



**IDENTIFICACION DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION EN LA CARRERA
ADMINISTRATIVA**

MARIA DEL CARMEN ARIAS ALDANA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

2016

RESUMEN

Este documento busca identificar los criterios de evaluación de desempeño de carrera administrativa, brindando la información organizada y adecuada referente a los lineamientos definidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil la cual tiene la responsabilidad de definir los instrumentos necesarios para la aplicación de estas en las instituciones del sector público, de tal forma que pueda contarse con definiciones claras y así poder determinar si los criterios empleados son pertinentes.

El desarrollo de este trabajo se hace mediante un estudio general de los decretos, acuerdos e información establecida, considerando como principal base la ley 909 de 2004 y los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de servicio civil.

Finalmente, el trabajo está enfocado en un estudio de parámetros basados en una información oportuna y clara, que da como resultado definir si coadyuvan en la toma de decisiones acertadas y correctas en las entidades con el fin de fortalecer las capacidades del recurso humano.

Palabras clave: carrera administrativa, Evaluación de desempeño, función pública.

ABSTRACT

This document seeks to identify the criteria for performance evaluation administrative career, providing organized and adequate reference to the guidelines defined by the National Civil Service Commission which has the responsibility to define the necessary instruments for the implementation of these information public sector institutions, so that it can be counted on clear definitions and be able to determine if the criteria are relevant.

The development of this work is done by a general survey of the decrees, agreements and established information, considering as main base the law 909 of 2004 and the guidelines established by the National Civil Service Commission.

Finally, the work is focused on a study of parameters based on timely and applied information, which results define whether contribute in making correct decisions in the entities in order to strengthen the capacities of human resources.

Keywords: administrative career, performance evaluation, public service.

En Colombia, las entidades públicas son las responsables de coordinar y ejecutar las políticas sociales; su gestión se fundamenta en la planeación de sus programas, la implementación de planes de acción para establecer las metas a alcanzar, para cumplir con los objetivos y funciones asignados y así contribuir al cumplimiento de los 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” (...) (Constitucion , 1991).

El capital humanos es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del capital (Valencia, 2005), las organizaciones públicas por su parte fundamentan su actividad en lo consagrado por la Constitución Política de Colombia, este proceso se debe articular y sustentar en la planificación del recurso humano, ya que en este caso es el encargado aportar al cumplimiento de los compromisos establecidos en planes de gobierno de las diferentes entidades públicas .

La Comisión Nacional del Servicio Civil, por medio del acuerdo 137 de 2010 estableció el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa y en período de prueba (CNSC, 2016). Este acuerdo establece la modalidad de empleados de carrera en el sector público, con el fin de que las funciones dentro de las entidades territoriales se desempeñen de manera eficiente para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los empleados de carrera administrativa son:

Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en organismos y entidades de la administración pública. En desarrollo de sus funciones y

cumplimiento de sus diferentes cometidos, asegurará la atención, satisfacción de los intereses generales de la comunidad. (LEY 909, 2004)

Las entidades públicas para cerciorasen que las actividades desempeñadas de los funcionarios de carrera se han desarrolladas adecuadamente, deben implementar sistemas de evaluación que les permita medir el rendimiento de su talento humano.

Esta evaluación, parte del hecho de ser una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en periodo de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamente su desarrollo y permanencia en el servicio. (CNSC, 2016, pág. 2).

De este modo, la evaluación de desempeño es empleada para realizar la medición y seguimiento a los funcionarios, con su aplicación se logra identificar oportunidades para fortalecer las capacidades tanto de tipo intelectual como las relacionadas con el entorno y la comunidad, debido a que los funcionarios públicos deben atender y dar solución de acuerdo a su perfil a los usuarios del sector donde laboran.

Por otro lado, para la designación del empleado se deben tener en cuenta criterios de mérito, capacidad y experiencia, para el desempeño del empleo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridas para el desempeño del empleo. (Régimen del Servidor Público , 2008) .

Su implementación determina el nivel de conocimientos, habilidades y la capacidad de cumplimiento de acuerdo a las actividades asignadas en el manual de funciones de cada entidad y la orientación de los planes y proyección de cada dependencia.

Estas evaluaciones de desempeño se tornan fundamentales para la toma de decisiones. En la Constitución Política de Colombia en el artículo 125 establece como causal de retiro del servicio, entre otros la calificación definitiva y firme el nivel no satisfactorio en el desempeño del servicio (LEY 909, 2004).

Ahora bien, si los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil permiten desarrollar un buen desempeño, las entidades territoriales pueden llegar a sufrir demoras en el cumplimiento de sus objetivos si los funcionarios de carrera no cumplen a cabalidad las funciones a su cargo.

Identificación de los Criterios de Evaluación en la Carrera Administrativa

La LEY 909 de 2004 tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

La función pública define el empleo (LEY 909, 2004) “el núcleo básico de la estructura de la función pública”. Así mismo, especifica qué se entiende por empleo público:

Conjunto de funciones, actividades y responsabilidades que se asignan a una persona o funcionario y este debe cumplir con las competencias necesarias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. (LEY 909, 2004)

Dentro de la administración pública y lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

- a) Empleos públicos de carrera administrativa
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción
- c) Empleos de período fijo
- d) Empleos temporales.

La definición presentada por el Decreto 760 de 2015 define que:

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con

base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna. (Decreto 760, 2015).

Ámbito de aplicación

El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral se “aplicará a los servidores de carrera administrativa y en período de prueba que presten sus servicios en las entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004” (Acuerdo 137, 2010). Es encargada la Comisión Nacional del Servicio Civil y las entidades reguladas por la ley 909 de 2004, de evaluar a los funcionarios de carrera, establecer los lineamientos, diseño y criterios para realizar una eficiente evaluación, la cual determinara la permanencia, planes de incentivos, estímulos y capacitación en la continuación de servicio.

De igual forma se aplicara a:

Las entidades del estado de los órdenes nacional y territorial cuyos sistemas de carrera sean administrados y vigilados por la CNSC, deben realizar la evaluación de desempeño laboral de los empleados de carrera, en periodo de prueba y o demás que el reglamento señale, de acuerdo con los criterios legales (Ley 904, 2004, pág. 2).

Esta evaluación de desempeño tiene como finalidad, suministrar a la administración, información basada en evidencia que dé cuenta de la competencia laboral del empleado, con el fin de orientar a la toma de decisiones relacionada con la permanencia en el servicio. (ESAP, 2008) , Considero, que es fundamental que toda evidencia sea soportada y registrada, de tal

forma que se advierta el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos fijados, en el desempeño de la labor del funcionario.

Objeto de la evaluación de desempeño de carrera administrativa

La Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) es una herramienta de gestión que busca verificar, valorar y calificar el desempeño del funcionario, las funciones y responsabilidades, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y comportamentales (Presidencia de la Republica , 2015). Esta evaluación está orientada a regular el grado de eficiencia y conocimientos del funcionario, en el desarrollo de sus funciones, con base en las metas institucionales.



Grafico 1. Elementos de Evaluación (Presidencia de la Republica , 2015)

La evaluación de desempeño es un método empleado en el funcionamiento de la carrera administrativa que lleva consigo el estudio de habilidades personales y profesionales, y evalúa

principalmente conocimiento, comportamientos y la forma como hace su contribución al buen desarrollo de los objetivos de la entidad.

El sistema de evaluación que desarrollen las entidades públicas debe establecer las fases del proceso, las cuales están encaminadas al logro eficiente del desarrollo de la evaluación de carrera, estas se deben realizar con anticipación, ya que se basan en la implementación, disposición y procedimientos de los trabajadores en su desempeño laboral.

FASE	DESCRIPCION
Previa	Preparación
Primera	Fijación de los compromisos laborales
Segunda	Seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias
Tercera	Evaluación de mitad de periodo
Cuarta	Seguimiento al desempeño laboral en el segundo periodo y registro de evidencias
Quinta	Evaluación del segundo semestre.
Sexta	calificación definitiva del periodo evaluado

Tabla 1. Fases y descripción de la Evaluación de desempeño laboral

De acuerdo a la Ley 909 de 2014, los resultados y parámetros de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta para:

- a) Adquirir los derechos de carrera
- b) Ascender en la carrera
- c) Conceder becas o comisiones de estudio
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo
- e) Determinar la permanencia en el servicio

En mi opinión, la evaluación de desempeño es una herramienta vital para las entidades, ya que las provee de la información requerida para determinar el nivel de ejecución de los objetivos planteados para cada uno de los colaboradores; así mismo, es una oportunidad para los funcionarios de establecer nuevas metas y retos, que les permitan un crecimiento profesional y personal.

El decreto 1572 de 1998 manifiesta las características que deben mantener las evaluaciones del desempeño laboral de servicio, las cuales corresponden a:

- Objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad.
- Justas, para lo cual deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas.
- Referidas a hechos concretos y a condiciones demostradas por el empleado durante el lapso evaluado y apreciadas dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.

Tomado de (Decreto 1572 , 1998, pág. 5)

De acuerdo con lo dicho por Parkinson, la Evaluación del Desempeño es un “proceso de revisar objetivos operacionales, como los logros pasados, y establecer metas de desempeño a futuro” (Parkinson, 2003) . Con base en lo anterior, la definición de objetivos en la evaluación del desempeño, reviste una gran importancia si tenemos en cuenta que estos representan el marco de referencia para la consecución de objetivos, lo cual nos permite visualizar los aspectos de mejora periódica; por tanto si no se encuentran los objetivos definidos, estos se vuelven obsoletos e inútiles.

La carrera administrativa en Colombia ha evolucionado a través de los años, tomando importancia en el tiempo. Esta surgió con la ley 165 de 1938 y fue actualizada con la ley 909 de 2004, debido a que el sector público se desarrolla constantemente, de lo cual surgen nuevas necesidades dentro de cada entidad tales como :

Capacitar el recurso humano: De esta forma se desarrolla su capacidad de brindar información oportuna y eficiente, cuando esta es requerida, ya sea por la entidad o de parte de un usuario. Y sea evaluado su conocimiento de acuerdo a las funciones delegadas en su servicio y de esta forma estará dado el aumento en los beneficios a la organización.

La evaluación de desempeño busca básicamente conocer entre otras cosas las necesidades de capacitación, para mejorar el nivel de cumplimiento de las diferentes dependencias de las entidades, en procura permanente del mejoramiento continuo y el logro de las metas propuestas. La evaluación de desempeño mide el nivel de efectividad individual de las personas en las actividades diarias de su trabajo.

Criterios de la evaluación de desempeño laboral

Es importante tener claridad referente al significado e importancia que tienen los criterios de evaluación, estos son el referente de los aspectos de los funcionarios de carrera administrativa que se van a evaluar. Como lo menciona (Cabrera & Bonache , 2002) “Lo más habitual a la hora de analizar un sistema de evaluación es centrarse en los criterios y el método de evaluación”, considero que los aspectos a evaluar deben estar definidos de acuerdo a las funciones reales establecidas en el manual de funciones, debido a que de esta manera los resultados son objetivos y aportan mayores beneficios individuales y grupales.

Los criterios establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, como ente encargada de definir los lineamientos de las evaluaciones de desempeño, aplicadas a los funcionarios de carrera administrativa hacen de esta una herramienta fundamental para mejorar la calidad operativa de las Entidades Públicas.

Considero que los criterios de evaluación establecidos se pueden replantear logrando que sean más específicos y que tengan un enfoque más aplicado a dar un aportes de valor, igualmente que conlleven a mejorar las capacidades de los funcionarios de carrera administrativa, aunque estos son solo la base de evaluación considerando que deben tener parámetros de medición objetivos.

Las organizaciones que cuentan con procesos bien estructurados, con puestos de trabajo delimitados, procesos de selección definidos, tiene como base fundamental de su gestión la evaluación de desempeño, en donde se identifican las fortalezas y debilidades de las personas con el fin de generar sentido de pertenencia y comodidad en su desempeño laboral.

Luego de definir la evaluación como una herramienta administrativa y de adelantarse al reclutamiento y selección del personal, “el siguiente punto que debe ser estudiado e implementado en toda organización, es la búsqueda del mejor desempeño posible por parte de su personal” (Parkinson, 2003) , es importante la evaluación del desempeño ya que está en función para retroalimentar, la información de relevancia sobre la capacidad individual, la cual es indispensable para tomar decisiones apropiadas y el mejoramiento continuo del trabajador y por ende de la organización.

Es importante resaltar que la evaluación del desempeño debe estar alineada de una forma apropiada que permita su implementación de forma lógica y una comunicación acertada entre el

evaluador y el evaluado. Esto permite que los resultados obtenidos sean objetivos y directamente relacionados con las capacidades y desempeño de los funcionarios de carrera administrativa, por esto deberán establecerse criterios de evaluación que aporten y sean apropiados a los objetivos de la organización.

Dentro de la carrera administrativa existen obstáculos que no permiten clarificar el desempeño de los funcionarios, entre estos esta el desinterés de la alta dirección en las entidades territoriales y la no revisión de las evaluaciones de desempeño.

De acuerdo a lo anterior, considero que las entidades territoriales deberían prestar más atención a la medición de desempeño de sus funcionarios, para que de esta manera se pueda evaluar el grado de cumplimiento de las labores encomendadas y si es el caso elaborar planes de mejoramiento que permitan ayudar al crecimiento profesional del empleado. Igualmente debemos tener presente que las organizaciones son conformadas por el talento humano, razón por la cual el éxito de las entidades territoriales dependerá del rendimiento de las personas para el cumplimiento de los objetivos.

La entidad al desarrollar y adoptar su sistema de evaluación debe definir los criterios para valorar el desempeño que sea posible establecer la conformidad del resultado alcanzado con lo esperado y asignarle un valor según el grado de logro, considerando un margen para las realizaciones que superen (Acuerdo 07, 2006).

Desde mi punto de vista, las entidades al entrar a evaluar correctamente a los funcionarios que están por carrera administrativa, lograran incrementar los resultados de la organización. Al contar con una calificación real de cómo es el desempeño, los funcionarios se verán en el deber de mejorar, es de recordar que de la misma manera se deben realizar actividades de

reconocimiento en los avances que puedan tener cada una de las personas en el cumplimiento de las funciones y de los logros obtenidos a nivel general.

El reconocimiento, la coherencia, la objetividad y la igualdad a la hora de evaluar constituyen aspectos importantes que se deben tener en cuenta en la función administrativa, de la misma manera deben estar presentes continuamente para el desarrollo de las aptitudes laborales y de comportamientos. De esta forma los funcionarios podrán ser orientados hacia oportunidades de crecimiento a nivel de ascensos, ingresos y estabilidad.

Ahora bien como ya lo mencione anteriormente el desempeño laboral de los funcionarios de carrera influye sobre los objetivos institucionales, por lo cual cuatro elementos como los compromisos laborales, las metas institucionales, los criterios de evaluación y por ultimo y los soportes, este ultimo y muy importante constituye la evidencia de lo que se hace, es decir es el comprobante de lo que se dice y lo que se ejecuta.

Así mismo al valorar los resultados la entidad deberá acudir a archivos como a las evidencias que reposan allí, puesto que estos demuestran el resultado alcanzado por el empleado. Además es importante resaltar que el jefe es responsable de que los criterios empleados en la evaluación de desempeño sean los legalmente establecidos y el no aplicarlos de tal forma incurre en una falta disciplinaria para este.

Responsables y Participantes en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral

En la función pública la responsabilidad de realizar la evaluación de desempeño laboral recae en los siguientes actores:

- Comisión nacional del servicio civil

- Jefe de la entidad o nominador
- Oficina de planeación
- Unidad de personal
- Jefe inmediato del evaluado
- Evaluado
- Superior jerárquico del evaluador
- Comisión de personal
- Oficina de control interno

La administración pública para hacer uso de la evaluación establece las escalas de calificación y los niveles de cumplimiento de la evaluación la cual será la aplicada a los empleados de carrera.

PORCENTAJE	NIVEL
Mayor o igual a 95%	Sobresaliente
Mayor o igual al 80% y menor de 95%	Destacado
Mayor del 65% y menor que el 80%	Satisfactorio
Menos o igual al 65%	No satisfactorio

Tabla 1. Niveles y cumplimiento de la evaluación

El resultado de las evaluaciones estará dado por la calificación correspondiente al periodo anual, establecido en las disposiciones reglamentarias que deberán incluir tres (3) tipos de evaluaciones, las definitivas, parciales semestrales y las evaluaciones parciales eventuales. No obstante, si durante este periodo el jefe de la entidad, recibe información debidamente soportada

de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar por escrito, que se le evalúen y califiquen al funcionario de carrera sus servicios en forma inmediata.

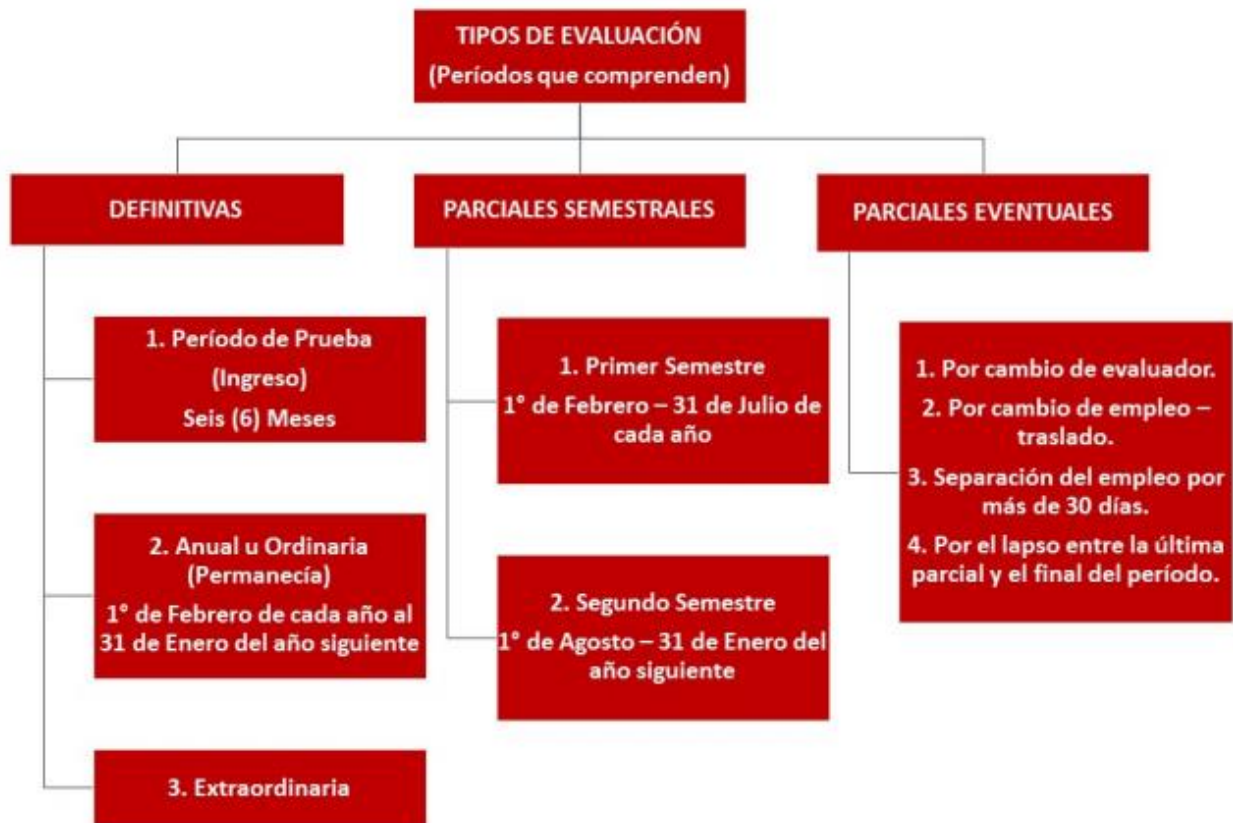


Grafico 2. Clases de evaluación de desempeño (Presidencia de la Republica , 2015).

Estimo que la evaluación de desempeño es de vital importancia, por lo cual se debe dar cumplimiento a las evaluaciones correspondientes y en los tiempos establecidos, de esta forma permitirá determinar el grado de conocimiento y avance que ha tenido el funcionario en realización de sus actividades.

En la terminación de la evaluación se debe realizar seguimiento y acompañamiento al empleado para su orientación en su desempeño, verificando continuamente cuales han sido los avances en cuanto a los compromisos adquiridos, o por lo contrario si no realizo un buen

desempeño cuales son las causas de su incumplimiento, para esto es necesario usar fuentes de retroalimentación y si es necesario constituir planes de mejoras.

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 1997) “el éxito de una buena administración de personal, dentro del sector público, estará sin duda, en la capacidad de los administradores para precisar aquellas acciones que a la vez que garanticen el acertado cumplimiento de los objetivos institucionales.” El concepto anterior permite evidenciar que las evaluaciones de desempeño deben aportar crecimiento a quienes son aplicadas en el sector oficial, se deben determinar mediante la orientación de los logros del plan establecido por cada entidad o institución, lo cual permite que los aspectos potenciales de los funcionarios sean reconocidos y demostrados en la aplicación de sus funciones. En este sentido, la evaluación del desempeño se puede determinar como un instrumento de mejora.

En atención de las apreciaciones y conceptos anteriores podemos observar que el sistema de evaluación de desempeño de carrera administrativa en Colombia, está basado en los principios de identificación de capacidades y las posibilidades de lograr beneficios adicionales que contribuyen a mejorar de forma integral a los funcionarios. Así mismo el éxito del sistema de evaluación depende de la forma en la que lo diseña cada institución, tanto las características determinadas para evaluar la forma de consolidar los resultados e implementar los criterios legales establecidos.

Otro aspecto importante a considerar es que el éxito de la evaluaciones de desempeño va más allá de los criterios empleados, uno de los factores determinantes es la objetividad del evaluador considerando que aunque los funcionarios de carrera administrativa son seleccionados por

méritos en el sector público la burocracia está inmersa y puede llegar a ser un obstáculo que no permite obtener resultados reales de todos los funcionarios

Esta apreciación la considero teniendo en cuenta que la mayoría de resultados obtenidos en estas son de calificación sobresaliente, pero no obstante los usuarios y ciudadanía en general no está conforme con el desempeño de los funcionarios públicos, lo que nos permite poner en discusión la veracidad y objetividad de los resultados de esta evaluaciones.

El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

Se puede concluir que el sistema de evaluación de carrera administrativa en Colombia está establecido en lo reglamentado por la Ley 909 del 2004, la cual presenta series de lineamientos y parámetros en su aplicación al interior de las entidades estatales , éstas se encuentran enmarcadas principalmente en la subjetividad del evaluador y el poco compromiso frente al proceso de evaluación.

La responsabilidad y compromiso frente al proceso de evaluación del desempeño debe corresponder en igual medida al jefe inmediato, como al funcionario que está sujeto a la evaluación, pero en realidad las entidades han dejado esta responsabilidad únicamente en cabeza del evaluador, presentándose así muchas circunstancias que hacen que el proceso no sea objetivo y transparente.

Bibliografía

Acuerdo 07. (2006). *Por la cual se señalan los criterios legales y se establecen las directrices de la CNSC* . Bogotá.

Acuerdo 137. (2010). *por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba*. Bogotá.

Administracion publica. (2013). *Que es Carrera Administrativa*. Bogotá.

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitucion* . Bogotá: Legis.

Cabrera, A., & Bonache , J. (2002). *Dirección estratégica de personas: Evidencia y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall 1ª Ed.

CHIAVENATO, I. (s.f). *Gestion del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

CNSC. (2016). *Acuerdo 565* . Bogota: Avance Juridico .

DAFP. (1997). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Bogotá.

Decreto 1572 . (1998). *de la evaluacion de desempeño y la calificacion de servicio*. Bogotá.

Decreto 760. (2015). *Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones*. Bogotá.

Edigraber. (2008). *Plan institucional de capacitacion* . 4.

ESAP. (2008). *Regimen del servidor publico*. Bogota.

Grote, Dick. (2002). *La necesidad de la Evaluacion*. Bogota .

Ley 904. (2004).

LEY 909. (2004). *por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. BOGOTA .

Ley909. (2004).

Parkinson, M. (2003). *Aplicacion de la psicologia en los negocios*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

Presidencia de la República . (2015). *Guia para la Evaluacion del Desempeño* . Bogotá.

Presidencia de la Republica . (2015). *Guia para la evaluacion del desempeño laboral*. Bogotá: sigepre .

Presidencia de la Republica . (2015). *Guia para la Evaluacion del Desempeño Laboral*. Bogotá.

UNAD . (s.f). *Capacitacion y Evaluacion del Desempeño, Gestion humana*. Bogotá.

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de la empresa*. Cali: Entramado,.