaluaciones de desempeño, ya que estas nos indican en que periodo se debe medir el desempeño de un servidor publico frente a las actividades ecomendadas. (Universidad de Nariño, 2012)

Las evaluaciones de desempeño nos brindan la posibilidad de indicar al evaluado y al evaluador los aspectos positivos y de mejoramiento, dando un valor agregado a la toma de decisiones en las empresas, adicional permite generar compromisos por parte del evaluado para el mejoramiento de las actividades desarrolladas, estas pueden ser en temas de formación, actitud y eficacia. (Universidad de Nariño, 2012)

Negociación y elaboración de propuestas concretas.

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

- Construcción del Programa de Acción Integral (PAI).
- Elaboración y entrega del informe final.

7.1.5 Fase post-investigación

En esta etapa se hace la socialización de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada, esta socialización debe realizarse en espacio reservado, que permita el dialogo y la manifestación de los diferentes puntos de vista derivados de la evaluación.



Proceso de evaluación de desempeño.
Fuente: MANUAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Puesta en práctica del PAI y evaluación.

8. SEGUIMIENTO

Se estableció realizar seguimiento a las evaluaciones de desempeño tres veces durante el año, cabe resaltar que si se hace necesario realizar un seguimiento en las fechas no estipuladas, se realizará siguiendo el correspondiente procedimiento.

Este seguimiento debe contar con la fecha en la que se realiza el encuentro entre el evaluado y el evaluador y debe ser destinado a revisar el Plan de Desarrollo Profesional, adicional se debe describir los aspectos de desempeño que serán

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

evaluados, donde se describirán los avances o acuerdos de los compromisos establecidos y las observaciones que se crean necesarias.

En el formato de seguimientos deben resaltarse las fortalezas y debilidades encontradas en el evaluado, a continuación se presenta el formato de retroalimentación:

PLAN DE MEJORA					
DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRES:			APELLIDOS:		
CARGO ACTUAL:			FECHA EVALUACIÓN:		
DATOS DEL EVALUADOR					
NOMBRES:			APELLIDOS:		
Relación con el evaluado:	Jefe inmediato	supervisado	Cliente Inter.	Colega (par)	
DESCRIPCIÓN					
Persona que requiere plan de mejora					
Debilidades (aspectos que necesitan acción correctiva)					
Descripción acción de mejora					
Objetivo(s)					
Metas(s)					
Plazo de ejecución	Fecha inicio				
	Fecha fin				
Responsable(s)					

Figura 4. Plan de mejora

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

Fuente: Autoras

9. DISEÑO METODOLÓGICO

Existen diferentes herramientas que permiten desarrollar evaluaciones de desempeño, cada una cuenta con características propias que se ajustan a las necesidades de las diferentes empresas, la **evaluación de 360 grados** es la que ha sido tomada para el desarrollo metodológico de esta propuesta, esta herramienta permite medir las competencias blandas de los líderes de la organización, considerando cada uno de los puestos que tienen relación directa con el evaluado (clientes internos, colaboradores, jefes) donde se obtiene retroalimentación de los asuntos claves del cargo.

Esta herramienta es muy usada en las grandes empresas, ya que al ser integral permite aumentar la eficiencia de los funcionarios de las empresas, las siguientes etapas son definidas por Human Smart para la **evaluación de 360 grados**.

1. **PREPARACIÓN:** En esta etapa se definen cada uno de los pasos y tiempos a seguir para cada proceso de la evaluación de 360 grados, es importante definir los formatos que se utilizarán durante la evaluación y analizar las competencias laborales establecidas por la empresa para cada área y cargo.
2. **SENSIBILIZACIÓN:** En esta etapa es importante entender los beneficios que trae la **evaluación de 360 grados** tanto para el personal que trabaja en la empresa como para la organización, además que reduce la tensión emocional en el evaluado, arrojando datos más veraces.
3. **EVALUACIÓN:** En esta etapa el evaluador toma todos los formatos que se desarrollaron en el proceso de preparación para desarrollar la retroalimentación de la prueba, este proceso se puede realizar de forma sistematizada a través de un software que administra todo el proceso.
4. **RECOLECCIÓN DE DATOS:** Se debe reunir todas las evaluaciones realizadas por los evaluadores para procesarlas, es importante estar revisando los avances del evaluador para poder atender las inquietudes que surjan dentro del proceso.
5. **REPORTEO:** En esta etapa se recolecta toda la información de las evaluaciones realizadas, se sintetiza y se realiza un informe estadístico sobre las tendencias y resultados de cada evaluado; es de recordar que el proceso de evaluación es realizado por diferentes evaluadores, por lo que es necesario reunir toda la

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

información para obtener de forma estructurada un informe final de todos los conceptos dados y poder hacer una adecuada retroalimentación.

- 6. RETROALIMENTACIÓN:** La retroalimentación de la evaluación de 360 grados, debe realizarse de forma adecuada, con sutileza, la forma en referirse al evaluado para dar la retroalimentación es importante ya que ayuda a crecimiento profesional y personal al evaluado, de esta forma se entiende que la manera como se presente el informe de resultados influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.
- 7. PLANES DE DESARROLLO:** La empresa debe tomar los resultados de la **evaluación de 360 grados** y generar procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas, las deficiencias encontradas pueden deberse a falta de conocimiento, actitudes, habilidades y valores, por tanto deben ser temas prioritarios para mejorar el desempeño de los servidores públicos.

Las competencias que se evalúan en 360 grados son: profesionales, de liderazgo, estratégicas, sociales y personales, están ayudando en el desarrollo profesional, tomar decisiones objetivas y realizar procesos con mayor eficiencia.

Fase de Pre-Investigación	Establecer los compromisos de la organización
	Recolección de Información con Jefes Inmediatos
	Definición de perfiles y funciones según el cargo
	Definición de compromisos específicos.

Fase Diagnóstico	Verificación y valoración de las funciones y responsabilidades del personal
	Verificación de insumos necesarios
	Inducción o reinducción del personal
	Capacitación de los evaluadores
	Entrega de insumos necesarios
	Constitución de la Comisión de Seguimiento
	Constitución del Grupo de IAP
	Inicio de entrevistas a representantes institucionales y asociativos
Entrega y discusión del primer informe	

Fase Programación	Trabajo de campo (Entrevistas grupales a la base social)
	Análisis de textos y discursos
	Entrega y discusión del informe
	Realización de talleres

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

Fase Conclusiones y Propuestas	Evaluación de aspectos positivos y de mejoramiento
	Construcción del Programa de Acción Integral (PAI)
	Elaboración y entrega del informe final

10. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

10.1. FUENTES PRIMARIAS

- Entrevistas al personal de Control Interno y Talento Humano
- Acercamiento a actores principales

10.2. FUENTES SECUNDARIAS

- Guía para la Evaluación del Desempeño laboral de los empleados en carrera o en periodo de prueba – Comisión Nacional del Servicio Civil.
- Manual de Funciones de la entidad
- Plan Estratégico de la entidad
- Instrumento e instructivo de evaluación de desempeño
- Protocolo de entrevista
- Formatos de seguimiento y Mejoramiento

11. RECURSOS

TIPO	RECURSO	CANTIDAD	COSTO	TIEMPO DE UTILIZACIÓN
HUMANOS	Director del proyecto	1	\$3.200.000	4 meses
	Asesoría externa	1	\$3.200.000	1 mes
	Psicólogo	1	\$2.000.000	4 meses
	Trabajador Social	1	\$2.000.000	4 meses
MATERIALES	Transportes internos	2	\$ 300.000	3 meses
	Papelería	1		4 meses
	Computador	1	\$1.700.000	4 meses

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

TÉCNICOS	Cámara fotográfica	1	\$ 400.000	4 meses
	Servicio de internet	1	\$ 40.000	4 meses
	Literatura temática	1	No dimensionado	1 meses

Figura 5. Recursos
Fuente: Autoras

12. CRONOGRAMA

FASE	ACTIVIDAD	SEMANA																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Fase de Pre- Investigación	Establecer los compromisos de la organización																					
	Recolección de Información con Jefes Inmediatos																					
	Definición de perfiles y funciones según el cargo																					
	Definición de compromisos específicos.																					
Fase Diagnóstico	Verificación y valoración de las funciones y responsabilidades del personal																					
	Verificación de insumos necesarios Inducción o reinducción del personal																					
	Capacitación de los evaluadores																					
	Entrega de insumos necesarios																					
	Constitución de la Comisión de Seguimiento																					
	Constitución del Grupo de IAP																					
	Inicio de entrevistas a representantes institucionales y asociativos																					
	Entrega y discusión																					

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

generar incentivos o retiros de servidores públicos en la institución. (Universidad de Nariño, 2012)

Las evaluaciones de desempeño nos brindan la posibilidad de indicar al evaluado y al evaluador los aspectos positivos y de mejoramiento, dando un valor agregado a la toma de decisiones en las empresas, adicional permite generar compromisos por parte del evaluado para el mejoramiento de las actividades desarrolladas, estas pueden ser en temas de formación, actitud y eficacia. (Universidad de Nariño, 2012)

La evaluación de desempeño es una herramienta de carácter estratégico, la cual aplica a todos los trabajadores incluidos los provisionales, o el empleo que desempeñe, ya que la responsabilidad es inherente al trabajo sin excepción sobre el seguimiento la valoración de resultados, en el desempeño de los deberes y/o desempeño laboral

Desde las consideraciones constitucionales y legales en Colombia, la evaluación del desempeño laboral tiene como objeto el alcance de los fines esenciales y misionales midiéndolos a través de la evidencia, en cuanto a la prestación de servicios y a la entrega de evidencias a los planes estratégicos y los objetivos de cada entidad

En la Evaluación del desempeño para provisionales, exige una preparación minuciosa y un desarrollo sistémico y dirigido intencionalmente a desarrollar el objeto de la entrevista (Fijación de compromisos o seguimiento a la evaluación).

- a. Conocer ampliamente el proceso de evaluación del desempeño para provisionales.
- b. Preparar los documentos específicos (plan Estratégico sus metas institucionales los proyectos definidos y el periodo de planes operativos de cada (área o proyecto) del área en que se evalúa interviene el periodo definitivo entre otros.
- c. Recabar información sobre el evaluado y su proceso de desarrollo dentro del área.
- d. Avisar a los evaluadores con anterioridad según las fechas establecidas para el efecto (Proceso de planeación).
- e. Elegir una fecha, lugar , hora y duración en un ambiente libre de interrupciones

Para lograr el éxito de esta evaluación de desempeño, es indispensable crear una transformación en las conductas de los empleados encargados de la toma de decisiones, ya que de nada sirve identificar una serie de acciones a mejorar si antes no se aseguran medios, recursos y mecanismos de cambio.

	FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SERVIDORES PROVISIONALES		Código: IN-IN-001 Versión:01
	Proceso: Investigación	Fecha de emisión: 19-Sep-2016	Fecha de versión: 19-Sep-2016

14. BIBLIOGRAFÍA

Calderón, J. C. (2005). Orlando Fals Borda y la Investigación Acción Participativa. Buenos Aires: I Encuentro hacia una Pedagogía Emancipatoria en Nuestra América.

Fals Borda, O., & Rodriguez Brandao, C. (1987). Investigación Participativa. Montevideo: Ed. de la Banda Orienta.

Secretaria Distrital de Integración Social. (2010). Estudio Técnico para el Desarrollo y Adopción del Sistema de Evaluación . Bogotá D.C.

Universidad de Nariño. (2012). INSTRUCTIVO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

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

Comisión Nacional Del Servicio Civil C.N.S.C. Acuerdo 137 (2010). por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

Comisión Nacional Del Servicio Civil C.N.S.C. Acuerdo 138 (2010). Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios.

Manual de Evaluación de desempeño. CECILIA MARÍA VELEZ MINISTRA DE EDUCACIÓN NACIONAL.

Guía para la evaluación del desempeño laboral (2015). CNSC.