

DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS  
DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE CAPARRAPI CUNDINAMARCA

ANA MARIA JIMENEZ RODAS

ANA JANETH HERRERA HERNANDEZ

YANDRI LIZET PAVA JARAMILLO

ANTONIO LOPEZ PEREZ

MONICA ANDREA LOPEZ VILLARRAGA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE

NEGOCIOS (ECACEN)

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS  
DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE CAPARRAPI CUNDINAMARCA

ANA MARIA JIMENEZ RODASC.C. 1.054.558.924

ANA JANETH HERRERA HERNANDEZ C.C. 20.430.027

YANDRI LIZET PAVA JARAMILLOC.C. 1.065.590.825

ANTONIO LOPEZ PEREZ C.C. 1.116.206.001

MONICA ANDREA LOPEZ VILLARRAGAC.C.1.117.512.139

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

DIRECTORA

DOCTORA IVYS ALIETH DAVILA MOSQUERA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS (ECACEN)

2015

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 5  |
| 1. EL PROBLEMA.....                                      | 7  |
| 1.1. Antecedentes del Problema.....                      | 8  |
| 1.2. Planteamiento del problema.....                     | 9  |
| 1.3 Objetivos.....                                       | 10 |
| 1.4 Justificación de la Investigación.....               | 11 |
| 2. REVISIÓN DE LITERATURA.....                           | 12 |
| 2.1 Marco Teórico.....                                   | 12 |
| 3. METODOLOGÍA GENERAL.....                              | 22 |
| 3.1. Método de la investigación.....                     | 22 |
| 3.2 Población y Muestra.....                             | 22 |
| 3.3 Fuentes de información.....                          | 23 |
| 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 24 |
| 4. RESULTADOS.....                                       | 24 |
| 4.1. Presentación de Resultados.....                     | 24 |
| 4.2. Tabulación y análisis de la encuesta.....           | 24 |
| 5. CONCLUSIONES.....                                     | 33 |
| 5.1 Resumen de Hallazgos.....                            | 33 |
| 5.2 Formulación y recomendaciones.....                   | 34 |
| 5.3 Propuesta Modelo Estratégico.....                    | 37 |

|  |      |
|--|------|
| 5.4 RECURSOS.....  | 42   |
| 5.4.1 Recursos Humanos.....  | 42   |
| 5.4.2 Recursos Materiales.....   | 42   |
| 5.4.3 Recursos Financieros.....  | 43   |
| 5.5. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.....   | 45   |
| 5.6. Diagrama de Proceso del modelo Estratégico Integral.....                                      | 48   |
| 5.7. Evaluación.....   | 50   |
| 5.8. Diagrama de operación del proceso programa devaluación y capacitación del personal (DOP)..... | 53   |
| 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....   | 55   |
| 7. ANEXOS.....   | 57   |
| 7.1. Formato encuesta aplicada a la muestra.....   | 57   |
| 7.2 Formato evaluación de desempeño CNSC.....  | ..59 |

## INTRODUCCION

En el siguiente trabajo usted podrá encontrar un diseño integral de los procesos de capacitación y evaluación del desempeño para los funcionarios públicos de la Secretaría de Planeación e infraestructura de la Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca. Para iniciar este proceso se analizara la información de la evaluación de desempeño de cada uno de los funcionarios, a partir de los resultados obtenidos, se plantea un plan de capacitación que tendrá dos objetivos: inicialmente se buscara el fortalecimiento de las competencias y capacidades que tienen debilidades y segundo, continuar con la actualización e implementación de nuevas tecnologías que mejoraran los procesos en las actividades.

La entidad cuenta con el manual específico de funciones y de competencias laborales para los funcionarios de la planta de personal, teniendo en cuenta los lineamiento de la Ley 909, 2004 y decretos reglamentarios. Este manual está ajustado a la planta de personal con 32 cargos. Los requisitos para ocupar las vacantes están dirigidos de acuerdo al estudio y experiencia, nivel jerárquico y la categoría del Municipio. Para el caso del Municipio que estamos estudiando a vigencia 2015, cuenta con una categoría sexta A, según acto administrativo, Decreto No 071 de 31 de octubre De 2014.

Para la Entidad pública Alcaldía Municipal, la evaluación de desempeño consiste en una valoración ordenada del desempeño de cada funcionario, en función de sus conocimientos, competencias y orientación a los resultados de actividades en el cargo

y su impacto en la empresa. El desempeño corresponde a una causa que sirve para calificar o evaluar, la experiencia y las cualidades de una persona y el impacto que tiene el desarrollo de sus actividades en los objetivos de la empresa. La evaluación se enfoca en los conocimientos que tiene una persona para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo.

La derivación del análisis y evaluación de los resultados permiten crear estrategias de mejoramiento que conlleven a un impacto positivo en la empresa. La importancia de adelantar este tipo de estudios en la Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca, específicamente en la secretaria de Planeación, radica en que la entidad necesitaba de una indagación que le permitiera conocer de primera mano el nivel de desarrollo de las competencias laborales.

Sin duda el procesamiento de datos de la apreciación de las insuficiencias en el desarrollo de competencias, es de gran valor para los directivos, porque permite crear estrategias que conlleven al mejoramiento del funcionamiento de la empresa a partir del entrenamiento laboral que llevan a cabo las personas encargadas de su base operativa. La aplicabilidad de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, posibilita el planteamiento de un plan de capacitación integral para los colaboradores, para fortalecer y actualizar las competencias; lo que sin duda contribuye no sólo con el desarrollo del potencial humano del personal que labora en la organización, sino que aporta al mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial.

## 1. CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

En este capítulo se abordará el tema de las organizaciones y su dependencia directamente de su mano de obra para producir servicios o productos con calidad y así poder obtener los mejores resultados. Las entidades públicas según el artículo 2 de la Constitución Política de Colombia, tiene como fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

El propósito de la Alcaldía de Caparrapí - Cundinamarca, es brindar a sus comunidades la orientación y los servicios requeridos de acuerdo a lo que exige la comunidad, estando a la vanguardia ( avances tecnológicos, modelos administrativos, servicio al cliente, entre otros.), es por ello que están entidades públicas deben contar con personal idóneo para atender de una manera productiva, eficiente y eficaz a cada una de las necesidades de los usuarios que requieran un servicio, por eso se hace necesario diseñar un plan estratégico integral para evaluar, estudiar y analizar el desempeño de los servidores públicos, con el fin de reforzar conocimientos en las funciones que realizan y afianzar las áreas a que haya lugar por medio de capacitaciones.

Aquí nace la necesidad de las organizaciones para restaurarse y analizar los procesos en las actividades de cada empleado para llegar a identificar la calidad de desarrollo en el potencial humano, esto permite el aprovechamiento de los nuevos avances tecnológicos para mejorar el rendimiento en la productividad.

Para obtener unos buenos niveles de productividad y calidad en los servicios, las empresas y/o entidades deben apostarle al desempeño de competencias, con las cuales se permite cerrar una brecha que ha impedido que las empresas se interesen en la capacitación y formación del personal, lo que se ha convertido en una problemática ya que las organizaciones no saben hacia donde orientar las capacitaciones y se termina enfocándolas en una sola área lo cual afecta la productividad de la empresa.

La Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca no cuenta con el área de talento humano establecida por lo tanto se hace necesario crear un modelo estratégico integral para los procesos de capacitación y evaluación del desempeño el cual estará enfocado en los funcionarios de la secretaria de planeación e infraestructura.

### **1.1. ANTECEDENTES**

La estructura de la Alcaldía Municipal cuenta con cinco secretarías, además del Despacho del Alcalde, la oficina de Servicios Públicos y la Personería Municipal, esta entidad no cuenta con el área de Talento Humano por lo tanto todo lo relacionado con el personal se direcciona desde la Secretaría de Gobierno.

La planta de personal está conformada por 32 funcionarios de los cuales, 4 trabajadores oficiales, 2 en periodo fijo, 9 de libre nombramiento y 17 provisionales.



El área de estudio se enfocara en la secretaria de Planeación e Infraestructura la cual cuenta con 18 servidores público, de los cuales cinco son de nómina y 13 están contratados por orden de prestación de servicios, siendo así 18 los servidores públicos la población objeto y se aplicara la muestra solo a los funcionarios de nómina.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las entidades públicas están orientadas a la administración de los recursos con finalidades de ayuda cultural o social, son creadas para la satisfacción de necesidades comunes a través de la garantía de servicios públicos y regulación de una sana convivencia para sus comunidades.

El propósito de la Alcaldía de Caparrapí - Cundinamarca, es prestar, ofrecer y garantizar servicios de calidad, eficientes y efectivos para su comunidad, en pro de generar una mejor calidad de vida, mejor acceso a los servicios (educación, salud, vivienda, entre otros.), brindarle bienestar, seguridad y entornos sociales propicios de cultura, recreación y deporte a los habitantes del municipio. La Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca, cuenta con aproximadamente 100 servidores públicos (funcionarios, contratistas y trabajadores oficiales.), para cubrir los servicios, es aquí donde nace la necesidad de crear un ambiente laboral eficaz ya que de ello depende la calidad de la prestación del servicio y a la vez la satisfacción de las comunidades.

En este momento la Alcaldía no cuenta con el área de Talento Humano por eso se hace necesario diseñar un plan estratégico integral para evaluar, estudiar y analizar el

desempeño de los funcionarios con el fin de reforzar conocimientos y afianzar las áreas a que haya lugar por medio de capacitaciones. Una de las Secretarías que tiene mayor impacto en esta entidad es la de Planeación e infraestructura la cual cuenta con 18 servidores público para desarrollar sus actividades tales como la ejecución, seguimiento y control del Plan Municipal de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial, igualmente realiza la administración del Banco Municipal de Proyectos por lo tanto se hace necesario identificar las falencias y necesidades que se tienen el área con respecto a la evaluación del desempeño de cada funcionarios (medir la calidad del servicio) y la implementación de planes de capacitaciones que permitan reforzar conocimientos e implementar nuevas tecnologías. De acuerdo a la información anterior, donde nace una problemática, nos vemos en la necesidad de hacernos la siguiente pregunta.

**¿Cuál es el plan de capacitación y la evaluación de desempeño que se debe tener en cuenta para los trabajadores de la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca, a partir de las necesidades de fortalecimiento de competencias?**

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

- Realizar la identificación y análisis de la evaluación del desempeño en los funcionarios de la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca y en base a los resultados obtenidos, diseñar

un plan de capacitación a partir de las necesidades de fortalecimiento de competencias detectadas.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades de desarrollo de competencias a partir de los resultados del análisis del desempeño de las actividades de los funcionarios la Secretaría de Planeación e Infraestructura
- Diseñar un plan de capacitación y evaluación del desempeño integral con el fin de fortalecer los temas que presentaron menor puntaje en el análisis de las necesidades de desempeño.

#### **1.4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

La importancia de avanzar este tipo de estudio en la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía Municipal radica en que la entidad no cuenta con un diseño integral para los procesos de capacitación y evaluación de desempeño de sus servidores públicos, es por ello que se hace necesario implementar este proceso para así conocer de primera mano las condiciones en las que se encuentra el desarrollo de las actividades de cada empleado.

Este estudio permite a la empresa identificar falencias en la prestación del servicio y faltantes en elementos necesarios para el desarrollo de las actividades, pudiendo así crear estrategias para la implementación de capacitaciones de acuerdo a la necesidad.

Una vez fortalecidas las falencias encontradas podrá verse un impacto positivo en los objetivos de la empresa y la calidad de la prestación del servicio.

## 2. CAPITULO 2. REVISION DE LITERATURA.

### 2.1. MARCO TEORICO.

**Modelo de Gestión Humana por Competencias.** Para la implementación de este tipo de modelo, se parte de la definición estratégica que cada organización posea, misión y visión, específicamente. Así las cosas, los directivos de la organización deben involucrarse en la definición del modelo por competencias. La autora Alles, M (2009), señala que “las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en competencias cardinales y específicas” (p. 85). Las primeras corresponden a aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Mientras que las segundas, hacen alusión a ciertos colectivos de personas, “con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos” (Alles, 2009, p. 8).

Una vez definidas las competencias, según lo expuesto por Alles (2009), se debe continuar con:

- La confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.

-Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

-Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

-La aplicación del modelo de gestión humana en los distintos procesos de Recursos Humanos, según la autora Alles (2009) implica:

- Selección
- Entrevistas por competencias
- Evaluaciones por competencias
- Evaluaciones de potencial
- Compra – venta de empresas
- Planes de carrera y sucesión
- Análisis y descripción de puestos
- Formación
- Desarrollo de recursos humanos
- Evaluación de desempeño
- Evaluación de 360°
- Compensaciones

**Evaluación del Desempeño.** Con base a la revisión teórica, se encontró que la evaluación de desempeño surge como una necesidad de las organizaciones en diferentes aspectos entre los que se cuentan: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing, pero sobre todo lo alusivo al talento humano, como bien lo

afirma (Chiavenato, 2002, p. 81). “son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional”. Así las cosas, la evaluación del desempeño “es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (Chiavenato, 2002, p. 81). Para el presente caso, la pretensión es indagar si el nivel de desempeño de los colaboradores de la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Caparrapí, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Es oportuno tener en cuenta como lo manifiesta (Chiavenato, 2002, p. 81), la característica situacional del desempeño humano, por la forma como varía de una persona a otra, dependiendo de las motivaciones, la relación costo – beneficio, así como de las habilidades y capacidades de cada sujeto, así también de la percepción del cargo. La importancia de la evaluación del desempeño, es para que la organización conozca de primera mano cómo marcha cada persona en su actividad laboral, con el fin de retroalimentarlas en procura del mejoramiento no sólo individual sino también de la empresa.

Las principales razones que deben motivar a las organizaciones a evaluar el desempeño de su personal, son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño (Chiavenato, 2002, p. 82).

Para el caso de la presente investigación, la finalidad de la evaluación es la de identificar necesidades de capacitación integral para los empleados de la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Caparrapí, o lo que es lo mismo una evaluación con fines de desarrollo que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje (Gómez, Balkin y Crady (2008).

El punto de partida de la evaluación del desempeño, es la identificación de lo que se requiere medir, o lo que es lo mismo los aspectos o dimensiones a tener en cuenta. Éstas puede ir desde la calidad del trabajo, la cantidad de trabajo, la eficacia interpersonal. En suma, “los expertos en gestión apuntan a la idea que lo que se mide debería estar vinculado directamente con lo que la empresa intenta alcanzar”. Gómez, Balkin y Crady (2008).

**Desarrollo de Competencias.** Cuando se habla de competencias se hace referencia a la capacidad que tiene toda persona de desarrollar una actividad de manera exitosa, donde se articulan tres elementos: conocimiento, habilidad y actitud. Existen competencias tanto institucionales como especializadas que se clasifican de acuerdo a las características de cada puesto y de lo que requiere la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Es por lo anterior que las competencias van de la mano con el aprendizaje continuo que es posible de lograrse a través de actividades de capacitación, ya sea individual o colectiva, para de esta manera disminuir la brecha entre lo que necesita la organización versus la realidad de cada empleado.

**Competencias Laborales.** Con base a lo expuesto por el Ministerio de Educación Nacional, se entienden por éstas como: El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. (Ministerio de Educación Nacional, [MEN] ,2003).

Las competencias laborales, a su vez se clasifican en dos tipos, así:

**Competencias laborales generales:** se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Entre las principales características de las competencias laborales generales están:

- Genéricas: no están ligadas a una ocupación particular
- Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo
- Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
- Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
- Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable (Ministerio de Educación Nacional, [MEN] ,2003).

**Competencias laborales específicos:** son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis” (SENA, 2003).

**Capacitación Integral:** en el mundo del trabajo actual, surge el concepto de capacitación integral, en el cual coinciden varios factores que determinan la posibilidad de contar con personal calificado y lo suficientemente motivados para el cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas. Así las cosas, la capacitación integral debe ser entendida como un mecanismo de perfeccionamiento y promoción humanos, eliminando las barreras opuestas al aprendizaje elevando los motivos de logro y competencia en el personal con la consecuente mejora sustancial del desempeño individual y del trabajo grupal, así como de la eficiencia y la productividad totales.

Con la capacitación integral se obtiene una planeación sistemática de la capacitación basada en el conocimiento de las necesidades de proyección empresarial y de la integración de los objetivos organizacionales con los del personal que compromete la participación activa de cada individuo en el proceso de su formación, al promover el desarrollo de su potencial mental y facilitar la aplicación de los conocimientos correctos a la práctica del oficio. Ahora bien, la planeación intencionalmente dirigida a proveer los cambios que la organización y el personal requieren para su desarrollo, da lugar a la selección rigurosa de los recursos humanos, metodológicos, temáticos y materiales,

más eficientes para el proceso de enseñanza-aprendizaje, con lo que se logra no solo los objetivos de la capacitación sino la economía y la racionalización de los recursos.

Así las cosas, la capacitación integral se convierte en el elemento fundamental de la ubicación adecuada del personal en la medida que da cuenta de sus habilidades y del nivel de conocimientos que posee, no solo en materia de la tecnología del trabajo, sino de la cultura organizacional total, lo que confiere mayor objetividad y las decisiones relativas al ingreso a la promoción o rotación del personal. (Machado, 1999, p 24).

Las técnicas de la administración han venido adquiriendo una importancia relativa creciente a lo largo del siglo XX. El uso eficiente de los recursos materiales se ha hecho cada vez más importante. El análisis del papel de las personas y de las posibilidades de educación, también. Thurow (1992), afirma que “si la población del mundo tuviera la productividad de los suizos, los hábitos de consumo de los chinos, e instinto igualitario de los suecos y la disciplina social de los japoneses, entonces el planeta podría soportar su actual población sin privaciones para nadie”. El arte de la administración se relaciona con el cambio social, con la orientación de las conductas para obtener un resultado eficiente del trabajo colectivo.

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos. (Valencia, 2012, p. 26)

El aprendizaje organizacional, se convierte en una constante que no podemos, olvidar, ni eludir. Es un compromiso de todos estar al alba y actuar proactivamente en este complejo campo de la gestión humana.

La gestión humana es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover del desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y talento humano. (Álvarez, M, 2007, p24).

Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de recursos humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo rol de jefe de personal, cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. (Alles, M, 2000).

Esto nos lleva a descubrir que cada necesidad de base puede ser realizada por diversas unidades organizacionales que tendrían interés en ser reagrupadas, cualquiera que sea la especialidad a la cual están ligadas racionalmente. (Martínez, G, 2004).

Usted puede solicitar al contratista que presente un plan de gestión que describa como procederá con el trabajo y que entregas en-proceso serán brindadas para la realización de la revisión y retroalimentación correspondientes. (Guerra, I, 2005, P177)

Muchas organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir. (Alles, M, 2005).

Otra ventaja del reclutamiento interno es que la organización esta consiente de las capacidades de sus empleados. El desempeño laboral de un empleado, por sí mismo, puede no ser un criterio confiable para la promoción. (Mondy y Robert.2005).

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones comenzando por un esquema de 360°. (Alles, M, 2002, p 71).

Además de los estudios convencionales sobre el clima laboral por medio de cuestionarios, existen una serie de indicadores directos: rotación, absentismo, conflictividad... que señalan la funcionalidad o el enrarecimiento del clima; entre otros posibles indicadores se acompañan de los absentismos, participación y conflictividad. (Gan y Triginé, 2006).

Por último podemos mencionar las simulaciones. Estas permiten replicar las demandas del puesto, fuera del ámbito de trabajo.(Asociación de administradores gubernamentales, 1997).

### **3. CAPITULO 3. METODOLOGIA GENERAL**

#### **3.1. METODO DE LA INVESTIGACION**

Según María Luisa Palencia (2009). El método científico hace referencia al conjunto de procedimientos sistemáticos para lograr el desarrollo de una ciencia y la metodología se refiere a la parte operativa de este proceso.

Los métodos que se utilizara son: cualitativo, un individuo se encarga de recolectar datos de forma verbal directamente en la entidad donde se está realizando la investigación y cuantitativa, durante el proceso se realizaran encuestas a algunos funcionarios.

### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población es un conjunto de individuos del mismo género, limitada por el estudio. Según Tamayo (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P.114).

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.

Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Elegimos la Alcaldía Municipal de Caparrapí y trabajamos el área de Planeación e Infraestructura la cual cuenta con un total de 18 funcionarios de los cuales 13 son contratados mediante órdenes de prestación de servicios por lo tanto la investigación va dirigida al personal de Nomina que son cinco empleados; al ser una población muy

pequeña no se calcula la muestra ya que para poblaciones pequeñas el tamaño de la muestra que debemos tomar es bastante grande en comparación con dicha población y para este caso la población y la muestra identificada son mínimas, por lo tanto no se aplica técnicas de muestreo, ni se necesita la fórmula para hallar la misma.

### 3.3. FUENTES DE INFORMACION

María Luisa Palencia (2009) define las fuentes de información como aquellos elementos capaces de suministrar información para ser utilizada en una investigación, tanto para la construcción del marco teórico, así como para el abordaje de los sujetos participantes o los fenómenos que se quieren estudiar.

**Fuentes primarias:** los instrumentos de recolección de la información de los funcionarios en la investigación será la encuesta, la cual fue diseñada con preguntas cerradas de tal forma que nos permita hacer un mejor análisis de la información.

**Fuentes secundarias:** se complementara la información primaria a través de consultas en diferentes páginas web.

### 3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Los instrumentos de recolección de información son herramientas que se pueden utilizar para el registro de los datos (Palencia, M L. 2009).

Para obtener la información de los funcionarios de la Secretaria de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía de Caparrapí, se aplicara el formulario tipo encuesta.

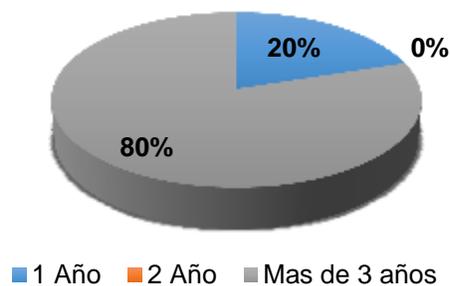
#### 4. RESULTADOS

Presenta en detalle cómo se tabularon y organizaron los datos, utilizando para ello tablas y gráficos con su respectiva descripción. (María Luisa Palencia: 2009).

Los datos y la información para esta investigación se obtendrán de fuentes primarias, secundarias y su análisis se hará por medio de gráficos y barras elaboradas a través de la herramienta Excel.

##### 4.1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA:

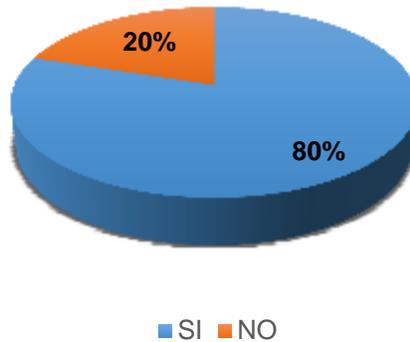
###### 1. Cuando tiempo hace que está vinculado al área de la Secretaría de Planeación e Infraestructura



**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que el 80% de los funcionarios de la Secretaria de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca llevan más de tres años laborando. Solo el 20% manifiestan que su trayectoria en esta empresa es de un año. La formulación de esta

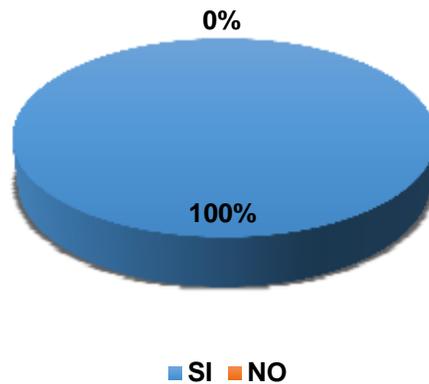
pregunta servirá como base para determinar si durante el tiempo en que llevan los funcionarios laborando para esta organización se les han aplicado alguno método de evaluación del desempeño y programas de capacitación.

## 2.Sabe que es la evaluación de desempeño y para qué sirve



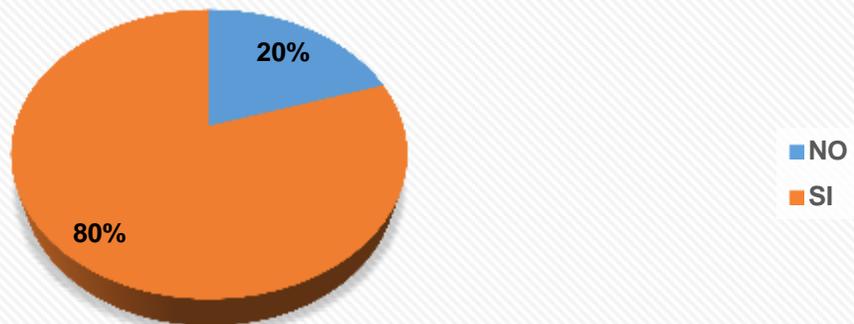
**Análisis:** el resultado de esta pregunta nos permite determinar que el 80% de los funcionarios encuestados de la Secretaria de Planeación e Infraestructura, manifiestan conocer e identificar que es la evaluación de desempeño, el uso que se le debe dar a este instrumento y el para qué sirve su aplicación en el proceso de mejoramiento continua del área, se infiere que conocen sus beneficios y las ventajas que ofrece para la organización que los implementa. Solo el 20% de los empleados desconocen este tipo de métodos dirigidos a mejorar el desempeño de las organizaciones y la productividad de los empleados.

**3. Considera importante hacer una evaluación periódica de sus funciones.**



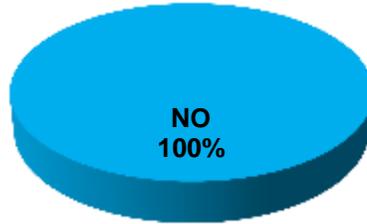
**Análisis:** el 100% de los funcionarios de la Secretaria de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca están de acuerdo en que es importante que se hagan evaluaciones sobre su desempeño como estrategia para corregir problemas que impiden obtener el mejor rendimiento sobre sus funciones.

**¿Conoce cuáles son los estándares que le indican que esta obtenido un buen desempeño en su cargo?**



**Análisis:** Los funcionarios de la secretaria de planeación e infraestructura apropian los estándares que se asocian con el buen desempeño de sus funciones, esto les permite tener una idea clara de la capacidad y la calidad del trabajo que están desarrollando. Conocer la estándares de medición, le permite al funcionario tener un control de sus actividades y detectar fallas que se pueden presentar.

**5. La Alcaldía de Caparrapí, le realiza evaluaciones de desempeño para medir el nivel de sus labores y la satisfacción en el servicio que presta al ciudadano:**



**Análisis:** Analizando el contundente resultado negativo a dicha pregunta, es claro afirma que la Alcaldía de Caparrapí, no realizar una evaluación de Desempeño periódica a los funcionario de la Secretaria de Planeación e Infraestructura con el fin de evaluar y detectar habilidades y falencias en el desarrollo de sus labores, por ende no solo está ocasionando fallas de medición sino que está incumpliendo la Ley 909, 2004. La evaluación no es solo un formato o instrumento para cumplir un requisito, es una herramienta de medición fundamental a la hora de establecer planes de capacitación y mejoramientos dentro de las actividades que se realizan, la evaluación permite que una entidad conozca sus fortalezas, debilidades y cree ambientes de trabajo acorde a lo requerido.

**6. La pregunta No 6: En caso de afirmativo a la pregunta No 5,** cuantas veces al año la Alcaldía de Caparrapí lo evalúa, no se tabula debido a que la respuesta de esta pregunta estaba ligada a repuesta positiva de la pregunta No 5, y que pretendía identificar el número de veces al año que un funcionario es evaluado. El análisis nos confirma que no se está realizando el proceso de Evaluación del Desempeño a los funcionarios en pro de mejorar sus capacidades.

**7. Considera importante y fundamental que se realice por lo menos una vez al año la evaluación de desempeño a los funcionarios de la Secretaría de Planeación e Infraestructura, como herramienta de mejoramiento:**



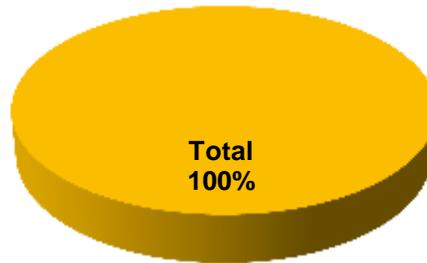
**Análisis:** Esta respuesta positiva nos confirma la idea que no solo la evaluación debe ser una obligación de las entidades, de igual manera los funcionarios de la Secretaria de Planeación e Infraestructura, ven esta herramienta de medición como una oportunidad de calificar el desempeño de sus labores, de identificar sus capacidades, una alternativa de mejoramiento y una medio de análisis en metas laborales.

**8. Tiene claramente definido el rol y sus funciones dentro de la Secretaría de Planeación e Infraestructura**



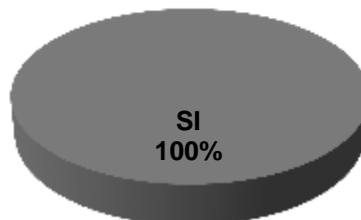
**Análisis:** De acuerdo a la pregunta sobre la claridad del rol definido por cada uno de los funcionarios podemos visualizar que el 100% afirma saber y tener claro el rol que desempeña en su cargo. Por lo tanto se puede decir que son claras las funciones que desarrolla cada funcionario en esta dependencia y que crean un impacto positivo para la secretaría.

9. De 1 a 5 ( 1 como puntaje mínimo y 5 como máximo.) cuál es su nivel de cumplimiento en la realización de sus funciones



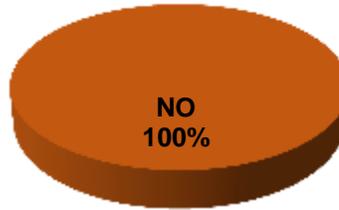
**Análisis:** Como se observa en términos generales el nivel cumplimiento en la realización de cada una de las funciones de los empleados de la Secretaría de Planeación e Infraestructura es un 100%, lo que denota que los funcionarios de la empresa cuentan con el manejo de conocimientos y responsabilidades requeridos para los cargos, lo que se ve reflejado en los resultados sobresalientes de la dependencia.

10. Considera importante realizar un plan de capacitaciones para mejorar los conocimientos en las funciones y tareas que debe realizar.



**Análisis:** Todos los funcionarios de la Secretaría de planeación e infraestructura coinciden en la necesidad de contar con un plan de capacitación que permita afianzar y actualizar sus conocimientos; según la respuesta a la encuesta el 100% de los funcionarios considera importante crear un plan de capacitación para los funcionarios de la secretaría.

**11. Considera que su productividad se ha visto afectada por la falta de implementación de programas de formación de personal.**



**Análisis:** Aunque los empleados coinciden en la necesidad de implementar un plan de capacitación y lo ven de manera prioritaria, en esta pregunta todos manifiestan que su productividad, no se ha visto afectada por la falta de programa de formación, esto nos da a entender, que aunque no estén en constante capacitación, desempeñan sus labores según lo acordado por las directivas.

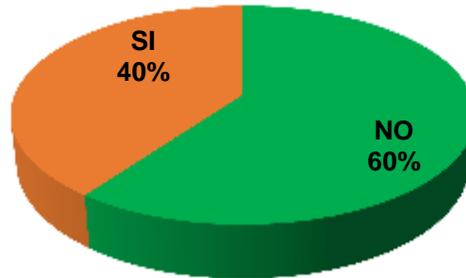
**12. Que capacitaciones considera fundamentales y/o necesarias de realizar, para el buen desarrollo de sus actividades dentro de la Secretaría de Planeación e Infraestructura**



**Análisis:** Se observa que todos los empleados del departamento de planeación de la Alcaldía de Caparrapí, están de acuerdo y manifiestan que toda capacitación, en cuanto a conocimiento de la Alcaldía y de su área, manuales de procedimientos, servicio al usuario, capacidades de gestión y sobre todo en cuanto a las actualizaciones de normas y leyes; incurriría en el buen desarrollo laboral para aplicarlo

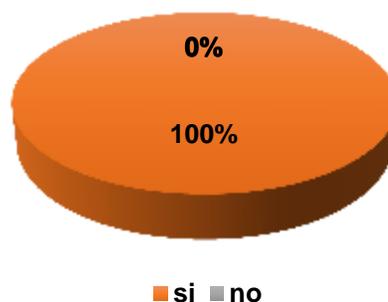
de manera correcta en los procedimientos dados por cada persona y así generar un buen desempeño de sus labores.

**13. Conoce y domina todos los temas de la secretaria a la hora de presentar análisis y resultados en los mismo.**



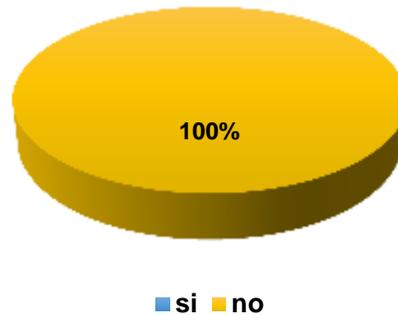
**Análisis:** Con gran preocupación se observa en esta pregunta que los empleados tienden a tener poco conocimiento en la totalidad de su área; debido a la falta de programas de capacitación, puesto que no se sienten seguros, a la hora de sustentar los análisis de resultados.

**14. Considera que se debe reforzar las capacitaciones en los temas anteriormente tratados, en pro de mejorar sus conocimientos del área**



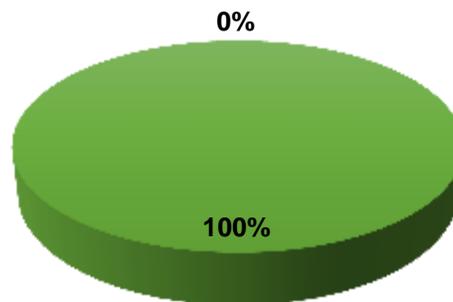
**Análisis:** De acuerdo con el resultado obtenido en la encuesta donde se evidencia que es necesario realizar capacitaciones en el área de Planeación e Infraestructura para la ampliación y actualización de conocimientos que generen un mejor rendimiento en el área.

**15. Existe algún comité encargado de realizar este tipo de diagnóstico en la Alcaldía de Caparrapi Cundinamarca**



**Análisis:** el 100% de los funcionarios coinciden en que no existe un comité encargado de realizar la evaluación de desempeño y los planes de capacitación a los funcionarios, los cuales son necesarios y obligatorios de realizar en la entidad, en pro de mejorar las condiciones y calidad del servicio y la realización de labores.

**16. Tiene alguna observación o sugerencia sobre la forma en que se administra el talento humano en la Alcaldía de Caparrapi Cundinamarca**



**Análisis:** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta existen inconformidades en la administración del talento humano en la Alcaldía de Caparrapí, dado que es importante tener planeación y organización en los procesos que involucren esta área; esto hace que los funcionarios de la secretaría de planeación vean la necesidad de crear la dependencia de Talento Humano.

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1. RESUMEN DE HALLAZGOS

El Objetivo es analizar la parte cualitativa de la investigación para poder obtener resultados, con los cuales se puedan trabajar en las conclusiones y recomendaciones que se puedan hacer para mejorar el desempeño laboral en el Sector de Planeación en la Alcaldía de Caparrapí, por tal razón se según busca analizar cada una de las variables y secciones que se aplicaron en las entrevistas, citando las respuestas más importantes y recomendando soluciones y mejoras a las falencias generadas según los encuestados.

De acuerdo al análisis del resultado de la encuesta aplicada a la secretaría de Planeación e Infraestructura podemos observar que existen los siguientes hallazgos:

Los funcionarios, tienen el conocimiento necesario y requerido referente a lo que es la Evaluación del desempeño y cuál es el fin de aplicarlo, reconocen los beneficios que conlleva la aplicación del instrumento en su área de labores.

Se encontró que no se realiza la evaluación de desempeño a los empleados de la Secretaría de Planeación e infraestructura y según el análisis no se aplica a ningún funcionario de esta Alcaldía.

No se cuenta con un plan de capacitación a los funcionarios.

Los funcionarios reconocen la necesidad de implementar y aplicar la evaluación de Desempeño, como herramientas de mejoramiento y posterior aplicación de planes de capacitación que les permita mejorar el servicio que prestan a la comunidad.

Se requiere capacitación en todos los temas de la secretaría de Planeación y en los relacionados con los procesos y manejos de la Alcaldía, como el manual de procedimiento, atención al usuario, capacidad de gestión, normas, leyes.

Debe Nombrarse un comité y/o encargado, el cual se le asignara la función o tarea de aplicar la evaluación del desempeño y seguir el proceso de capacitación.

Se ve la necesidad de la creación del Departamento de Talento Humano en la Alcaldía Municipal de Caparrapí Cundinamarca.

## **5.2. FORMULACIÓN Y RECOMENDACIONES.**

Inicialmente se reconoce que el 80% de los funcionarios de la Secretaria de Planeación e Infraestructura de Caparrapí, apropia el concepto de Evaluación de Desempeño en sus labores, reconoce que implica su aplicación, análisis y la importancia del mismo a la hora de generar nuevas o mejor las capacidades laborales, sin embargo un 20% de los mismo afirma no apropiarse con el termino y el uso del Instrumento en su área de trabajo es por esta razón que se recomienda inicialmente capacitar a los funcionarios en

el tema, socializar los beneficios, sus pro y contra de aplicar el instrumento y todo lo que les permita adquirir y reforzar conocimientos en el tema.

Segundo se identificó que la Alcaldía de Caparrapí no está realizando el debido proceso de evaluar el desempeño de sus funcionarios acorde a la Ley 909, 2004, aunque esta entidad no cuenta con el área de talento humano, esto no la exime de realizar dicha evaluación periódica a sus funcionarios. Las Alcaldías no están obligadas a tener esta dependencia denominada área de Recurso humano, pero si están sujetas a hacer cumplir y cumplir las funciones de esta área, asignando las mismas a otra dependencia. *“Ley 617, 2000, artículo 75. Libertad para la creación de dependencias. Sin perjuicio de las competencias que le han sido asignadas por la ley a los departamentos, distritos o municipios, estos no están en la obligación de contar con unidades administrativa. En caso contrario las competencias deberán asumirse por dependencias afines. En todo caso las dependencias que asuman las funciones determinadas en el presente artículo deberán cumplir con las obligaciones constitucionales y legales de universalidad, participación comunitaria y democratización e integración funcional.”*

Así mismo los Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente, su finalidad es que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, por tal razón si la Alcaldía no cuenta con la dependencia del Talento

humano para que realice los procesos necesarios y ejecutarla evaluación del desempeño de los funcionarios, puesto que se sugiere que la Secretaria de Gobierno junto con el aval del Alcalde Municipal, con apoyo de la oficina de Control Interno y los comités de bienestar laboral y salud ocupacional se nombre un comité regulador para que se inicie el proceso y se dé cumpliendo la ley 909, 2004.

Las Alcaldías tienen dos opciones para establecer un modelo de una evaluación de desempeño:

Crear como entidad el modelo y/o instrumento propio de evaluación de desempeño, que cumpla con las características requeridas y con el fin de la misma, que es evaluar las capacidades, habilidades, funciones y el nivel del desempeño de los funcionarios de la secretaria.

En caso de no contar con el formato propio, la CNSC cuenta con el modelo Tipo de Evaluación de Desempeño que cumple con lo requerido para evaluar los funcionarios e identificar datos de medición claras a la hora de crear estrategias de mejoramiento. Para implementar este modelo la Alcaldía de Caparrapí, debe presentar la solicitud formal ante la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC en la cual luego de aprobar la solicitud, mediante resolución dan por hecho que será el formato establecido para evaluar a sus funcionarios.

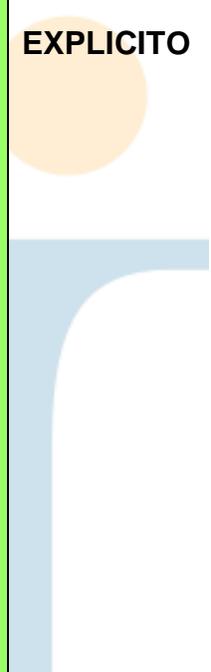
Tercero, se hace necesario crear un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades identificadas en las evaluaciones de desempeño en cada Secretaría, esto

con el fin de fortalecer las falencias y mejorar las fortalezas que se identifique. De igual manera realizar las gestiones pertinentes para solicitar capacitaciones ante entidades como la Escuela Superior de Administración Pública- ESAP.

### 5.3. PROPUESTA MODELO ESTRATÉGICO

#### TEORÍA DE NONATA Y TAKEUCHI APLICADA AL AREA DE PLANEACION E INFRAESTRUCTURA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CAPARRAPI

| TÁCITO  | EXPLÍCITO   |                      |
|---|---|----------------------|
| <p><b>T1</b></p> <p><b>SOCIALIZACION</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compartir experiencias personales laborales.</li> <li>2. Concertación de problemas que se presenten en el entorno laboral o en la prestación del servicio.</li> <li>3. Comunicar reunión con superiores para intercambiar ideas (jefes y empleados).</li> <li>4. Implementar foro de capacitación para la organización.</li> <li>5. Elaborar encuestas sobre capacitación.</li> </ol> <p><b>Resultados:</b></p> <p>Participación de todos los empleados de la organización.</p> <p>Conocimiento T1 al T2</p> | <p><b>E1</b></p> <p><b>EXTERNLIZACION</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspección de manual de trabajo.</li> <li>2. Observación de atención al cliente.</li> <li>3. Elaboración de manuales de capacitación.</li> <li>4. Creación de modelos de trabajo</li> <li>5. Informe de relaciones análogas en el trabajo.</li> </ol> <p><b>Resultados:</b></p> <p>Adquirir nuevas herramientas para desarrollo del trabajo (físicas e intelectuales).</p> <p>Conocimiento T2 al E1</p> | <p><b>TACITO</b></p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>T2</b></p> <p><b>INTERNALIZACION</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de sistemas de información (computador, internet etc.)</li> <li>2. Poner en práctica los sistemas de información.</li> <li>3. Puesta en marcha el nuevo diseño.</li> <li>4. Interiorizar los conocimientos adquiridos. (practicar)</li> </ol> <p><b>Resultados</b></p> <p>Seguimiento a los programas a ejecutar,</p> <p>Orientar el comportamiento con el nuevo diseño a implantar.</p> | <p><b>E2</b></p> <p><b>COMBINACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de la gestión de la información.</li> <li>2. Diseño y comunicación de las nuevas formas del servicio.</li> <li>3. Distribución de sistemas de información.</li> </ol> <p><b>Resultados</b></p> <p>Entrega personal de elementos diseñados a los integrantes de la entidad.</p> <p>Conocimiento E1 al E2</p> | <p><b>EXPLICITO</b></p>  |
|--|---|--|

La propuesta de mejoramiento en la evaluación y capacitación de desempeño de la Alcaldía Municipal de Caparrapí, nace desde el análisis y reflexión realizada en el área de la secretaria de Planeación e Infraestructura, según los resultados encontrados y socializados, se evidencia la necesidad de fortalecimiento del proceso de gestión en la evaluación y capacitación de desempeño para los empleados de la Secretaria de Planeación, dado que este es un requerimiento de índole constitucional y es de suma importancia para la entidad que garantiza la eficiencia del servicio que se debe prestar, contando con un personal calificado que genere respuestas optimas a los problemas y requerimientos que lleguen a esta área, además esto beneficia a la organización en

temas de calidad de sus empleados contratados, para que así desempeñen sus funciones de manera óptima, excelente y eficaz.

“El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos.” Jesús Reza. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones.

A partir de lo encontrado en la revisión del área de Planeación e Infraestructura de lo anteriormente expuesto se propone establecer un Sistema que busque Planear y Organizar el manejo de los estándares de evaluación e implementación de la capacitación en el desempeño para el talento humano en la Alcaldía Municipal de Caparrapí de manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de los colaboradores, de sus procesos y servicios como entidad de servicio público. Se puede mejorar la evaluación y capacitación de desempeño creando un área de talento humano o persona de salud ocupacional que se encargue de los procesos de desempeño de los empleados de manera periódica, estableciendo canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados y usuarios que reciben el servicio.

De acuerdo a estas especificaciones generales es necesario retomar algunas funciones que por su carácter influirán significativamente en el trabajo que se debe realizar en la entidad:

**Evaluación del desempeño:** El Modelo Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) para los servidores públicos de carrera administrativa, establecido por la Ley 909 de 2004 en el artículo 40. *Instrumentos de evaluación: De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta Comisión. Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable. La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas, es un instrumento para mejorar resultados del talento humano en la organización por lo tanto debe ser planeada, coordinada y desarrollada de forma adecuada para que produzca los beneficios para el trabajador y para la entidad. Permitirá que las personas al interior de la Administración Municipal de la Alcaldía sean retroalimentadas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección, y autocontrol capacitándolas para que puedan alcanzar de manera óptima los objetivos propuestos. La evaluación de desempeño es un importante medio para mejorar y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los*

miembros de la institución considerando tanto los objetivos de la organización como los objetivos individuales.

Diseño equipo evaluativo: aunque existen especificaciones de los puestos de trabajo con las funciones y procedimientos, es necesario tener en cuenta las posibilidades de tener mejores resultados de las personas y del trabajo cuando estas consideran su trabajo algo significativo y valioso, cuando se sienten responsables de los resultados del trabajo y cuando la persona sabe los resultados que se obtienen con el desarrollo de ese trabajo por eso es importante identificar las falencias del área de trabajo y de las personas que desempeñan, en este sentido Chiavenato estableció que “Cada puesto debe ser diseñado con la intención de reunir cinco dimensiones esenciales: variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación y retroalimentación, las cuales crean condiciones para que el ocupante del puesto encuentre motivación y satisfacción en el cargo, sienta mayor autonomía y autocontrol.”

**Capacitación y desarrollo del talento humano:** el hecho de saber que las personas tienen una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos y abstracciones. La Alcaldía Municipal debe pensar en una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. Esta capacitación y desarrollo debe estar basado en un proceso planeado por que la capacitación toma en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de los trabajadores hacia el futuro, debe ser intencional por que busca alcanzar objetivos corto, mediano y largo plazo por medio de cambios de conducta que

impulsen las transformaciones que se le exigen a la entidad. Debe ser proactivo porque está dirigido hacia delante, futuro y destino de la institución contando con el consenso dado que no es impuesta de la cima hacia abajo si no de acuerdo con las aspiraciones del empleado.

En base a la encuesta realizada a los 5 funcionarios de nómina como posible resultado a una evaluación de desempeño, se establece en el cronograma una secuencia de trabajo a realizar en pro de cumplir tiempos y tareas específicas. Las principales capacitaciones que se debe brindar al equipo de la Secretaría de Planeación e Infraestructura son:

1. Evaluación de Desempeño: Inicialmente se debe capacitar a todos en este tema, con el fin de que identifiquen la importancia y uso de la misma, como herramienta de medición de sus labores y habilidades. Esto les permitirá tener un concepto claro de lo que abarca la misma y estar preparado para su implementación.
2. Conocimientos del área de trabajo: Temas específicos del área de la Secretaría de Planeación e infraestructura que mejoren las capacidades y habilidades de los funcionarios. Posterior de realizar la evaluación de desempeño se generan resultados que le permitirán a la alcaldía conocer los temas en que se presentan falencias o requieren que se refuercen y es ahí donde el encargado, genera y/o elabora un plan de capacitación acorde a lo requerido. Estos temas pueden ser (de acuerdo a las labores y tareas que desempeñan los funcionarios):

- Funciones de la Secretaria de Planeación e Infraestructura
  - Funciones de la Alcaldía como ente gubernamental.
  - Diligenciamiento de formatos internos y externos.
  - Servicio al ciudadano
  - Manejo de TIC'S
- 
- Manejo de software y herramientas de trabajo
  - Normatividad que rige la Secretaria de Planeación e Infraestructura
  - Manual de funciones y procedimientos.
  - entre otros más temas que pueden surgir de la Evaluación de Desempeño y que se consideren fundamental para el buen funcionamiento de la Secretaria.
  - Con esta propuesta se espera aportar a las iniciativas de mejoramiento continuo, la cual invita a realizar el direccionamiento estratégico de la institución, en busca de crear mejores condiciones para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, si no también individuales de cada uno de los funcionarios que son importantes para el desarrollo y progreso de la Alcaldía Municipal de Caparrapí otorgando calidad de servicio en la funcionalidad demostrada en sus funcionarios y la calidad del servicio que presten.

## 5.4. RECURSOS

**5.4.1. Recursos humanos:** Los recursos humanos que se utilizarán son los integrantes de los comités de salud ocupacional y bienestar laboral (estos comités están conformados y/o se conforman por los mismo funcionario de la alcaldía y no generan gasto adicional en la nómina de la misma), los cuales se encargaran de gestionar ante las entidades públicas o privadas, las capacitaciones que haya lugar, y serán quienes direccionen todo el proceso para la aplicación. En cuanto a los recursos materiales se cuenta con un espacio en el parque Municipal, el cual está cubierto y cuenta con las medidas necesarias para la adecuación de equipos y demás materiales (que no genera un costo para su alquiler, ya que son de uso y propiedad de la alcaldía.); también cuenta con un auditorio en la biblioteca municipal para reuniones. Los gastos por contratación de personal externo para brindar las capacitaciones, está incluido en el rubro capacitaciones personal administrativo con código 1221

**5.4.2. Recursos tecnológicos:** Para el desarrollo de los programas de capacitación es necesario contar con equipos tecnológicos como video beam y un computador, estas son las dos herramientas principales que apoyaran el proceso de capacitación a través de proyecciones visuales y más dinámicas enriquecen la construcción de nuevos conocimientos y habilidades en los funcionarios del área de Planeación e Infraestructura y demás personal de la Alcaldía de Caparrapí. También se cuenta con otros elementos como sillas y

mesas que adecuan el espacio de la conferencia para la comodidad de los asistentes. (estos elementos tecnológicos son propios de la alcaldía de Caparrapí y están disponibles para las diferentes actividades de capacitación, en caso de ser requerido en alquiler este gasto se sumara al rubro capacitaciones personal administrativo con código 1221.

**5.4.3. Recursos financieros.** La aplicación de la evaluación de Desempeño está a cargo del jefe directo o jefe de control interno y esta función o tarea, se encuentra inmersa en sus obligaciones laborales y no genera un costo adicional que se deba incluir en nómina, por gastos o servicios adicionales. Para el gasto de los recursos financieros existe un rubro dentro del presupuesto Municipal anual, nombrado como capacitaciones personal administrativo con código 1221 por un valor de \$9.000.000. En ese sentido se puede destinar parte de este para el diseño e implementación de planes de capacitación, este rubro no solo está destinado para la secretaria de Planeación e Infraestructura, es por esto que se elaboran dos tablas de presupuesto, para ser presentadas y aprobadas para la ejecución de su presupuesto es importante tener en cuenta que durante la conferencia se ofrezca a los asistentes hidratación y alimentación, así como volantes con información relevante al tema en el cual se les capacita, esto como instrumentos que permitan que este espacio sea cómodo y adecuado al funcionario que recibe la capacitación. El presupuesto para aprobación al área financiera:

### Descripción de los gastos de personal (en miles de \$)

| Perfil profesional   | Función  | Meses de vinculación | Dedicación Horas/ Semanas | TOTAL              |
|--|--|----------------------|---------------------------|--------------------|
| Especialista (staff) en Evaluación de Desempeño.             | Capacitar a los funcionarios y jefes sobre la importancia de evaluar periódicamente sus destrezas y funciones. Evaluar a los directores de la entidad y a la vez los mismos jefes evaluar a sus empleados. | 2                    | 4                         | \$2.000.000        |
| Profesional Especializado en Atención y Servicio al cliente. | Capacitar a los funcionarios de la Secretaria de Planeación e Infraestructura en Manuales de Servicio a los Usuarios.  | 1                    | 1                         | \$500.000          |
| Profesional en Tecnología y Sistemas.                        | Capacitar a los funcionarios en Técnicas Informáticas para el buen desempeño de las herramientas virtuales con las que laboran.  | 1                    | 2                         | \$1.000.000        |
| <b>TOTAL</b>   |  |                      |                           | <b>\$3.500.000</b> |

### Materiales y suministros (en miles de \$)

| Materiales                         | Justificación  | Total             |
|------------------------------------|--|-------------------|
| Refrigerios (Sándwich + Bebida)    | Se debe contar con un presupuesto del rubro para gastos logísticos como lo es la alimentación de los funcionarios participantes y capacitadores (20 aprox) | \$300.000         |
| Souvenirs (Lapicero + Agenda)      | Se contara con Souvenirs que se entregaran a los participantes de las capacitaciones donde podrán tomar nota de los diferentes temas.                      | \$200.000         |
| Papelería (Formatos – Información) | Se les entregara a los participantes unos Brochures con información de La Alcaldía y temas específicos que se verán en la Capacitación.                    | \$100.000         |
| <b>TOTAL</b>                       |  | <b>\$ 600.000</b> |







## 5.6. DIAGRAMA DE PROCESO DEL MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL

|   |  | <h1>ALCALDIA MUNICIPAL CAPARRAPI CUNDINAMARCA</h1> <h2>Diagrama De Procesos</h2> |          |               |           |          |   |   |   |               |
|---|--|--|----------|---------------|-----------|----------|---|---|---|---------------|
| <b>Objeto:</b> Plan de actividades anuales para la promoción de evaluación de desempeño e implementación de programas de capacitación dirigida a los funcionarios de la Alcaldía de Caparrapi Cundinamarca. |  | Actividad  |          | Actual        | Propuesta | Economía |   |   |   |               |
| <b>Actividad:</b> Evaluación de Desempeño y Plan de Capacitación.   |  | Operación  | ○        | 22            |           |          |   |   |   |               |
| <b>Operario:</b>  |  | Transporte   | ⇒        |               |           |          |   |   |   |               |
| <b>Método:</b>  |  | Espera   | ▷        |               |           |          |   |   |   |               |
| <b>Lugar:</b> Alcaldía de Caparrapi   |  | Inspección   | □        | 4             |           |          |   |   |   |               |
| <b>Construido Por:</b>  |  | Almacenamiento   | ▽        |               |           |          |   |   |   |               |
|   |  | Distancia (m)  |          |               |           |          |   |   |   |               |
|   |  | Tiempo (Hrs-Hom)   | 2444     |               |           |          |   |   |   |               |
|   |  | Costo Mano de Obra   |          |               |           |          |   |   |   |               |
|   |  | Costo Material   |          |               |           |          |   |   |   |               |
| <b>Fecha:</b> 12 de Noviembre de 2015   |  | Costo Total  |          |               |           |          |   |   |   |               |
| N   | Actividades  | Tareas   | Dist (m) | Tiempo (Hrs.) | Símbolo   |          |   |   |   | Observaciones |
|   |  |  |          |               | ○         | ⇒        | ▷ | □ | ▽ |               |
| 1   | Establecer metodología de capacitación tema: evaluación de desempeño                                     | _Recolectar materia de investigación   |          | 48            | ○         |          |   |   |   |               |
| 2   | Establecer el modelo de Evaluación   | _Elaborar modelo de evaluación de Desempeño propio de la Alcaldía                |          | 72            | ○         |          |   |   |   |               |
|   |  | _ Adoptar el modelo tipo de la CNSC (Emitir acto administrativo.).               |          | 72            | ○         |          |   |   |   |               |
| 3   | Capacitar en Evaluación del Desempeño a los funcionario de la Secretaria de Planeación e Infraestructura | _Establecer fechas de capacitación   | 5        | 48            | ○         |          |   |   |   |               |
|   |  | _Preparar el materia de capacitación   |          | 48            | ○         |          |   |   |   |               |
|   |  | _Implementar capacitaciones  |          | 96            | ○         |          |   |   |   |               |

|   |  |  |     |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|-----|--|--|--|--|--|--|
|   |  | _ Establecer equipo evaluador (superior inmediato y personal de libre nombramiento y remoción y/o comité evaluador.) | 48  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Concertación de objetivos laborales  | _ Socializar las metas de la entidad   | 96  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | _ Establecer objetivos del funcionario en el periodo a evaluar (concertación).                                       | 96  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | _ Establecer cronograma de capacitaciones en temas generales.  | 48  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | _ Establecer temas de capacitación, personal capacitado y materiales.  | 96  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | _ Capacitar en temas generales (permitan reforzar las áreas concertadas.)  | 816 |  |  |  |  |  |  |
|   |  | Controles de efectividad de la capacitación  | 96  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Evaluar a los funcionarios de la Secretaría de Planeación e Infraestructura (Evaluación parcial)   | _ Revisar la evidencias de desempeño presentadas por los funcionarios  | 96  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | _ Asignación de calificación   | 96  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | _ Notificación de la calificación a cada funcionario personalmente.  | 96  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Interpretar los resultados de la evaluación  | _ Establecer necesidades de capacitación   | 48  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Establecer un modelo de plan de capacitación   | _ Elaborar y presentar modelo guía   | 48  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Socializarlo con los funcionarios  | _ Reunión con funcionario para socializar resultados en conjunto   | 48  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Capacitar en temas requeridos ( resultados de la evaluación de desempeño) a los funcionario de la Secretaría de Planeación e Infraestructura | _ Establecer fechas capacitación   | 48  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | _ Preparar el materia de capacitación  | 96  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | _ Perfiles de capacitadores  | 96  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | Capacitación Manuales de Servicio a los Usuarios.  | 32  |  |  |  |  |  |  |
|   |  | Capacitación en uso de las TIC.  | 8   |  |  |  |  |  |  |
|   |  | Capacitación del proceso de gestión en la evaluación y capacitación de desempeño.                                    | 4   |  |  |  |  |  |  |
|   |  | Controles de efectividad de la capacitación  | 48  |  |  |  |  |  |  |

## 5.7. EVALUACIÓN

Evaluar la viabilidad de la implementación del modelo al interior de la empresa en el área de estudio. Analizar el impacto positivo y/o negativo y las posibles restricciones y/o limitaciones del modelo.

El modelo de gestión de conocimiento en los procesos de evaluación de desempeño y planes de capacitación, que se propone es viable y se ajusta a la reglamentación establecida para la alcaldía de Caparrapí, de fácil, ágil y de eficiente aplicación en la secretaria de planeación e infraestructura.

Debemos partir del hecho que la alcaldía no cuenta con un modelo establecido de evaluación está incumpliendo la ley 909, 2004, de evaluar, capacitar e implementar. El modelo que se propone le permite iniciar desde la fase de capacitar a los funcionarios , frente a todo el tema denominado evaluación de desempeño, no es fácil para un grupo de funcionario asimilar el termino y lo que implica dicha aplicación de instrumentos, uno de los puntos que se les debe aclarar es que la evaluación es un instrumento de medición que permite mejorar, no un instrumento de encontrar, buscar o generar fallas en las labores de los funcionarios, mucho menos una forma de generar miedo de despidos o cambio de puesto en los funcionarios, el modelo inicia con la fase de auto análisis, de establecer tareas , de recepción de información y de capacitar a los funcionarios que es , él porque es importante, él para que sirve... sin generar tensión en las labores diarias, el modelo continua permitiéndole a la alcaldía 2 opciones de modelos de Evaluación de Desempeño, que le permitieran optar por la que más

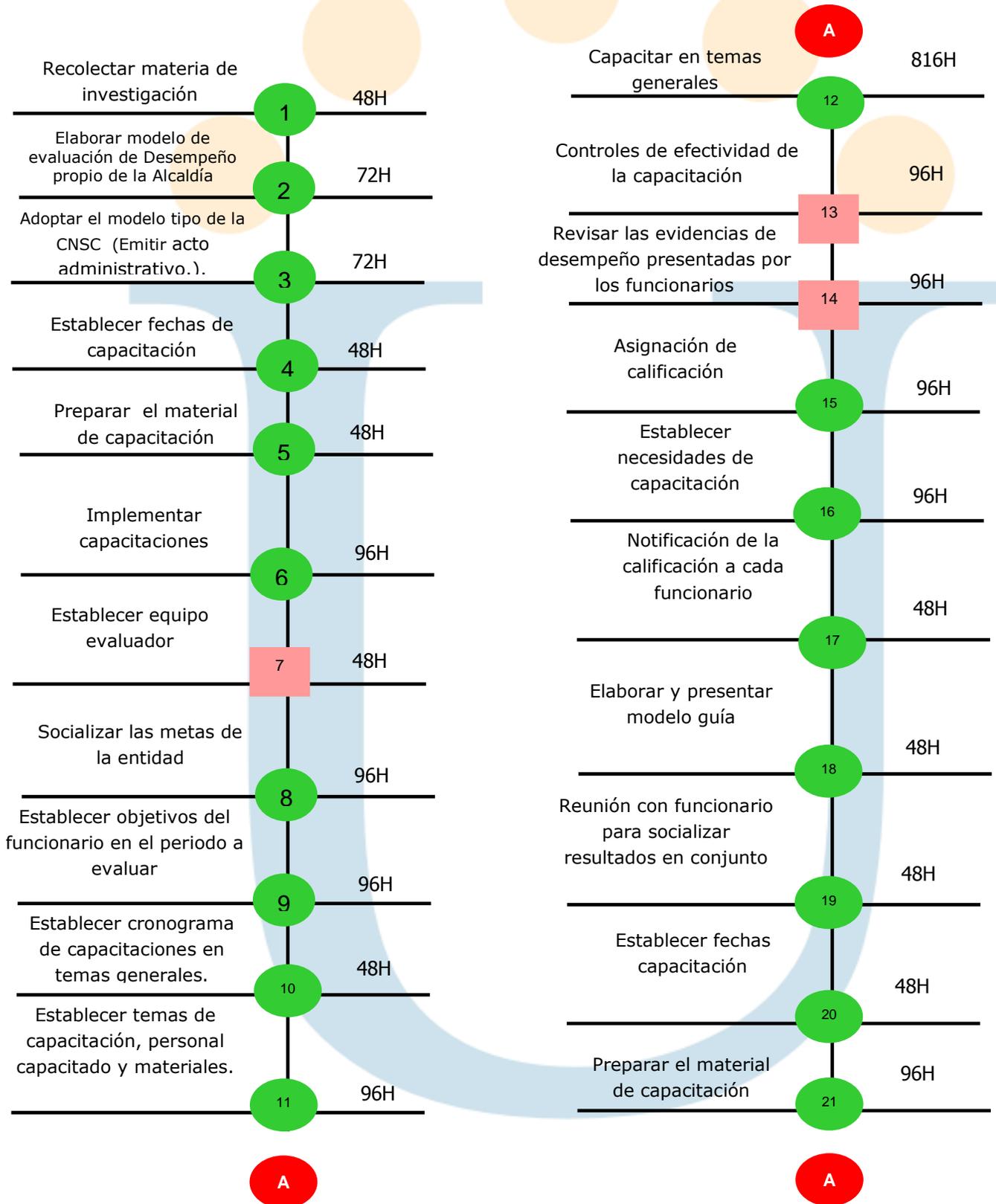
convenga o la que más agilice el proceso, la primera alternativa es establecer un modelo propio con características de las labores que se desempeñan en la alcaldía, ajustándolo a las normas que lo rigen , o como segunda alternativa implementar y adoptar el modelo tipo de la CNSC, un modelo sencillo, ágil y eficiente a la hora de medir. Posterior a establecer y definir el modelo que se aplicará se realizara una actividad denominada concertación de objetivos, es decir yo establezco junto al funcionario unas tareas propias y específicas a evaluar, en la cual establezco tiempo y meta, esto le permite no solo afianzar y reconocer sus tarea, si no que permite que el empleado enfoque sus capacidades en tareas específicas con calidad y buen desempeño.

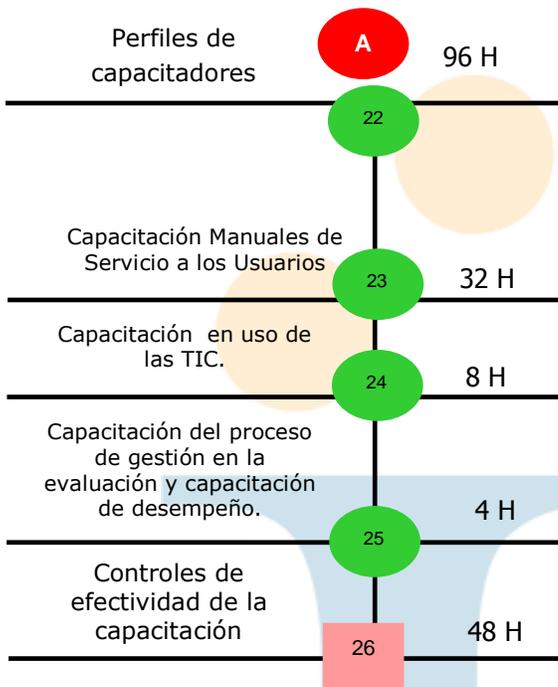
Durante el proceso de concertación, el modelo le propone a la alcaldía que realice una serie de capacitaciones en Pro de fortalecer temas que se pueden ver débiles, o que durante el proceso de concertación con el funcionario haya expresado sus debilidades en el tema y solicito apoyo en capacitar y aumentar conocimientos en sus labores. Luego de culminar la etapa de capacitación, concertación y capacitación el empleado entra en fase de evaluación de desempeño, en la cual un grupo de evaluadores delegados iniciaría a medir el nivel de desempeño en sus funciones, se inicia con una revisión de sus tareas, revisión de los soportes que el funcionario adjunte para demostrar que está cumpliendo con las tareas asignadas, posterior se da conocer la calificación y se inicia el procesos de análisis de datos.

En el análisis de datos y calificaciones se reflejan las debilidades tanto individuales como grupales, permitiéndole al equipo evaluar emitir un concepto de áreas o temas a fortalecer, en este punto se inicia un cronograma para establecer planes de capacitación o mejoramiento de acuerdo a las falencias que arrojó la evaluación, y están se brindaran el periodo entre la primer y segunda evaluación de desempeño. El modelo se elaboró y se ajustó de acuerdo a la ley 909, 2004 para entidades del estado, conforme a modelos y fechas de evaluación, de fácil adaptación y un instrumento fundamental a la hora de generar capacidades, habilidades y obtener datos de medición en el desarrollo de las labores de los grupos de trabajo.

## 5.8. DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL PROCESO PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y

### CAPACITACIÓN DEL PERSONAL (DOP)





## RESUMEN DEL DOP

**Inspección: 4**

**Operación: 22**

**Tiempo total: 2.444 horas**

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez. (2007). Mi consejo de administración. Panorama Editorial S.A de S.V. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=KaBMrmkG1P4C&pg=PA24&dq=El+aprendizaje+organizacional,+se+convierte+en+una+constante+que+no+podemos,+olvidar,+ni+eludir.+Es+un+compromiso+de+todos+estar+al+alba+y+actuar+proactivamente+en+este+complejo+campo+de+la+gesti%C3%B3n+humana.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwid7sigg7vJAhWBbSYKHUBgCMEQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humano, gestión por competencias. Buenos Aires: Granica S.A. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA6&dq=Martha.,+Alles.++\(2000\).+Direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+recursos+humano,+gesti%C3%B3n+por+competencias.+Buenos+Aire:+Granica+S.A.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqlsuthLvJAhVGeCYKHxtyBMIQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Martha.%2C%20Alles.%20\(2000\).%20Direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20recursos%20humano%2C%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias.%20Buenos%20Aire%3A%20Granica%20S.A&f=false](https://books.google.com.co/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA6&dq=Martha.,+Alles.++(2000).+Direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+recursos+humano,+gesti%C3%B3n+por+competencias.+Buenos+Aire:+Granica+S.A.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqlsuthLvJAhVGeCYKHxtyBMIQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Martha.%2C%20Alles.%20(2000).%20Direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20recursos%20humano%2C%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias.%20Buenos%20Aire%3A%20Granica%20S.A&f=false)
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano, basado en competencias. Buenos Aires: Granica S.A. Recuperado de [http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano\\_a.pdf](http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf)
- Alles. M. (2002). Desarrollo por competencias, evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica S.A. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=Martha.,+Alles.++\(2002\).+Desarrollo+por+competencias,+evaluaci%C3%B3n+de+360%C2%B0.+Buenos+Aires:+Granica+S.A.+Los+cambios+en+las+compa%C3%B1%C3%ADas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo2uadirvJAhUF6CYKHRVwAsIQ6AEIIDAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=Martha.,+Alles.++(2002).+Desarrollo+por+competencias,+evaluaci%C3%B3n+de+360%C2%B0.+Buenos+Aires:+Granica+S.A.+Los+cambios+en+las+compa%C3%B1%C3%ADas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo2uadirvJAhUF6CYKHRVwAsIQ6AEIIDAB#v=onepage&q&f=false)
- Asociación de administradores gubernamentales., (1997). Aportes para el estado y la administración gubernamental. Universidad de Texas. Recuperado de [http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/09/a09\\_05.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/09/a09_05.pdf)
- Guerra, I. (2005). Evaluación y mejora continua. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=tQiAlcui5dsC&pg=PA177&lpg=PA177&dq=Usted+puede+solicitar+al+contratista+que+presente+un+plan+de+gesti%C3%B3n+que+describa+como+proceder%C3%A1+con+el+trabajo+y+que+entregas&source=bl&ots=5few09Bjwa&sig=acWYp0qXI6h346G0ZA5SGm2O5Bk&hl=es>

&sa=X&ved=0ahUKEwjN\_dHMhrvJAhXB1CYKHcZqCcEQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false

Gan y Triginé. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. España: Díaz de santos. Recuperado de <http://myslide.es/documents/manual-de-instrumentos-de-gestion-y-desarrollo-de-las-personas-en-las-organizaciones.html>

Machado. (1999). La gestión de la calidad total en la administración pública. España: Ediciones días de santos, S, A. recuperado de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2116/GARCIA\\_ANDREA\\_2015.pdf?sequence=1](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2116/GARCIA_ANDREA_2015.pdf?sequence=1)

Martínez, G. (2004).Control y evaluación del desempeño. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10691/1010207212-2015.pdf?sequence=4>

Mondy y Robert. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson.Recuperado de <http://es.slideshare.net/EsaFhanyAncheyta/recursos-humanos-i-rl>

Valencia. (2012). Diseño Y Mejoramiento De Los Procesos Del Área De Gestión Humana En La Empresa Servi Sound. Santiago de Cali. Recuperado de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2979/1/tad00920.pdf>

## 7. ANEXOS

### 7.1. FORMATO ENCUESTA APLICADA A LA MUESTRA.

|  |  |
|--|--|
|   | <p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLANES DE CAPACITACIÓN ALCALDIA DE CAPARRAPI-<br/>SECRETARIA DE PLANEACIÓN E INFRAESTRUCTURA.<br/>UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD</p> |
| Funcionario :  |  |
| Fecha:   |  |
| Área :   |  |
| Cargo desempeñado:   |  |
| <p>Objetivo de la encuesta: Identificar si en la Alcaldía de Caparrapí Cundinamarca se implementan sistemas evaluación de desempeño y programas de capacitación a sus funcionarios.</p>  |  |
| <p>Indicaciones: Por favor marque con una (x) la respuesta que de acuerdo a sus conocimientos y experiencias es la correcta.</p>   |  |
| <p>1. Cuando tiempo hace que está vinculado al área de la Secretaría de Planeación e Infraestructura:<br/> <input type="checkbox"/> 1 año<br/> <input type="checkbox"/> Dos años<br/> <input type="checkbox"/> Más de 3 años</p>   |  |
| <p>2. Sabe que es la evaluación de desempeño y para qué sirve:<br/>         Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>  |  |
| <p>3. Considera importante hacer una evaluación periódica de sus funciones, que permita identificar fortalezas y debilidades en su puesto de trabajo:<br/>         Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>   |  |
| <p>4. ¿Conoce cuáles son los estándares que le indican que esta obtenido un buen desempeño en su cargo?<br/>         Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>   |  |
| <p>5. La Alcaldía de Caparrapí, le realiza evaluaciones de desempeño para medir el nivel de sus labores y la satisfacción en el servicio que presta al ciudadano:<br/>         Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>   |  |
| <p>6. En caso de afirmativo, cuantas veces al año la Alcaldía de Caparrapí lo evalúa:<br/> <input type="checkbox"/> Entre 1- 2 veces<br/> <input type="checkbox"/> 2- 4 veces<br/> <input type="checkbox"/> más de 5 veces</p>   |  |
| <p>7. Considera importante y fundamental que se realice por lo menos una vez al año la evaluación de desempeño a los funcionarios de la Alcaldía - Secretaría de Planeación e Infraestructura , como herramienta de mejoramiento:<br/>         Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> |  |
| <p>8. Tiene claramente definido el rol y sus funciones dentro de la Secretaría de Planeación e Infraestructura:<br/>         Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>   |  |
| <p>9. De 1 a 5 ( 1 como puntaje mínimo y 5 como máximo.) cuál es su nivel de cumplimiento en la</p>  |  |

|  |
|--|
| <p>realización de sus funciones:</p> <p>___ 1</p> <p>___ 2</p> <p>___ 3</p> <p>___ 4</p> <p>___ 5</p>  |
| <p>10. Considera importante realizar un plan de capacitaciones para mejorar los conocimientos en las funciones y tareas que debe realizar:</p> <p>Sí ___ No ___</p>  |
| <p>11. Considera que su productividad se ha visto afectada por la falta de implementación de programas de formación de personal.</p> <p>Sí ___ No ___</p>  |
| <p>12. Que capacitaciones considera fundamentales y/o necesarias de realizar, para el buen desarrollo de sus actividades dentro de la Secretaría de Planeación e Infraestructura:</p> <p>___ Conocimiento de la Secretaría de Planeación e Infraestructura</p> <p>___ Conocimientos de la Alcaldía de Caparrapí</p> <p>___ Manuel de funciones</p> <p>___ Manuel de procedimientos</p> <p>___ Capacidades de gestión</p> <p>___ Servicio al usuario</p> <p>___ Herramientas informáticas</p> <p>___ Actualización de normas y leyes.</p> <p>___ Otra, cual (es): _____</p> |
| <p>13. En el área de la Secretaría de Planeación e Infraestructura las tareas se enfocan en la ejecución, seguimiento y control del Plan Municipal de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial, igualmente realiza la administración del Banco Municipal de Proyectos. Conoce y domina estos temas a lo hora de presentar análisis y resultados en los mismo:</p> <p>Sí ___ No ___</p>   |
| <p>14. Considera que se debe reforzar las capacitaciones en los temas anteriormente tratados, en pro de mejorar sus conocimientos del área:</p> <p>Sí ___ No ___</p>   |
| <p>15. existe algún comité encargado de realizar este tipo de diagnóstico en la Alcaldía de Caparrapí Cundinamarca.</p> <p>Sí ___ No ___</p>   |
| <p>16. Tiene alguna observación o sugerencia sobre la forma en que se administra el talento humano en la Alcaldía de Caparrapí Cundinamarca:</p> <p>Sí ___ cuál(es): _____</p> <p>No ___</p>   |

**¡Muchas gracias por la atención brindada!**





COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

FIJACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES

PROCESO: EVALUACIÓN DEL CÓDIGO: EDL - FT - 07  
FECHA EMISIÓN: Mayo 18 de 2011 Versión: 4,0

|                                     |             |                          |                              |  |             |                     |
|-------------------------------------|-------------|--------------------------|------------------------------|--|-------------|---------------------|
| EVALUADO                            |             | Nombre                   | Documento de Identidad       |  |             |                     |
|                                     |             | Empleo                   | Dependencia o Area Funcional |  |             |                     |
| COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES       |             |                          | EVALUACION                   |  |             |                     |
| Tipo de Competencia                 | Competencia | Conducta Asociada        | I SEMESTRE                   |  | II SEMESTRE |                     |
|                                     |             |                          | Fortalezas                   | Aspectos a Corregir  | Fortalezas  | Aspectos a Corregir |
|                                     |             |                          |                              |  |             |                     |
|                                     |             |                          |                              |  |             |                     |
|                                     |             |                          |                              |  |             |                     |
| ACCIONES DE MEJORAMIENTO PROPUESTAS |             |                          |                              |  |             |                     |
| Acción de Mejoramiento              |             | Seguimiento              |                              | Observaciones  |             | Fecha               |
|                                     |             |                          |                              |  |             |                     |
|                                     |             |                          |                              |  |             |                     |
|                                     |             |                          |                              |  |             |                     |
| FIRMA DEL EVALUADO                  |             | FIRMA DEL JEFE INMEDIATO |                              | FIRMA DEL FUNCIONARIO DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN EN CASO DE CONSTITUIR COMISIÓN EVALUADORA |             |                     |
|                                     |             |                          |                              |  |             |                     |

|  |                             |  |                    |                        |
|--|-----------------------------|--|--------------------|------------------------|
|  <p><b>CNSC</b><br/>Comisión Nacional<br/>del Servicio Civil<br/>EQUILIBRIO, MERITO<br/>Y OPORTUNIDAD</p> |                             | <b>COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL</b>          |                    |                        |
|  |                             | SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN                         |                    |                        |
|  |                             | PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS                             |                    |                        |
|  |                             | PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<br>LABORAL         |                    | CODIGO: EDL - RG - 02  |
|  |                             | FECHA EMISIÓN  | Mayo 18 de 2011    |                        |
|  |                             | Versión  | 4.0                |                        |
| EVALUADO   | Nombre y Apellidos          |  |                    |                        |
|  | Empleo                      | Documento de Identidad                               |                    |                        |
|  |                             | Dependencia o Area Funcional                         |                    |                        |
| <b>EVIDENCIAS</b>  |                             |  |                    |                        |
| Compromiso Laboral al que apunta la Evidencia  | Descripción de la Evidencia | Fecha de Inclusión en el<br>Portafolio<br>(dd/mm/aa) | Observaciones      | Evidencia Aportada por |
|  |                             |  |                    |                        |
|  |                             |  |                    |                        |
|  |                             |  |                    |                        |
|  |                             |  |                    |                        |
|  |                             |  |                    |                        |
|  |                             |  |                    |                        |
|  |                             |  |                    |                        |
|  |                             |  |                    |                        |
|  |                             |  |                    |                        |
| FIRMA DEL EVALUADOR  |                             |  | FIRMA DEL EVALUADO |                        |







## Instrucciones para el diligenciamiento de los instrumentos del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral para los servidores públicos de carrera administrativa



Los formatos que se presentan a continuación, son los aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL), con fundamento en lo establecido en el Acuerdo 137 de 2010, y su aplicación deberá efectuarse en cumplimiento de las directrices y mecanismos establecidos. De acuerdo a las sugerencias recibidas de las diferentes entidades, se unificaron las hojas de Información General y Compromisos; Fijación de Compromisos Comportamentales primer y segundo semestre; y se eliminaron las fórmulas y se desprotegeron las hojas para que sean ajustadas según la necesidad de cada entidad.

### INFORMACIÓN GENERAL Y FIJACION DE COMPROMISOS LABORALES

En esta hoja se consignará la siguiente información, si de sea coloque el logo de la entidad en la parte superior derecha de la hoja.

- Entidad. Digite el nombre de la entidad.
- Período de Evaluación. Digite día, mes y año del periodo anual de evaluación, tanto del inicio como el de finalización.
- Fecha de Fijación de Compromisos. Digite día, mes y año en que se fijan los compromisos.
- Evaluación Inicial. Seleccione X si corresponde a la fijación de compromisos si corresponde al periodo anual ordinario o de lo contrario seleccione, en la siguiente celda, la causal de ajustes de compromisos laborales. Se debe diligenciar este formato cada vez que se realice un ajuste a los compromisos laborales.
- Intervinientes en el proceso de Evaluación. Digite los nombres completos del evaluado, Jefe Inmediato, Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora. Número de los documentos de identidad, del evaluado, Jefe Inmediato, Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora. Información del Empleo, compuesta por nivel jerárquico, denominación del empleo, el código y el grado salarial del evaluado, Jefe Inmediato, Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora. Información de la dependencia o área funcional en la que se encuentra ubicado el empleado.
- Propósito del Empleo. Digite el establecido en el Manual de Funciones.
- Compromisos Laborales. Para la fijación de los compromisos laborales se deben diligenciar las siguientes columnas:
  - Metas institucionales o de la dependencia. Registre la meta o metas para la cual contribuirán los compromisos del evaluado.
  - Compromisos laborales. Digite los compromisos laborales pactados y al mismo tiempo establezca las condiciones de resultado. (artículo 4 Acuerdo 137 de 2010).
  - Evidencias. Registrar las evidencias o soportes que darán cuenta del cumplimiento de los compromisos, y si es del caso dejar el registro del tercero que aportará la evidencia.
  - Porcentaje de Cumplimiento Pactado para cada Compromiso. Establezca para cada compromiso pactado el porcentaje de cumplimiento cuya sumatoria debe ser igual a 100%.
  - Evaluaciones Semestrales. Registre el porcentaje de cumplimiento de cada compromiso.
  - Calificación. Corresponde a la suma del porcentaje alcanzado en el primero y segundo semestre. Tenga en cuenta que a sumatoria horizontal por cada compromiso debe ser igual o inferior al porcentaje de cumplimiento pactado.

En la fijación de compromisos:

- Imprima el formato y firme en los campos en blanco establecidos para el Evaluado, Jefe Inmediato y/o el Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituirse una Comisión Evaluadora.
- En caso de existir renuencia por parte del evaluado en la firma de la fijación de compromisos, solicite la firma de un testigo de la misma área en que está ubicado el evaluado y si no lo hubiere, a un servidor de una dependencia relacionada o cercana, donde deberá diligenciar el nombre y la fecha del hecho. (artículo 9 Acuerdo 137 de 2010).

Reclamación por Inconformidad en la Fijación de Compromisos:

- Quando se presente reclamación por inconformidad del evaluado en la fijación de compromisos registre los campos en blanco, número de radicación y fecha.
- Escriba la decisión adoptada en única instancia por la Comisión de Personal, junto con la motivación de la decisión.

NOTA: Si necesita más hojas, añáduelas.

### FIJACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES

Digite el nombre, empleo, identificación y dependencia o área funcional del evaluado.

Si la entidad tiene Competencias Propias, registre las de acuerdo al desarrollo de las mismas, de lo contrario diligencie la siguiente información:

- Tipo de Competencia. Digite el tipo de competencia a pactado en el Manual de Funciones para el cargo, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 2539 de 2005.
- Competencia. Describa la competencia a la cual se le hará seguimiento durante todo el periodo de evaluación.
- Conducta Asociada. Describa brevemente la conducta asociada a la competencia.
- Evaluaciones Semestrales. Registre el resultado del seguimiento para la competencia seleccionada, según corresponda.
- Acciones de Mejoramiento. Describa brevemente las acciones de mejoramiento que debe ejecutar el Servidor Público para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.

En la fijación de compromisos comportamentales:

- Imprima el formato y firme en los campos en blanco establecidos para el Evaluado, Jefe Inmediato y/o el Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituirse una Comisión Evaluadora.

### PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

Digite el nombre, empleo, identificación y dependencia o area funcional del evaluado.

- 1. Compromiso Laboral al que apunta la Evidencia.** Digite el compromiso laboral al que apunta la evidencia.
- 2. Descripción de la Evidencia.** Realice una breve descripción de la clase de evidencia que se aportará para este compromiso. Indicando el lugar donde reposa, el objeto a que hace referencia (Ej. CD, Backups, Archivo de Gestión, etc.), teniendo en cuenta las tablas de retención documental. Se recuerda que en esta hoja se hace un registro y no deben anexarse a este formato.
- 3. Fecha de inclusión.** Escriba la fecha en la cual se generó la evidencia.
- 4. Observaciones.** Confronte las evidencias con el compromiso fijado al cual le apunta para establecer si cumple o no con el mismo.
- 5. Evidencia aportada Por.** Seleccione quien de los actores del proceso de evaluación de desempeño laboral aporta la evidencia, recuerde que el evaluador es el principal responsable de las evidencias, no quiere decir lo anterior, que el evaluado o un tercero, definido previamente, no puedan aportar evidencias.
- 6. Firmas.** Imprima y firme el documento.

NOTA: Si requiere adicionar más hojas, anéxelas.

### CONSOLIDACION DE RESULTADOS

- 1. Intervinientes.** Digite los datos del evaluado, del jefe inmediato y de funcionario de libre nombramiento y remoción, en caso de constituirse comisión evaluadora.
- 2. Evaluación Primer Semestre.** Digite el porcentaje alcanzado en este periodo. Incluyendo la sumatoria de las evaluaciones parciales eventuales si se presentaron. Seleccione la fecha de comunicación de la evaluación. Imprima y firme el formato.
- 3. Evaluación Segundo Semestre.** Digite el porcentaje alcanzado en este periodo. Incluyendo la sumatoria de las evaluaciones parciales eventuales si se presentaron. Seleccione la fecha de comunicación de la evaluación. Firme el formato.
- 4. Calificación Definitiva.** Digite la suma de las dos evaluaciones semestrales, teniendo en cuenta que no debe superar el 100%. Seleccione la fecha de notificación de la evaluación. Firme el formato.
- 5. Acceso al Nivel Sobresaliente.** Si el evaluado alcanzó por lo menos el 95% de cumplimiento en los compromisos laborales, seleccione los factores cumplidos en el periodo.
- 6. Motivación de la Calificación Definitiva.** Escriba la justificación de la calificación anual.
- 7. Recursos.** Marque con X si el Evaluado interpone o no recursos.
- 8. Decisión de Recursos.** Diligencie la decisión de los recursos interpuestos por el evaluador.
- 9. Calificación Definitiva.** Digite la evaluación definitiva en firme y el nivel alcanzado.

### Anexo No. 1: EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES

- 1. Evaluado.** Digite la información correspondiente al evaluado.
- 2. Circunstancia de la Evaluación.** Seleccione la causal de la evaluación parcial eventual.
- 3. Evaluadores.** Digite la información del evaluador.
- 4. Periodo Evaluado.** Seleccione día, mes y año correspondiente al periodo a evaluar parcialmente.
- 5. Compromisos Laborales Pactados.** Digite los compromisos laborales fijados.
- 6. Observaciones.** Registre las observaciones al cumplimiento de los compromisos si hay lugar a ello.
- 7. Porcentaje de Cumplimiento Pactado.** Registre el porcentaje asignado a cada compromiso en la fijación de los mismos.
- 8. Número de días a Evaluar.** Registre el número de días a evaluar.
- 9. Porcentaje de Cumplimiento Esperado.** Calcule el porcentaje de cumplimiento esperado de acuerdo con los días a evaluar.
- 10. Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado.** Digite la evaluación alcanzada.
- 11. Comunicación de la Evaluación Parcial Eventual.** Seleccione la fecha de la comunicación de la evaluación parcial.

Imprima y firme el formato.  
NOTA. Cada vez que se genere una evaluación parcial eventual, debe volver a diligenciar un nuevo formato. Si lo prefiere registre en el consolidado de evaluaciones parciales las que se vayan generando en el periodo.

### Anexo No.2: EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA

- 1. INTERVINIENTES.** Digite la información de los intervinientes.
- 2. Compromisos Laborales Pactados.** Digite los compromisos laborales pactados.
- 3. Observaciones.** Digite las observaciones si hay lugar a ello.
- 4. Evidencias.** Registre las evidencias que se hayan generado hasta el momento de la evaluación extraordinaria.
- 5. Porcentaje de Cumplimiento Pactado.** Digite el porcentaje asignado a cada compromiso en la fijación de los mismos.
- 6. Porcentaje alcanzado.** Digite el porcentaje alcanzado hasta la fecha de la evaluación.
- 7. Motivación.** Escriba las razones de la evaluación extraordinaria.
- 8. Fecha de la Evaluación.** Seleccione la fecha en que se efectúa la evaluación extraordinaria.
- Imprima y Firme en el espacio correspondiente a la Notificación.
- 10. Recursos.** Marque con X si el Evaluado interpone o no recursos.
- 8. Decisión de Recursos.** Diligencie la decisión de los recursos interpuestos por el evaluador.
- 9. Calificación Definitiva.** Digite la evaluación definitiva en firme y el nivel alcanzado.

### NOTAS ADICIONALES

Tenga presente que los formatos que conforman el instrumento de evaluación del desempeño se encuentran en una versión de Excel 2003.

En caso de encontrar problemas, dudas y/o observaciones con los formatos, infórmelas al Equipo de EDL para orientarlo de la mejor manera posible y buscar la actualización constante del instrumento del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.