GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DOCUMENTO TÉCNICO

PROPUESTA SISTEMA PROPIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE INSTRUCTORES DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA – SEDIS -

Versión: 05

Octubre de 2022

Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol

TABLA DE CONTENIDO

1. Marco normativo. 13

2. Descripción gestión del talento humano por competencias. 13

2.1. Necesidades institucionales. 17

2.2. Contexto organizacional del SENA. 20

2.2.1. Naturaleza jurídica. 21

2.2.2. Objeto social. 22

2.2.3. Pilares 27

2.2.4. Estructura interna. 29

2.2.5. Procesos. 32

2.2.5.1. Modelo de operación de procesos asociados con el quehacer del instructor. 35

2.2.6. Planta de personal del SENA. 35

2.2.7. Perfil del Instructor. 38

2.2.7.1. Instructor 41

2.2.7.2. Instructor en período de prueba. 43

2.2.7.3. Instructor con funciones de Coordinación Académica. 43

2.2.8. Políticas de gestión del talento humano. 45

2.2.8.1. Impacto del instructor en el ciclo de la gestión del talento humano. 46

3. Presentación propuesta sistema de evaluación. 47

3.1. Generalidades del sistema de evaluación. 48

3.1.1. Noción de la evaluación del desempeño laboral. 48

3.1.2. Finalidad de la evaluación del desempeño laboral. 48

3.1.3. Componentes objeto de evaluación. 49

3.1.4. Principios rectores del Sistema. 61

3.1.5. Ámbito de aplicación. 61

3.1.6. Definiciones..... 61

3.2. Evaluaciones.....65

3.2.1. Clases de evaluaciones 65

3.2.2. Condiciones de la evaluación. 70

3.2.3. Debido proceso (comunicaciones, notificaciones y recursos). 71

3.2.4. Recursos contra la calificación definitiva. 71

3.2.5. Impedimentos y recusaciones. 72

3.3. Fases del sistema de evaluación. 73

3.4. Responsables y actores del proceso de evaluación del desempeño laboral....77

3.5. Escalas de calificación, niveles de cumplimiento y usos. 84

3.5.1. Escalas de calificación.....84

3.5.2. Niveles de cumplimiento.....86

3.5.3. Usos y consecuencias de la evaluación.....86

3.6. Instrumentos de evaluación propuestos. 88

4. Aspectos claves y diferenciadores entre el Sistema Tipo y el Sistema Propio. 88

4.1. Ventajas del sistema de evaluación propuesto. 89

4.2. Aspectos comparativos entre el Sistema Tipo y el Sistema Propio. 90

5. Referencias Bibliográficas. 94

5.1. Documentos externos. 94

5.2. Documentos internos.....95

5.2.1. Actos administrativos. 95

5.2.2. Documentos técnicos.....96

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Articulación procesos de talento humano.. 34

Tabla 2. Planta de personal permanente del SENA.. 36

Tabla 3. Planta de personal temporal del SENA. 37

Tabla 4. Planta de personal temporal del SENA.. 37

Tabla 5. Total cargos del nivel de instructor.. 37

Tabla 6. Competencias funcionales del Instructor 49

Tabla 7. Competencias funcionales del Instructor con funciones de coordinación académica. 54

Tabla 8. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. 56

Tabla 9. Competencias comportamentales para el nivel jerárquico de instructor. 59

Tabla 10. Escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas ... 63

Tabla 11. Fases del proceso de evaluación. 73

Tabla 12. Escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas ... 85

Tabla 13. Niveles de cumplimiento. 86

Tabla 19. Ventajas del sistema de evaluación del desempeño laboral para los instructores del SENA-SEDIS 89

Tabla 20. Aspectos comparativos entre los Sistemas de Evaluación. 90

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama del SENA. 18

Ilustración 2. Ecuación del bienestar. 27

Ilustración 3. Objetivos estratégicos perspectiva valor público. 28

Ilustración 4. Mapa estratégico alienados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 29

Ilustración 5. Mapa de procesos SIGA – SENA. 32

Ilustración 6. Procesos asociados con el quehacer del instructor. 35

Ilustración 7. Modelo Integrado de gestión del empleo y Recursos Humanos. 47

1. Introducción

Uno de los criterios fundamentales para garantizar la efectiva prestación del servicio público en el estado colombiano lo constituye: "(…) *c)* ***La responsabilidad de los servidores públicos por el trabajo desarrollado, que se concretará a través de los instrumentos de evaluación del desempeño*** *y de los acuerdos de gestión*"[1]. Negrilla fuera de texto.

Por tanto, la aplicación de normas en materia de evaluación conlleva en sí el cumplimiento de los principios que orientan la permanencia en el servicio, los cuales, han sido definidos en el artículo 37 de la Ley 909 de 2004 así:

> *"(…)*
>
> *a) Mérito. Principio según el cual la permanencia en los cargos de carrera administrativa* ***exige la calificación satisfactoria en el desempeño del empleo, el logro de resultados y realizaciones en el desarrollo y ejercicio de la función pública y la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio de esta****;*
>
> *b) Cumplimiento. Todos los empleados deberán cumplir cabalmente las normas que regulan la función pública y* ***las funciones asignadas al empleo****;*
>
> *c) Evaluación.* ***La permanencia en los cargos exige que el empleado público de carrera administrativa se someta y colabore activamente en el proceso de***

[1] Ley 909 de 2004. "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones". Principios de la función pública.

evaluación personal e institucional, de conformidad con los criterios definidos por la entidad o autoridad competente*;*

d) Promoción de lo público. Es tarea de cada empleado la búsqueda de un ambiente colaborativo y de trabajo en grupo y de defensa permanente del interés público en cada una de sus actuaciones y las de la Administración Pública. ***Cada empleado asume un compromiso con la protección de los derechos, los intereses legales y la libertad de los ciudadanos****"*. Negrilla fuera de texto.

En este sentido, al ser la Comisión Nacional del Servicio Civil – en adelante CNSC – la entidad responsable de la administración y vigilancia de la carrera administrativa en Colombia cumple además con una serie de responsabilidades relacionadas con la evaluación del desempeño laboral entre las que se destacan la de: "*(…) d) Establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre evaluación del desempeño de los empleados de carrera administrativa".* (Art. 11, Ley 909 de 2004[2]).

Por tal razón, para dar cumplimiento al mandato constitucional, se señala además en el artículo 40 de la Ley 909 de 2004, que: "*(…) 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*

[2] "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones"

evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable".

De esta manera, en el artículo 2.2.8.1.12 del Decreto 1083 de 2015 se indica que es responsabilidad del jefe de personal de cada entidad: *"(…) 1. Proponer al jefe de la entidad el sistema específico de evaluación del desempeño para su posterior aprobación por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil".*

Bajo este contexto, el Servicio Nacional de Aprendizaje – en adelante SENA-, al ser un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio del Trabajo, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, acoge las directrices y lineamientos establecidos por la CNSC en materia de evaluación del desempeño laboral, adoptando para ello los instrumentos de evaluación que ésta señale para los funcionarios de carrera administrativa y en período de prueba.

Sin embargo, teniendo presente que dentro de la tipología de empleos de carrera administrativa de la planta de personal del SENA, por disposición del Decreto 1426 de 1998 artículo 2°, literal e, se crea el nivel jerárquico de Instructor caracterizado por: "(…)"*los empleos cuyas funciones principales consisten en impartir formación profesional, desempeñar actividades de coordinación académica de la formación e investigación aplicada"*, es importante recalcar, que esta tipología de empleo, solo es aplicable para nuestra entidad, haciéndose única dentro de la carrera administrativa en Colombia.

Por lo anterior, debido a que el SENA no cuenta con un sistema propio que permita evaluar el desempeño de los instructores conforme a su nivel de especificidad, se han aplicado los instrumentos definidos por la CNSC a través del Sistema Tipo, actualmente regulado por el Acuerdo No. 6176 de 2018 de CNSC y su respectivo anexo técnico.

En consecuencia, la entidad desde el año 2013, inició con un proceso de validación interna, con el fin de analizar la viabilidad en la construcción de un sistema propio para evaluar el desempeño laboral del instructor. Por consiguiente, dicho proceso repercutió en la elaboración de cuatro (4) propuestas internas que han servido de insumo para la elaboración de la presente propuesta, las cuales se mencionan a continuación:

- Primera Propuesta- Sistema Específico de Desempeño de Aulas Abiertas. Propuesta de diseño propio basado en un modelo comportamental a través de un esquema de evaluación 180° con el propósito de medir elementos tangibles tales como funciones y conocimientos y elementos intangibles como lo son, los valores y la autoimagen.
- Segunda Propuesta- Sistema Específico de Desempeño de Gestión del Aprendizaje. Propuesta de diseño propio basado en un modelo constructivista a través de un esquema de evaluación 90° con el propósito de medir: i) el ejercicio del instructor, ii) el diseño curricular del programa de formación y iii) los aprendices.
- Tercera Propuesta- Sistema Específico de Desempeño de Vocación. Propuesta de diseño propio basado en un modelo funcional a través de un esquema de evaluación

360° con el propósito de medir: i) vocación, ii) compromisos funcionales y iii) criterios de desempeño en términos de calidad, pertinencia y cobertura.

- Cuarta Propuesta – Sistema Específico de Desempeño de Gestión del Aprendizaje. Propuesta de diseño propio basada en los modelos comportamental, constructivista y funcional resultado del análisis, síntesis y unión de las tres (3) propuestas anteriores y cuyo propósito de medición lo constituía: a) las competencias funcionales, b) las competencias comportamentales, c) las competencias cognitivas y d) gestión de resultados.

No obstante, durante los años 2015 a 2017, se adelantaron reuniones con las organizaciones sindicales conformadas en la entidad tales como SINDESENA, SINSINDESENA y SETRASENA para la construcción participativa de la propuesta del sistema propio de evaluación; logrando hasta la vigencia 2018 (septiembre), la unificación de criterios de la propuesta.

Consecuentemente con lo anterior, en el marco del proceso de negociación del pliego de peticiones firmado para la vigencia 2019 [3], se suscribió un compromiso [4] para darle

[3] Resolución No. 1-0191 del 14 de febrero de 2019 *"Por la cual se acoge el Acuerdo Colectivo suscrito el 6 de diciembre de 2018 entre el SENA y las Organizaciones Sindicales SINDESENA, SETRASENA, SINSINDESENA, UNALTRASENA, COSSENA.*

[4] Artículo 1, Resolución No. 1-0191 del 14 de febrero de 2019. *"10.2 Modelo de Evaluación del desempeño de los instructores y de los Administrativos. El SENA en el primer trimestre de 2019 validará al interior de la entidad, la propuesta elaborada en conjunto con las organizaciones sindicales del Sistema Propio de los empleados públicos del nivel Instructor con los diferentes actores que se requieran (Comisión Nacional de Personal, Comisiones Regionales de Personal, Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, Dirección de Formación Profesional, Secretaria General, Oficina de Sistemas, Oficina de Control Interno), con el fin de realizar los ajustes pertinentes y en el primer semestre del año 2019 efectuar la presentación formal ante la CNSC. Una vez se cuente con una respuesta por parte de la CNSC se analizará la viabilidad de presentar una propuesta de sistema propio de evaluación del desempeño para los empleados del nivel administrativo. En ambos casos, se seguirá aplicando lo dispuesto en el Sistema Tipo de Evaluación regulado mediante Acuerdo 565 de 2016 y adoptado en el SENA a través de la Resolución 117 del 1 de febrero de 2017.El SENA y las organizaciones sindicales firmantes del presente acuerdo, convienen como regla, que para dar continuidad sin reproceso de ninguna naturaleza al cumplimiento de puntos consignados en el acuerdo firmado en el año 2015, se mantendrán los desarrollos y resultados alcanzados en las mesas de trabajo conjuntas que se han realizado "Sistema Propio de Evaluación de Desempeño", SSEMI, Ropa de trabajo, Sedes de trabajo, hasta la fecha de este acuerdo que se firma en el año 2018; las nuevas organizaciones sindicales que suscriban este acuerdo se integrarán a las mesas respetando el estado de desarrollo en que se encuentre cada tema".*

continuidad a este proceso; compromiso que se reafirmó en la vigencia 2022[5] logrando así la presentación de la propuesta que se detallará a continuación, como resultado del estudio y análisis efectuado durante el periodo 2019-2020, las mesas de trabajo adelantadas con los diferentes actores del SENA durante las vigencias 2020-2021[6] y los ajustes efectuados con base a las observaciones señaladas por la CNSC en marzo de 2020, septiembre de 2021, enero[7] y agosto[8] de 2022.

[5] Mediante Resolución No. 32 de 2022 del 12 de enero de 2022, se acoge el Acuerdo Colectivo suscrito entre el SENA y las organizaciones sindicales SINDESENA, SETRASENA, SINSINDESENA, UNALTRASENA, COSSENA y SIIDSENA, con vigencia desde el 1o de enero de 2022, en el cual se concretiza frente al sistema propio de los instructores el siguiente compromiso: *"(…) El SENA, durante la vigencia 2022, adelantará las actividades de validación al interior de la entidad que conduzcan a la presentación de la propuesta del Sistema Propio de Evaluación de Instructores del SENA SEDIS- ante la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC, conforme a las recomendaciones de ajuste presentadas por dicha entidad. Una vez la CNSC realice la revisión y emita respuesta, el SENA estudiará dentro de los seis (6) meses siguientes las observaciones señaladas. En caso que la CNSC valide el sistema propio del SENA, la administración adelantará con la Oficina de Sistemas la fase de diseño tecnológico, desarrollo, pilotaje, puesta en marcha e implementación del sistema de información que soportará el proceso de evaluación, con lo cual se adelantará el proceso de pilotaje y pruebas funcionales del sistema de manera concertada, con el fin de garantizar su adecuado funcionamiento y posterior alistamiento, socialización, sensibilización e implementación a nivel nacional. Dentro de los dos (2) meses siguientes a la validación del sistema por parte de la CNSC, el SENA presentará a las organizaciones sindicales firmantes del presente acuerdo, el cronograma de actividades e implementación".*

[6] En el marco del proceso de construcción participativa se contó con la contribución de:

a. Organizaciones sindicales firmantes del Acuerdo Colectivo
b. Dependencias de la Direccion General (Direccion de Formación Profesional, Direccion Jurídica, Oficina de Sistemas y Secretaria General)
c. Comisión Nacional de Personal.

[7] La Secretaria General a través de la Coordinación del Grupo de Relaciones Laborales radicó mediante comunicación No. 01-9-2021-104321 del 28 de diciembre de 2021 la tercera propuesta ajustada conforme a las observaciones de ajuste solicitadas por la CNSC durante la vigencia 2021 que fueron analizadas e incorporadas en mesas técnicas de trabajo con las organizaciones sindicales y representantes de la administración. Por su parte, la CNSC mediante comunicación No. 2021RE022466 del 13 de enero de 2022, presenta observaciones nuevas de ajuste, las cuales se incorporan en el presente documento.

[8] La Secretaria General a través de la Coordinación del Grupo de Relaciones Laborales radicó mediante comunicación No. 01-9-2022-052651 del 8 de agosto de 2022 la cuarta propuesta ajustada conforme a las observaciones de ajuste solicitadas por la CNSC en enero de 2022 que fueron analizadas e incorporadas en mesas técnicas de trabajo con las organizaciones sindicales y representantes de la administración. Por su parte, la CNSC mediante comunicación No. 2022RS088788 del 23 de agosto de 2022, presenta observaciones nuevas de ajuste, las cuales se incorporan en el presente documento.

1. Marco normativo.

El marco normativo de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño laboral para los instructores del SENA – SEDIS se describe en el Anexo 1.

2. Descripción gestión del talento humano por competencias.

La propuesta del sistema propio de evaluación del desempeño laboral para los instructores del SENA - SEDIS se construyó con base en el Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias en el sector público colombiano, cuyo fundamento legal se encuentra descrito en la Ley 909 de 2004 por la definición que se hace del empleo público, como núcleo fundamental de la estructura de la función pública. En dicha ley se establece que: *"(…) Por empleo se entiende el* ***conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo****, con el* ***propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.***

2. El diseño de cada empleo debe contener:

a) La descripción del contenido funcional del empleo, *de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular;*

b) El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, *incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio.* ***En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo;***

c) La duración del empleo siempre que se trate de empleos temporales. el desarrollo de las competencias funcionales y competencias comportamentales para los servidores públicos". Negrilla fuera de texto.

Adicionalmente, en los Decretos reglamentarios de la Ley 904 de 2004 se encuentran igualmente, conceptos elementales en relación con las competencias laborales, los cuales se mencionan a continuación:

1. "(…)" *Definición de competencias. Las competencias laborales* ***se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público"[9].*** Negrilla fuera de texto.
2. "(…)" *Componentes. Las competencias laborales* ***se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes componentes:***
   - ***Requisitos de estudio y experiencia del empleo,*** *los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos Ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios,* ***según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.***
   - ***Las competencias funcionales del empleo.***
   - ***Las competencias comportamentales"[10].*** Negrilla fuera de texto.

[9] Artículo 2.2.4.2 del Decreto 1083 de 2015 modificado por el art 1 del Decreto 815 de 2018.
[10] Artículo 2.2.4.3 del Decreto 1083 de 2015 modificado por el art 1 del Decreto 815 de 2018.

- "(…)" *Contenido funcional del empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de éste, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:*

    1. *La identificación del* ***propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.***
    2. ***Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo"[11].*** Negrilla fuera de texto.

3. *"(…)" Competencias funcionales****. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo*** *y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:*

    - ***Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones****.*
    - *Los conocimientos básicos que correspondan a cada criterio de desempeño de un empleo.*
    - ***Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.***

[11] Artículo 2.2.4.4 del Decreto 1083 de 2015 modificado por el art 1 del Decreto 815 de 2018.

3. ***Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados"***[12]. Negrilla fuera de texto.

4. *"(…)" Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:*

   1. ***Responsabilidad por personal a cargo.***
   2. ***Habilidades y aptitudes laborales.***
   3. ***Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.***
   4. ***Iniciativa de innovación en la gestión.***
   5. ***Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad"***[13]. Negrilla fuera de texto.

5. *"(…)" Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos.* ***Son las competencias inherentes al servicio público, que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral"***[14]. Negrilla fuera de texto.

6. *"(…)" Competencias Comportamentales por nivel jerárquico. Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos;* ***cada entidad podrá adicionarlas con fundamento en sus particularidades"***[15]. Negrilla fuera de texto.

Bajo este marco teórico, el SENA mediante Resolución No. 1-00928 del 1 de junio de 2022 definió las competencias funcionales y comportamentales para el nivel jerárquico de

[12] Artículo 2.2.4.5 del Decreto 1083 de 2015 modificado por el art 1 del Decreto 815 de 2018.
[13] Artículo 2.2.4.6 del Decreto 1083 de 2015 modificado por el art 1 del Decreto 815 de 2018.
[14] Artículo 2.2.4.7 del Decreto 1083 de 2015 modificado por el art 1 del Decreto 815 de 2018.
[15] Artículo 2.2.4.8 del Decreto 1083 de 2015 modificado por el art 1 del Decreto 815 de 2018.

instructor las cuales hacen parte integral de esta propuesta, pues son incluidas como componentes objeto de evaluación en el marco del Sistema Propio propuesto para los instructores.

2.1. Necesidades institucionales.

Uno de los grandes movilizadores en el SENA sin duda alguna lo constituye el grupo ocupacional denominado INSTRUCTOR; ya que, por intermedio de ellos, se gestiona la misión de la entidad cuya finalidad es: *"(…) invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos,* ***ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico"***[16]. Negrilla fuera de texto.

Para dar cumplimiento a esta misión, la estructura organizacional de la entidad se encuentra conformada por: a) Trece (13) Dependencias en la Dirección General correspondientes al nivel estratégico, b) treinta y tres (33) Regionales correspondientes al nivel táctico, c) ciento diecisiete (117) Centros de Formación correspondientes al nivel operativo y d) una planta de personal de 6096 cargos en el nivel de instructor[17] de un total

[16] Tomado de http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx.

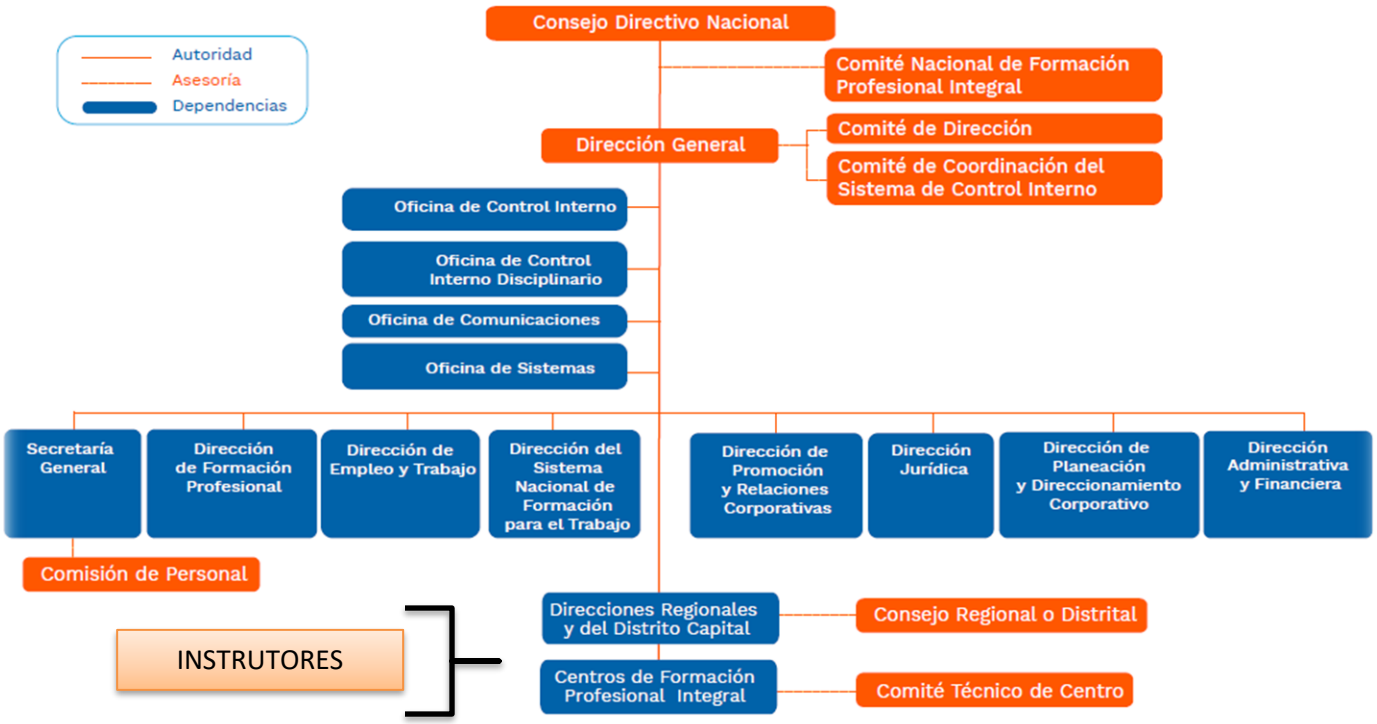
[17] Los 6096 cargos del nivel de instructor se encuentran distribuidos así:

- 504 cargos en la planta temporal del SENA
- 6402 cargos en la planta permanente clasificados así: a) 200 nombramientos provisionales, b) 2130 en periodo de prueba, c) 4072 con derechos de carrera administrativa

Estos datos fueron confirmados con la planta de personal del SENA con corte a octubre de 2021.

de 10.705 cargos, representando así el 56,94%[18] del total de la planta de personal del SENA[19]

Ilustración 1. Organigrama del SENA[20].



Luego, la necesidad en la creación de un sistema de evaluación para los instructores, no solo se fundamenta en la especificidad de este nivel jerárquico o en la cantidad de empleos existentes en la planta de personal de la entidad, sino que además, el sistema tipo de la CNSC, no permite medir con eficacia el desempeño de un instructor por la concepción que se tiene en el mismo, de la fase de concertación de compromisos; ya que en dicha

[18] Estos datos fueron confirmados con la planta de personal del SENA con corte a octubre de 2021.
[19] La planta de personal del SENA fue adoptada y modificada por el Gobierno Nacional mediante los Decretos 250 de 2004, 2989 de 2008, 4591 de 2011, 595 de 2016 y 552 de 2017, siendo este último el que amplía los cargos en 3000 cargos, de los cuales 2100, corresponden al nivel de instructor, fortaleciéndose así el personal para el cumplimiento de la misión institucional, contando actualmente con 6096 cargos.
[20] Fuente: http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/estructura-organizacional.aspx. Adaptado por el Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General en lo referente al instructor. Septiembre de 2019

concertación, se acuerda la suscripción de compromisos funcionales y de competencias comportamentales, sin que para ello, se puedan establecer bajo el esquema del sistema tipo, elementos comunes con unidad de criterio, que contribuyan en la disminución de la subjetividad de cada evaluador y en el reconocimiento del verdadero quehacer del instructor.

Adicional a ello, el sistema tipo hace especial énfasis en la medición de la productividad laboral desde un enfoque de cumplimiento que genera dificultades en la operación de cada una de sus fases para el caso del instructor; pues este enfoque, no permite ahondar en los aspectos diferenciadores de dicho empleo, siendo estos indispensables para su medición a nivel pedagógico, técnico y comportamental.

En resumen y teniendo en cuenta la información anteriormente mencionada, se evidencia la necesidad de establecer el sistema propio de evaluación para los instructores por las siguientes razones:

a. La alta carga operacional del SENA en el territorio nacional para ejecutar a través de la gestión de los instructores, las políticas, planes y programas de formación profesional conforme a las metas establecidas. Esto teniendo en cuenta que el impacto en el quehacer del instructor se encuentra directamente relacionado con la respuesta de la entidad al sector externo, entendiéndose éste como empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, entidades públicas y la ciudadanía en general, al aportar a través de la formación impartida en la incorporación y el

desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

b. La exigencia en la unificación de políticas, lineamientos y criterios institucionales en el nivel estratégico, táctico y operativo para asegurar el adecuado desempeño del instructor.

c. La diferenciación a nivel funcional para el nivel jerárquico de instructor en comparación con otros niveles ocupacionales definidos en el Decreto 1083 de 2015; así como la insuficiencia en la definición de competencias comportamentales propias para este nivel jerárquico[21].

d. El proceso de concertación efectuado con diferentes actores institucionales, entre ellos, las organizaciones sindicales. (Ver Anexo 4).

2.2. Contexto organizacional del SENA.

[21] En el Decreto No. 1083 de 2015 *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública"* sólo se definen funciones para cinco (5) niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional, los cuales son a saber:

- Nivel directivo. Artículo 2.2.2.2.1 del Decreto 1083 de 2015
- Nivel asesor. Artículo 2.2.2.2.2 del Decreto 1083 de 2015
- Nivel profesional. Artículo 2.2.2.2.3 del Decreto 1083 de 2015
- Nivel técnico. Artículo 2.2.2.2.4 del Decreto 1083 de 2015
- Nivel asistencial. Artículo 2.2.2.2.5 del Decreto 1083 de 2015

De la norma en cita se puede observar que, tal es la especificidad de este nivel jerárquico, que no fue previsto en el Decreto 1083 de 2015 constituyéndose en un empleo único en el país; así mismo, no existe en el ordenamiento jurídico vigente, la definición de competencias comportamentales para el nivel jerárquico de instructor, por lo que en consonancia con lo señalado en el artículo 2.2.4.8 del Decreto 815 de 2018, en el SENA en el anexo No. 2 de la Resolución No. 1382 del 10 de agosto de 2018, se definieron las competencias comportamentales para este nivel así:

- Planeación para la formación profesional
- Trabajo en equipo y Colaboración con los demás agentes educativos de la entidad
- Aprendizaje continuo
- Creatividad e Innovación
- Adaptabilidad al cambio
- Liderazgo de Grupos de Trabajo
- Toma de decisiones

.

2.2.1. Naturaleza jurídica.

El SENA creado mediante Decreto 118 de 1957 es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa. En consecuencia, la definición de su naturaleza jurídica presentó los siguientes hitos históricos:

- En el Decreto 164 de 1957 se dispuso en el artículo 1º lo siguiente: "*El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es un organismo descentralizado, con personería jurídica y patrimonio propio.".*
- Posteriormente, en el artículo 1º del Decreto 3123 de 1968 se precisó que: "El Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), creado por el Decreto 118 de 1957, es un establecimiento público con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio del Trabajo, encargado de cumplir la política social del Gobierno en el ámbito de la promoción y de la formación profesional de los recursos humanos del país."
- En el Decreto 3123 de 1968 derogado por el Decreto 2149 del 30 de diciembre de 1992, se mantuvo la naturaleza jurídica de la entidad y su adscripción al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministerio de Trabajo.
- La Ley 119 del 9 de febrero de 1994 deroga el Decreto 2149 de 1992 constituyéndose en la norma vigente que determina actualmente la denominación y naturaleza jurídica de la entidad. En el artículo 1º de la Ley 119 de 1994, se dispone al respecto que: *"El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es un establecimiento público del orden nacional*

con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social", hoy Ministerio de Trabajo. (Resaltado propio)

2.2.2. Objeto social.

La Constitución Política de Colombia señala en su artículo 115 que: *"(…), los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado, forman parte de la Rama Ejecutiva",* y agrega en su artículo 150, numeral 7 que corresponde al Congreso mediante ley: "*determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir o fusionar (…) establecimientos públicos y otras entidades del orden nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica.".*

A su vez, en la Ley 489 de 1998[22] se define el objeto social de los establecimientos públicos indicando que:

"Artículo 70. Establecimientos públicos. Los establecimientos públicos son organismos encargados principalmente de atender funciones administrativas y de prestar servicios públicos conforme a las reglas del Derecho Público, que reúnen las siguientes características:

a) Personería jurídica;

b) Autonomía administrativa y financiera;

[22] *"Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones".*

c) Patrimonio independiente, constituido con bienes o fondos públicos comunes, el producto de impuestos, rentas contractuales, ingresos propios, tasas o contribuciones de destinación especial, en los casos autorizados por la Constitución y en las disposiciones legales pertinentes."

"Artículo 71. Autonomía administrativa y financiera. La autonomía administrativa y financiera de los establecimientos públicos se ejercerá conforme a los actos que los rigen y en el cumplimiento de sus funciones, se ceñirán a la ley o norma que los creó o autorizó y a sus estatutos internos; y no podrán desarrollar actividades o ejecutar actos distintos de los allí previstos ni destinar cualquier parte de sus bienes o recursos para fines diferentes de los contemplados en ellos."

Por lo anterior, teniendo en cuenta el marco legal, el SENA como establecimiento publico requiere contar con un régimen jurídico propio y autonomía administrativa que lo faculte para cumplir sus funciones señaladas en la normatividad, especialmente en relación con lo establecido en el artículo 54 de la Constitución Política, en el que se describe que: *"**Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.** El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud".* Negrilla fuera de texto.

En consecuencia, la misión, los objetivos y las funciones se encuentran definidas en la Ley 119 de 1994[23] así:

MISIÓN. *"Artículo 2º. Misión. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, está encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos;* ***ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país****".* Negrilla fuera de texto.

OBJETIVOS. *Artículo 3º. Objetivos. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, tendrá los siguientes objetivos:*

1. Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes, sin serlo, requieran dicha formación, para aumentar por ese medio la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva.

2. Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, para su vinculación o promoción en actividades productivas de interés social y económico*.*

3. Apropiar métodos, medios y estrategias dirigidos a la maximización de la cobertura y la calidad de la formación profesional integral.

[23] *"Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones".*

4. Participar en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, ocupacional y social, que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral.

5. Propiciar las relaciones internacionales tendientes a la conformación y operación de un sistema regional de formación profesional integral dentro de las iniciativas de integración de los países de América Latina y El Caribe.

6. Actualizar, en forma permanente, los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda de formación profesional integral." Negrilla fuera de texto.

FUNCIONES "*Artículo 4º. Funciones. Son funciones del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, las siguientes:*

1. Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos.

2. Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje.

3. Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.

4. Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.

5. Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.

6. Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.

7. Diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población.

8. Dar capacitación en aspectos socioempresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.

9. Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.

10. Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.

11. Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.

12. Asesorar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización de la clasificación nacional de ocupaciones, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.

13. Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.

14. Prestar servicios tecnológicos en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional". Negrilla fuera de texto.

2.2.3. Pilares

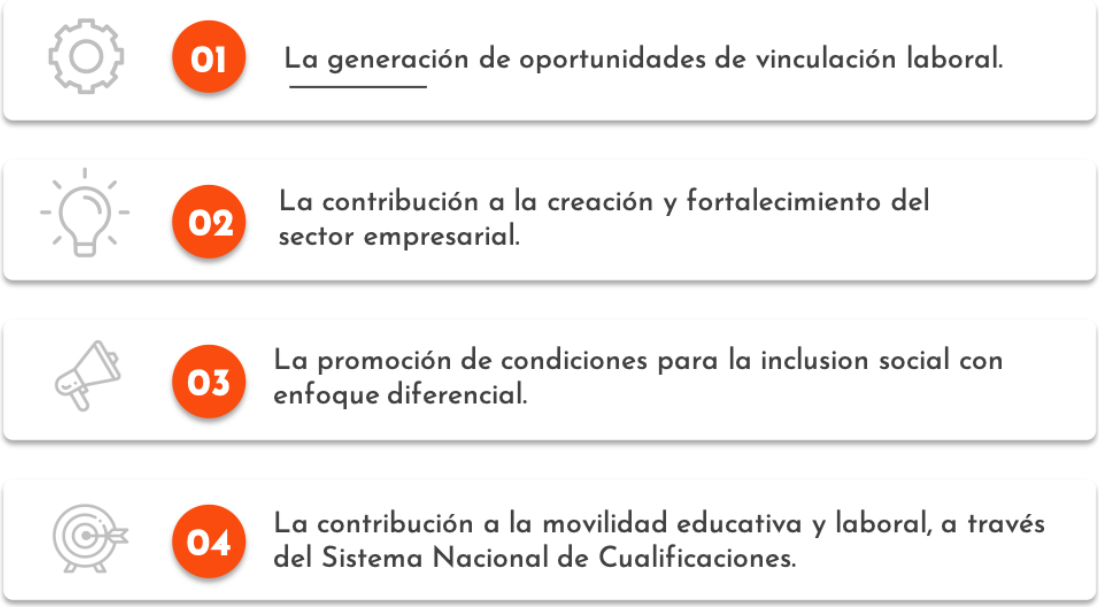
De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad" se establece como fundamento la siguiente ecuación del bienestar:

Ilustración 2. Ecuación del bienestar[24].

Bajo esta premisa, el papel del SENA como entidad referente a la formación profesional es fundamental en materia de empleabilidad, emprendimiento y equidad, ya que se desarrolla en cuatro (4) objetivos estratégicos desde la perspectiva de valor público alineados con el actual plan de gobierno así:

[24] Fuente: https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/planeacionEstrategica.aspx

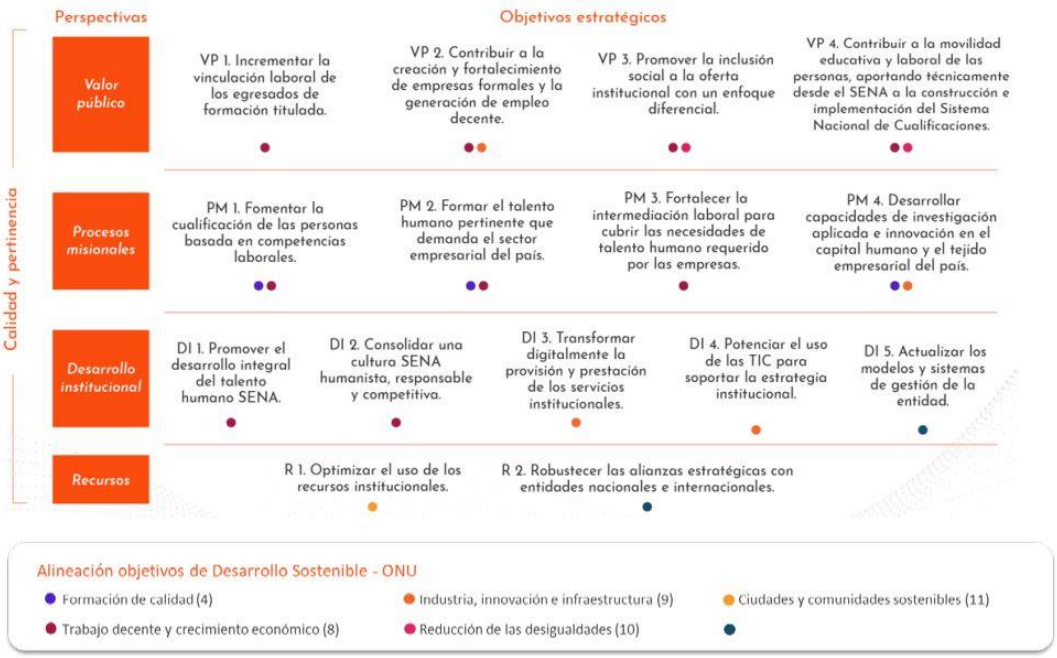
Ilustración 3. Objetivos estratégicos perspectiva valor público[25].



Así las cosas, para dar cumplimiento a estos cometidos institucionales, los funcionarios que prestan sus servicios en el ejercicio del empleo de Instructor cumplen una labor estratégica como protagonistas y gestores de la formación profesional por cuanto ellos contribuyen en su accionar en términos de calidad y pertinencia desde la perspectiva de los procesos misionales, a través del fomento a la cualificación de las personas basadas en competencias laborales, la formación del talento humano pertinente que demanda el sector empresarial del país y el desarrollo de capacidades de investigación aplicada e innovación en el capital humano y el tejido empresarial del país así:

[25] Fuente: https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/planeacionEstrategica.aspx

Ilustración 4. Mapa estratégico alienados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible[26].



2.2.4. Estructura interna.

El SENA cuenta con una estructura interna que opera a nivel estratégico, táctico y operativo así:

- Catorce (14) dependencias ubicadas en la Dirección General representando el nivel estratégico.
- Treinta y tres (33) Direcciones Regionales correspondientes al nivel táctico.
- Ciento diecisiete (117) Centros de Formación que representan al nivel operativo en la organización.

[26] Fuente: https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/planeacionEstrategica.aspx

Así las cosas, la Dirección de Formación Profesional es la dependencia encargada de emitir los lineamientos en materia de formación a nivel estratégico, las Direcciones Regionales deberán realizar el proceso de articulación a nivel regional para que la formación responda a las necesidades del sector y los instructores, se desempeñan en el nivel operativo en los Centros de Formación donde se convierten en los actores y ejecutores de la formación profesional. A continuación, se presenta la normatividad que sustenta la estructura interna del SENA.

a. Ley 119 de 1994.

El artículo 50 de la Ley 489 de 1998 establece que: *"La ley que disponga la creación de un organismo o entidad administrativa deberá determinar sus objetivos y estructura orgánica, así mismo determinará el soporte presupuestal de conformidad con los lineamientos fiscales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. // La estructura orgánica de un organismo o entidad administrativa comprende la determinación de los siguientes aspectos: // 1. La denominación. // 2. La naturaleza jurídica y el consiguiente régimen jurídico. // 3. La sede. // 4. La integración de su patrimonio. // 5. El señalamiento de los órganos superiores de dirección y administración y la forma de integración y de designación de sus titulares, y // 6. El Ministerio o el Departamento Administrativo al cual estarán adscritos o vinculados".*

De acuerdo con esta norma, en la Ley 119 del 1994 se señalan los órganos superiores de dirección y administración del SENA a nivel nacional, de las Regionales y los Centros de Formación, así:

- Dirección y administración a nivel Nacional. *"Artículo 6º. Dirección y Administración. La dirección y administración del SENA estarán a cargo del Consejo Directivo Nacional y del Director General".*
- Dirección y administración Regional. A nivel Regional la Ley 119 de 1994 establece en su artículo 16 que: *"La dirección y administración de las regionales de la entidad estará a cargo de un Consejo Regional y un Director Regional".* Sobre el Consejo Regional, el artículo 17 de la Ley 119 de 1994 indica que: *"estarán integrados por representantes de las mismas entidades y organizaciones que conforman el Consejo Directivo Nacional, establecidos en la región, en igual proporción, designación y período".*
- Centros de Formación Profesional Integral. El artículo 22 de la Ley 119 de 1994 establece que cada Centro de Formación del SENA "*contará con la asesoría de" un Comité Técnico de Centro, conformado por "un representante del Gobierno Nacional, Departamental o Municipal, … empresarios, trabajadores, universidades, investigadores y especialistas en el subsector",* dejando en manos del Consejo Directivo Nacional del SENA la reglamentación sobre su conformación y funcionamiento[27].

b. Decreto 249 de 2004 (Modificado parcialmente por el Decreto 2520 de 2013):

[27] El artículo 23 de la Ley 119 de 1994 establece que la administración de los Centros está a cargo del Jefe de Centro, el cual paso a denominarse a partir de 2004 como Subdirector de Centro.

Las dependencias que conforman la estructura formal de la entidad en la Dirección General, las Regionales y los Centros de Formación Profesional, y las funciones que realizan cada una de ellas, así como los órganos de asesoría y coordinación institucional, están establecidos actualmente en el Decreto 249 del 28 de enero de 2004[28].

2.2.5. Procesos.

El SENA cuenta con veintiún (21) procesos clasificados en el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA del SENA así:

Ilustración 5. Mapa de procesos SIGA – SENA[29].

[28] *"Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA".*
[29] https://compromiso.sena.edu.co/documentos/index.php

- Cinco (5) procesos estratégicos[30].
- Dos (2) procesos de evaluación[31].
- Siete (7) procesos de soporte[32].
- Siete (7) procesos misionales[33].

De esta manera, se puede evidenciar que el proceso de gestión del talento humano y de desarrollo organizacional son procesos que se enmarcan en la gestión estratégica de la entidad, pues tal como se concibe al talento humano en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, las personas son el corazón de la entidad, de ahí radica la importancia en el desarrollo de esta propuesta.

Así las cosas, se articulan tres (3) procesos para la gestión del talento humano así:

---

[30] Los procesos estratégicos son:

1. Gestión del Talento Humano
2. Gestión de Tecnologías de la Información
3. Desarrollo Organizacional
4. Gestión de Riesgo Institucional
5. Direccionamiento Estratégico

[31] Los procesos de evaluación son:

1. Gestión Evaluación y Control.
2. Gestión de Asuntos Disciplinarios.

[32] Los procesos de soporte son:

1. Gestión de comunicaciones
2. Gestión documental
3. Gestión jurídica
4. Gestión de recursos financieros
5. Relacionamiento empresarial y gestión del cliente
6. Gestión de infraestructura y logística
7. Gestión contractual

[33] Los procesos misionales son:

1. Gestión de formación profesional
2. Gestión de evaluación y certificación de competencias laborales
3. Gestión de innovación y competitividad
4. Gestión de cualificaciones
5. Gestión de empleo, análisis ocupacional y empleabilidad
6. Gestión de instancias de concertación y competencias laborales
7. Gestión de emprendimiento y empresarismo.

Tabla 1. Articulación procesos de talento humano.[34].	
Nombre del proceso	Objetivo
Gestión del talento humano	Administrar el talento humano a través de la selección, vinculación, inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación, bienestar, compensación, evaluación del desempeño, preparación para el retiro, para propiciar ambientes de trabajo adecuados, fortalecer competencias y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
Gestión documental	Administrar los procesos de gestión documental, desarrollando las actividades para su planeación, ejecución, evolución y control que garanticen la eficiencia y eficacia de la producción, gestión, trámite, organización, transferencia, disposición, preservación y valoración con propósito de brindar acceso y consulta ágil y oportuna a la información a través de los documentos y herramientas archivísticas adoptadas por la entidad.
Desarrollo organizacional	Establecer, implementar, mantener y mejorar el modelo integrado de planeación y gestión y su articulación con los sistemas de gestión, con el propósito de fortalecer la mejora del desempeño de los procesos que permita responder al cumplimiento de los objetivos institucionales, el cumplimiento de los requisitos legales, las necesidades y expectativas de nuestros grupos de valor e interés, así como la capacidad de aumentar la generación de valor público.

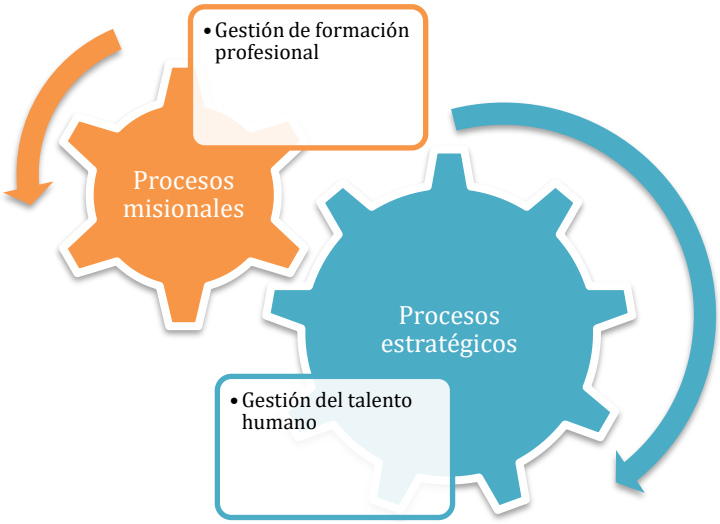
Adicionalmente y en pro de la articulación que se espera de los sistemas de gestión, la gestión del talento humano está íntimamente relacionada con el proceso misional de gestión de formación profesional integral identificado en el SIGA.

[34] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Septiembre 2022.

2.2.5.1. Modelo de operación de procesos asociados con el quehacer del instructor.

De conformidad con lo expuesto anteriormente, se pueden identificar como procesos que inciden en la labor de instructor los siguientes:

Ilustración 6. Procesos asociados con el quehacer del instructor[35].



2.2.6. Planta de personal del SENA.

La planta de personal del SENA está compuesta por empleos permanentes y empleos temporales. La planta de empleos permanentes está definida por el Gobierno Nacional

[35] Fuente: Propia. Septiembre de 2022.

mediante el Decreto 250 del 28 de enero de 2004, que ha sido modificado por las siguientes normas:

- Decreto 2989 de 2008
- Decreto 4591 de 2011
- Decreto 595 de 2016
- Decreto 552 de 2017

Esta planta permanente está compuesta por 9.905 empleos, distribuidos así:

Tabla 2. *Planta de personal permanente del SENA.*[36].

Nivel	No. Cargos
Directivo	151
Asesor	42
Profesional	1.882
Instructor	5.814
Técnico	793
Asistencial	543
Trabajador Oficial	680
Total planta permanente	**9.905**

Por su parte, la planta de empleos temporales del SENA fue creada mediante el Decreto 553 de 2017 y está conformada por 800 empleos, de los siguientes niveles ocupacionales:

[36] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Octubre de 2021.

Tabla 3. Planta de personal temporal del SENA[37].	
Nivel	No. Cargos
Profesional	235
Instructor	565
Total, planta temporal	**800**

En consecuencia, la planta de personal del SENA cuenta con 10.705 cargos distribuidos así:

Tabla 4. Planta de personal temporal del SENA.[38].			
Planta Permanente		Planta Temporal	TOTAL
Cargos Empleados Públicos	Cargos Trabajador Oficial	Cargos Empleados Públicos	
9.225	680	800	**10.705**

Respecto de los cargos del nivel de instructor, estos se encuentran distribuidos así:

Tabla 5. Total cargos del nivel de instructor.[39].		
Planta	Tipo de vinculación	No. Cargos
TEMPORAL	Nombramiento temporal	504
PERMANENTE	Nombramiento provisional	200
	Nombramiento en período de prueba	2130
	Carrera administrativa	4072
TOTAL, INSTRUCTORES VINCULADOS		**6.096**

Es así, como se puede evidenciar que los cargos de mayor cantidad corresponden a los del nivel de Instructor, demostrando así la importancia de esta tipología de empleos para el cumplimiento de las funciones y de los cometidos institucionales.

[37] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Octubre de 2021.
[38] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Octubre de 2021.
[39] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Octubre de 2021.

2.2.7. Perfil del Instructor.

El nivel jerárquico de instructor fue creado mediante Decreto 1426 de 1998 [40] así: *"ARTÍCULO 2°. De la clasificación de los empleos. Según la naturaleza general de sus funciones, la índole de sus responsabilidades y los requisitos para su desempeño, los empleos públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se clasifican en los siguientes niveles: (…) e)* ***Instructor: Comprende los empleos cuyas funciones principales consisten en impartir formación profesional, desempeñar actividades de coordinación académica de la formación e investigación aplicada****".* Negrilla fuera de texto.

En este sentido, mediante Resolución No. 1458 del 30 de agosto de 2017 y 1382 del 10 de agosto de 2018[41], el SENA actualizó el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la entidad, destacándose con la expedición de estos actos administrativos, los siguientes elementos aplicables para el nivel ocupacional de instructor:

- Las funciones y competencias laborales para el nivel jerárquico de instructor se encuentran organizadas por redes de conocimiento y áreas temáticas o de conocimiento[42].

[40] "*Por el cual se establece el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos del Servicio Nacional de Presidente de la Aprendizaje, SENA".*
[41] *Por la cual se modifica parcialmente el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, adoptado mediante la Resolución No. 1458 de 2017"*
[42] Parágrafo artículo 1º de la Resolución No. 1458 del 30 de agosto de 2017 *"Por la cual se actualiza el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA".*

- De conformidad con lo establecido en la Resolución No. 965 del 14 de junio de 2017 expedida por el SENA[43], el propósito principal del empleo de instructor es: ***"Impartir formación profesional integral, de conformidad con los niveles de formación y modalidades de atención, políticas institucionales, la normatividad vigente y la programación de la oferta educativa"***. Negrilla subrayado fuera de texto.

En consecuencia, la esencia en el quehacer del instructor corresponde a la acción de "*Impartir formación profesional integral",* por cuanto las actividades, tareas y funciones que desempeñe, deben estar orientadas a la implementación de estrategias técnicas y pedagógicas que contribuyan en el desarrollo de las capacidades de los aprendices en un entorno laboral, para promover en cada región, la empleabilidad, la inclusión social y la competitividad de las empresas, contribuyendo en el desarrollo productivo del país.

Así mismo, en dicho acto administrativo se define como propósito principal para el empleo del instructor con funciones de coordinación académica el siguiente: "*(…)* ***Coordinar académicamente a los instructores en los Centros de Formación Profesional, de conformidad con los niveles de formación y modalidades de atención, políticas institucionales, la normatividad vigente y la programación de la oferta educativa"***. Negrilla subrayado fuera de texto.

[43] *"Por la cual se adopta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA"*

De la misma manera, para este nivel jerárquico se adoptan las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos definidas en el artículo 2.2.4.7 del Decreto 815 de 2018[44] las cuales son a saber:

- Aprendizaje continuo
- Orientación a resultados
- Orientación al usuario y al ciudadano
- Compromiso con la organización
- Trabajo en equipo
- Adaptación al cambio

Por consiguiente, teniendo en cuenta que en el artículo 8 de la Resolución No. 1458 de 2017 se señala que: "(…) *Para los empleos pertenecientes al nivel Instructor, la definición y las conductas asociadas a cada una de sus competencias comportamentales son las señaladas para ese nivel ocupacional en el anexo de esta Resolución",* en el anexo No. 2 de la Resolución 1382 del 10 de agosto de 2018 se definen como competencias comportamentales para el nivel jerárquico de instructor las siguientes:

- Planeación para la formación profesional
- Trabajo en equipo y Colaboración con los demás agentes educativos de la entidad
- Aprendizaje continuo

[44] Artículo 7 de la Resolución No. 1382 del 10 de agosto de 2018 "*Por la cual se modifica parcialmente el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, adoptado mediante la Resolución No. 1458 de 2017"*

- Creatividad e innovación
- Adaptabilidad al cambio
- Liderazgo de grupos de trabajo
- Toma de decisiones

Lo anterior, teniendo en cuenta que en el Decreto No. 815 de 2018[45] sólo se definen en el artículo 2.2.4.8, competencias comportamentales para cinco (5) niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional, los cuales son a saber: a) Nivel directivo, b) nivel asesor, c) nivel profesional, d) nivel técnico y e) nivel asistencial, evidenciándose así que no existe en el ordenamiento jurídico vigente, la definición de competencias comportamentales propias para el nivel jerárquico de instructor; haciéndose necesario la definición, descripción y adopción de las mismas en consonancia con lo señalado en el artículo 2.2.4.8 del Decreto 815 de 2018 en el cual se establece que: *"(…) Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos;* ***cada entidad podrá adicionarlas con fundamento en sus particularidades".*** Negrilla fuera de texto.

2.2.7.1. Instructor

Las funciones esenciales descritas en el manual de funciones para los empleos del nivel jerárquico de instructor corresponden a:

[45] Ibid.

"(…)

*1. **Planear procesos formativos** que respondan a la modalidad de atención, los niveles de formación, el programa y el perfil de los sujetos en formación de acuerdo con los lineamientos institucionales, para el área temática.*

*2. **Participar en la construcción del desarrollo curricular que exige el programa y el perfil de los sujetos en formación**, de acuerdo con los lineamientos institucionales, para el área temática*

*3. **Ejecutar los procesos de enseñanza y aprendizaje para el logro de los resultados de aprendizaje definidos en los programas de formación** y de acuerdo con el desarrollo curricular relacionado con el área temática.*

*4**. Evaluar los aprendizajes de los sujetos en formación y los procesos formativos de acuerdo con los procedimientos y lineamientos establecidos**, relacionados con los programas de formación del área temática.*

*5. **Participar en el diseño curricular de programas de formación profesional** conforme a las necesidades regionales y los lineamientos institucionales requeridos por el área temática.*

*6. **Participar en proyectos de investigación aplicada técnica y/o pedagógica en función de la formación profesional** en programas relacionados con el área temática.*

7. Las demás que le sean asignadas por autoridad competente, según el área de desempeño y la naturaleza del cargo". Negrilla subrayado fuera de texto.

2.2.7.2. Instructor en período de prueba.

Los instructores en período de prueba tal como lo menciona el Decreto 1083 de 2015 en su artículo No. 2.2.6.28 deberán ser evaluados en el desempeño de sus funciones al final de este, funciones que están incorporadas en las competencias funcionales definidas en la propuesta del sistema propio de evaluación.

2.2.7.3. Instructor con funciones de Coordinación Académica.

Las funciones esenciales para el instructor con funciones de Coordinación Académica son:

"(…)

*1**. Asignar y programar los recursos físicos (ambientes de aprendizaje y materiales de formación), humanos y tecnológicos (equipos, herramientas, etc.),** de acuerdo con la planeación operativa, para los procesos de ejecución de la formación, ejecución de servicios complementarios, Normalización, Certificación de competencias laborales, Administración educativa y diseño curricular.*

*2. **Apoyar el proceso de inducción de los aprendices**, garantizando los recursos necesarios para desarrollar y lograr los resultados establecidos en las temáticas definidas para la inducción;*

*3. **Liderar con los equipos de desarrollo curricular la formulación de proyectos para la ejecución de los programas de formación**;*

4. Diseñar actividades de aprendizaje con base en técnicas didácticas activas, promoviendo el acceso a diversas fuentes de conocimiento;

*5. **Elaborar instrumentos de evaluación, y garantizar la formulación e ingreso de proyectos en el banco nacional de proyectos**;*

6. Garantizar que a todos los aprendices de formación titulada se le defina su ruta de aprendizaje para alcanzar las competencias establecidas en el programa;

7. Asignar o reasignar ambientes de formación, recursos físicos y materiales de formación, de acuerdo con las solicitudes de los equipos ejecutores de los proyectos de formación y los aprendices;

*8. **Velar por el oportuno registro de la evaluación de aprendices, novedades y demás actos académicos propios del proceso de formación**;*

*9. **Realizar acompañamiento pedagógico y metodológico a los Instructores**;*

*10. **Realizar el seguimiento y evaluación a lodo el proceso de ejecución de la formación en interacción con los equipos de desarrollo curricular**, el(los) equipo(s) ejecutor(es) de proyecto(s) y el Comité de Evaluación y Seguimiento;*

11. Proponer y validar alternativas para la realización de la etapa práctica por parte de los aprendices de formación titulada, en interacción con los equipos de desarrollo curricular.

*12. **Apoyar al Coordinador Misional en la realización de evaluaciones del grado de satisfacción de empresarios y aprendices, respecto a los servicios prestados por el Centro,***

en términos de calidad, pertinencia y oportunidad, y establecer los respectivos planes de mejoramiento continuo;

13. ***Apoyar al subdirector del Centro en la implementación del plan de mejoramiento continuo y minimizar la materialización de riesgos en la operación del proceso de ejecución de la formación profesional en el Centro****;*

14. ***Identificar, registrar, analizar y controlar los aspectos que afectan la calidad de los servicios ofrecidos por el Centro****.*

15. Las demás que le sean asignadas por autoridad competente, según el área de desempeño y la naturaleza del cargo". Negrilla subrayado fuera de texto.

2.2.8. Políticas de gestión del talento humano.

En el SENA, las políticas de gestión del talento humano se encuentran definidas en el Acuerdo 004 del 20 de septiembre de 2021, a través del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG-y se formaliza la suscripción en la entidad de la dimensión de talento humano a través de las siguientes políticas de gestión y desempeño:

- Política de gestión estratégica del talento humano con la cual, se identifica el talento humano que requiere la entidad a fin de que cumpla con la misión institucional y logre su desarrollo personal y laboral. Esta política se materializa en el SENA a través de:

    a. La planeación del talento humano.

b. Los procesos de ingreso, desarrollo, permanencia y retiro.

- Política de integridad, a partir de la cual, se desarrollan mecanismos que faciliten la institucionalización de los comportamientos de los servidores públicos para evitar conductas de corrupción que afecten la entidad.

2.2.8.1. Impacto del instructor en el ciclo de la gestión del talento humano.

Teniendo en cuenta las necesidades del sector productivo que fundamentan la creación de los programas de formación los cuales se traducen en la ejecución del ciclo de la formación donde los instructores son protagonistas y la implementación de la ruta pedagógica para la cualificación de estos, procesos como la actualización de los perfiles en el manual especifico de funciones y de competencias laborales a nivel de las competencias funcionales y comportamentales requeridas para este nivel jerárquico, la provisión de los empleos y el ingreso de personal requerido, la inducción, la medición de las competencias a través de la evaluación del desempeño laboral y los procesos de entrenamiento y capacitación del personal cobran gran relevancia en el marco de la gestión del talento humano así:

Ilustración 7. Modelo Integrado de gestión del empleo y Recursos Humanos. [46]

Por esta razón, la presente propuesta demuestra la articulación en la necesidad de plasmar un sistema de evaluación que permita acompañar al instructor en su ciclo de vida laboral en la entidad.

3. Presentación propuesta sistema de evaluación.

Teniendo en cuenta, la justificación técnica, el marco legal, teórico y normativo que sustenta este documento, a continuación, se presenta la propuesta del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral para los Instructores del SENA – SEDIS.

[46] Servicio Civil (2012). Académico Francisco Longo. https://www.uchile.cl/canal-funcionarios/carrera-funcionaria/subsistemas-de-gestion-de-personas

3.1. Generalidades del sistema de evaluación.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los Instructores del SENA – SEDIS – establece el proceso administrativo y procedimental que reglamenta la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del nivel jerárquico instructor vinculados a la entidad en carrera administrativa y en período de prueba.

En consecuencia, a continuación se presentan aspectos claves del sistema en relación con la noción de la evaluación del desempeño laboral, la finalidad, los componentes objeto de evaluación, los principios rectores y el ámbito de aplicación.

3.1.1. Noción de la evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño se concibe en el –SEDIS– como una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre las competencias funcionales y comportamentales de los instructores en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar dentro de un período específico, el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio, en pleno desarrollo de sus capacidades.

3.1.2. Finalidad de la evaluación del desempeño laboral.

Además de ser una herramienta de gestión encaminada a valorar el desempeño funcional y comportamental del instructor, la evaluación del desempeño contribuye en la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora para promover el empoderamiento

del instructor en el ejercicio de su empleo, afianzando así su vocación de servicio a través de la formación profesional impartida.

3.1.3. Componentes objeto de evaluación.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los Instructores del SENA – SEDIS – en el marco de la gestión por competencias contempla la evaluación de:

Competencias funcionales. Capacidad para desempeñar las funciones propias del empleo de instructor desde un enfoque técnico[47] y pedagógico[48] en consonancia con el proceso de formación definido institucionalmente, así como con las normas y procedimientos establecidos, con el fin de aportar desde el ejercicio del empleo en el cumplimiento de las metas institucionales. Las competencias funcionales se clasifican así:

- Para el Instructor de carrera administrativa o en período de prueba

Tabla 6. *Competencias funcionales del Instructor* [49].

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Planeación	Capacidad para planear procesos formativos que respondan a la modalidad de atención, los niveles de formación, el programa de formación, el perfil de los sujetos en formación, de acuerdo con los lineamientos institucionales.	Determina estrategias y actividades de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con el contexto en el que se desarrolla la formación y los lineamientos institucionales.
		Alista medios y recursos didácticos de acuerdo con lo establecido en los lineamientos institucionales.
		Determina los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación de

[47] Contribuye a analizar la experticia técnica e idoneidad demostrada por el Instructor en el ejercicio permanente de su empleo, por la demostración constante de los conocimientos adquiridos.
[48] Contribuye a verificar la interacción comunicativa establecida entre el instructor y los sujetos de aprendizaje (aprendices) en contextos específicos, buscando crear ambientes de aprendizaje que faciliten la construcción de conceptos y el desarrollo de habilidades de pensamiento, valores y actitudes.
[49] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Junio de 2022.

		acuerdo con lineamientos institucionales.
		Planea las sesiones de acuerdo con los resultados de aprendizaje del programa y las características de los sujetos en formación.
		Establece las herramientas pedagógicas y didácticas para el desarrollo de la formación, a partir de su experiencia, idoneidad y conocimiento del contexto del sector productivo de acuerdo con el diseño curricular.
		Determina la secuencia y duración de las actividades de aprendizaje teniendo en cuenta las competencias y resultados de aprendizaje del programa de formación, de acuerdo con lo establecido en los lineamientos institucionales.
		Establece actividades que facilitan la apropiación de conocimientos de saberes, conceptos, principios, procedimientos y el desarrollo de destrezas o habilidades definidas en los resultados de aprendizaje del programa de formación.
		Registra los resultados de la planeación de la formación en los sistemas de información respectivos de acuerdo con lineamientos institucionales.
Ejecución	Capacidad para ejecutar los procesos de enseñanza y aprendizaje para el logro de los resultados de aprendizaje definidos, de acuerdo con el desarrollo curricular planeado y los procedimientos	Define la ruta de formación de sus aprendices, reconociendo los aprendizajes previos de acuerdo con lineamientos institucionales.
		Orienta procesos de enseñanza-aprendizaje presenciales y desescolarizados con base en la planeación pedagógica y las guías

	institucionales establecidos.	de aprendizaje de acuerdo con el programa de formación.
		Emplea estrategias didácticas activas teniendo en cuenta el programa, modalidad y las características de los aprendices de acuerdo con los lineamientos institucionales.
		Aplica estrategias didácticas activas para el desarrollo de competencias en los aprendices de acuerdo con las características de los mismos y el programa de formación.
		Utiliza tecnologías de la información y las comunicaciones -TICs- en el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje teniendo en cuenta las características y condiciones de los aprendices y los resultados de aprendizaje del programa de formación.
		Promueve situaciones que favorezcan la aplicación de los aprendizajes en contextos reales, teniendo en cuenta los procesos y productos de la formación.
		Demuestra competencia técnica en la ejecución de los procesos formativos.
		Desarrolla las actividades de enseñanza- aprendizaje de manera efectiva de acuerdo con la planeación pedagógica y las guías de aprendizaje.
		Evidencia conocimiento y habilidad técnica en el manejo de equipos, herramientas, sistemas de información así como en la aplicación de la normatividad vigente relacionada con los

		resultados de aprendizaje y requeridas para el desarrollo del proceso de formación.
		Asocia la ruta de aprendizaje de los aprendices en los sistemas de información institucionales, teniendo en cuenta procedimientos institucionales.
		Reporta las novedades de los aprendices de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en los procedimientos institucionales.
		Reporta causas o situaciones de riesgo de abandono del programa o inasistencia de los aprendices a las actividades de formación de acuerdo con el Reglamento de Aprendiz.
Evaluación	Capacidad para evaluar los aprendizajes de los sujetos en formación y los procesos formativos, de acuerdo con procedimientos establecidos y los lineamientos institucionales.	Aplica técnicas e instrumentos de evaluación de acuerdo con las actividades definidas en la guía de aprendizaje, criterios establecidos en el programa de formación y las características y condiciones de los aprendices.
		Realiza seguimiento de aprendices en etapa productiva con base en procedimientos institucionales.
		Registra los juicios evaluativos de los aprendices, con base en las evidencias de aprendizaje, de acuerdo con los lineamientos institucionales y en los sistemas de información establecidos.
		Aplica evaluación formativa de acuerdo con los lineamientos institucionales, las características del programa y de los aprendices.
		Valora evidencias de aprendizaje de acuerdo con política institucional.

		Realiza seguimiento al plan de mejora de los aprendices de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en los procedimientos institucionales.
Diseño curricular	Capacidad para participar en la elaboración, actualización y revisión de los diseños curriculares definidos de acuerdo con los lineamientos institucionales y el área temática de desempeño.	Aplica los lineamientos institucionales de diseño curricular durante las jornadas programadas en las que es convocado.
		Aporta su experticia técnica y pedagógica, en la elaboración de diseños curriculares de acuerdo con lineamientos establecidos.
		Plantea propuestas de mejora a los programas de formación o nuevos diseños curriculares.
Desarrollo curricular	Capacidad para participar en la elaboración, actualización y revisión de los desarrollos curriculares definidos de acuerdo con los lineamientos institucionales y el área temática de desempeño.	Aplica su conocimiento técnico-pedagógico para el desarrollo curricular del programa de formación, de acuerdo con lineamientos institucionales.
		Participa en la elaboración de los productos del desarrollo curricular, de acuerdo con lineamientos institucionales.
Investigación	Capacidad para realizar actividades de capacitación, actualización y/o participación en proyectos de investigación aplicada, técnica y pedagógica asignados por la Coordinación Académica en función de la formación profesional integral.	Participa en la estructuración de los proyectos de investigación aplicada de acuerdo con los programas de formación, las líneas medulares del Centro y los lineamientos institucionales.
		Participa en la ejecución de las actividades propias del proceso de investigación aplicada de acuerdo con los lineamientos institucionales.
		Participa en la Documentación de los resultados de investigación de los proyectos y procesos en los medios definidos, de acuerdo con lineamientos institucionales.

- Para el instructor con funciones de coordinación académica:

Tabla 7. Competencias funcionales del Instructor con funciones de coordinación académica[50].		
Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Coordinación académica	Capacidad para realizar actividades de planeación, ejecución y calidad de la formación profesional integral propias de la coordinación académica en función del acompañamiento ofrecido a los instructores en términos de calidad, pertinencia y oportunidad.	Realiza acompañamiento pedagógico y metodológico a los Instructores de acuerdo con lineamientos institucionales.
		Identifica acciones de formación pertinentes de acuerdo con los requerimientos del sector y las oportunidades del mundo laboral.
		Identifica los recursos físicos, humanos y tecnológicos requeridos para atender a los aprendices en formación profesional, de acuerdo con lo establecido en el respectivo diseño curricular del programa de formación.
		Verifica el cumplimiento de condiciones necesarias para el desarrollo de los programas de formación
		Verifica el registro oportuno de los juicios evaluativos por parte de los instructores, de acuerdo con sus asignaciones.
		Participa en la definición e implementación de planes de mejora de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en los procedimientos institucionales.
		Gestiona el proceso de inducción de los aprendices para desarrollar y lograr los resultados establecidos.
		Implementa acciones para evitar el abandono de aprendices a la

[50] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Junio de 2022.

		formación de acuerdo con las causas o situaciones de riesgo identificadas y reportadas por los instructores a su cargo.

La demostración de estas competencias agrupa aspectos tales como redes de conocimiento, áreas temáticas, modalidades de formación y ubicación geográfica contribuyendo en la armonización del ciclo de formación.

Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se definen como el conjunto de habilidades requeridas como estándares que debe demostrar en forma permanente el instructor en el ejercicio del empleo, en función de las aptitudes, actitudes y los valores reconocidos institucionalmente. Las competencias comportamentales aplicables para los empleos del nivel de instructor y aquellos con designación de funciones de coordinación académica se clasifican en:

- Competencias comunes a los servidores públicos
- Competencias por nivel jerárquico.

Las competencias comportamentales aplicables para los empleos del nivel de instructor y aquellos con designación de funciones de coordinación académica corresponden a las definidas en el artículo 2.2.4.7 del Decreto 815 de 2018 las cuales son a saber:

Tabla 8. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos[51].		
Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
APRENDIZAJE CONTINUO	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto.	Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio
		Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación
		Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de inter-aprendizaje
ORIENTACION A RESULTADOS	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad**.**	Asume la responsabilidad por sus resultados
		Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas
		Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos
		Adopta medidas para minimizar riesgos
		Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados
		Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados
		Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los

[51] Fuente. Decreto 815 de 2018. Junio de 2022.

		estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad
		Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos
		Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y / o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad
		Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos
ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna
		Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros
		Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos
		Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo
		Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente
		Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas

		Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades
		Apoya a la organización en situaciones difíciles
		Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones
		Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.	Cumple los compromisos que adquiere con el equipo
		Respeta la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo
		Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros
		Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales
		Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad
		Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo
ADAPTACION AL CAMBIO	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios**.**	Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones
		Responde al cambio con flexibilidad

		Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo y procedimientos
		Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones

Las competencias comportamentales por nivel jerárquico establecidas son:

Tabla 9. *Competencias comportamentales para el nivel jerárquico de instructor[52].*

Competencia	**Definición de la competencia**	**Conductas asociadas**
Comunicación	Capacidad de comunicarse con otros de forma clara y asertiva para facilitar las dinámicas de trabajo y la consecución de metas institucionales.	Demuestra aptitud e interés para escuchar, reconocer e incorporar las inquietudes y expectativas de otras personas en sus funciones.
		Demuestra asertividad en sus expresiones utilizando un lenguaje claro y comprensible para las demás personas.
		Muestra disposición para clarificar, complementar y contextualizar la información solicitada por otras personas.
Liderazgo	Capacidad de guiar una colectividad con empatía en procura de la consecución de los resultados.	Cumple las responsabilidades que le son asignadas en procura del bienestar de las personas a las que sirve.
		Promueve espacios en forma permanente para fomentar la comunicación abierta.
		Fomenta el trabajo en equipo y la colaboración para la obtención de resultados.

[52] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Junio de 2022.

		Demuestra proactividad e iniciativa para poner en marcha nuevas ideas que contribuyan con el cumplimiento de la misión institucional.
Vocación de servicio	Capacidad para actuar con pasión en su ejercicio laboral y profesional demostrando el pleno desarrollo y puesta en marcha de sus dones y talentos al servicio de las necesidades del entorno.	Demuestra integridad con sus actuaciones, las cuales orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional.
		Desempeña sus labores con responsabilidad ética y moral observando para ello la normatividad y los procedimientos institucionales vigentes.
		Estimula a través de la aplicación de diferentes técnicas, el proceso de búsqueda y sentido de propósito de su entorno.
		Demuestra sentido colaborativo y un espíritu genuino de servicio hacia los demás en cualquier contexto y superando todo tipo de barreras, actuando con compromiso, iniciativa y proactividad.
Apropiación de valores	Capacidad para aplicar en el entorno laboral los principios y valores reconocidos institucionalmente.	Demuestra respeto por la dignidad de cada persona
		Actúa con honestidad, transparencia y rectitud en el cumplimiento de las funciones a su cargo.
		Demuestra con sus actuaciones el cumplimiento de los lineamientos institucionales.
		Actúa con responsabilidad en el desempeño de sus funciones contribuyendo de manera consciente en el cumplimiento de la misión institucional.

		Demuestra en la toma de decisiones el cumplimiento de la normatividad.

3.1.4. Principios rectores del Sistema.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS- se fundamenta en la aplicación de los principios que rigen la función pública tales como igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito, los cuales orientan la permanencia en el servicio.

3.1.5. Ámbito de aplicación.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS- se aplica a los siguientes funcionarios:

- Instructores de carrera administrativa
- Instructores en período de prueba.
- Instructores con funciones de Coordinación Académica de carrera administrativa.

3.1.6. Definiciones.

Nivel jerárquico de instructor. Tipología de empleo del SENA definida en el Decreto 1426 de 1998 encargado de impartir formación profesional, desempeñar actividades de coordinación académica de la formación y realizar investigación aplicada en concordancia con las metas institucionales.

Componentes objeto de evaluación. Los componentes objeto de evaluación del —SEDIS- son: 1) Competencias funcionales y 2) Competencias comportamentales.

Fases. Las fases del proceso de evaluación son: 1) fase de concertación, 2) fase de seguimiento y 3) fase de evaluación.

Ruta formativa de competencias integrales para la cualificación del instructor. La ruta formativa de competencias integrales para la cualificación del Instructor SENA, ruta pedagógica, básica y transversal se constituye en un proceso formativo diseñado por la Escuela Nacional de Instructores de la Direccion de Formación Profesional que promueve la cualificación del instructor en busca de la excelencia en su desempeño docente en el contexto de la Formación Profesional Integral FPI en el enfoque para el desarrollo de competencias. Su propósito es el desarrollo de las competencias pedagógicas, básicas y transversales requeridas por los instructores en las actividades propias de su rol docente tales como la planeación, orientación, evaluación y administración de los procesos formativos, impactando positivamente los niveles de pertinencia y calidad de la Formación Profesional Integral que imparte el SENA en cumplimiento de la misión institucional de dar respuesta a los requerimientos y retos planteados por los contextos productivo y social contemporáneos, caracterizados por el avance tecnológico, la globalización, las nuevas realidades, la complejidad e incertidumbre.

Responsables del proceso de evaluación. Son responsables en el proceso de evaluación del –SEDIS-: 1) el que es evaluado, es decir el instructor o instructor con funciones de

coordinación académica y 2) quien observa y emite el juicio, es decir, el evaluador o comisión evaluadora según corresponda.

Actores del proceso de evaluación. Son actores del proceso de evaluación del desempeño laboral todos aquellos que de conformidad con las responsabilidades asignadas en la normatividad vigente, deban cumplir con las obligaciones previstas en las mismas relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño laboral.

Escalas de calificación. Para el desempeño laboral de los instructores, se evaluarán las conductas asociadas de las competencias funcionales y comportamentales que hayan sido concertadas entre el evaluado y el evaluador a través de la siguiente escala de valoración de frecuencia:

Tabla 10. *Escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas*

Frecuencia	Descripción de la frecuencia	Resultado numérico
SIEMPRE	En todos los casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Cuatro (4) puntos
FRECUENTEMENTE	En la mayoría de los casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Tres (3) puntos
LA MITAD DE LAS VECES	En la mitad de las veces se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Dos (2) puntos
OCASIONALMENTE	En pocos casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Un (1) punto
NUNCA	En ningún caso se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Cero (0) puntos

La escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas se clasifica así:

- **Escala de Medición Funcional.** La calificación de las competencias funcionales y de sus conductas asociadas se hará en una escala de 1 a 100 en números enteros aportando el 80% del total de la calificación.
- **Escala de Medición Comportamental.** La calificación de las competencias comportamentales y de sus conductas asociadas se hará en una escala de 1 a 100 en números enteros aportando el 20% del total de la calificación.

Niveles de cumplimiento. Los niveles de cumplimiento en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS- son: 1) Nivel sobresaliente, mayor o igual al 90%, 2) Nivel Satisfactorio, mayor a 65% y menor al 90% y 3) Nivel No Satisfactorio, menor o igual a 65%.

Mecanismos de garantía del proceso de evaluación. Mecanismos de garantía reconocidos los cuales han sido establecidos en la Ley 1437 de 2011, Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, el Decreto 760 de 2005 , el Decreto 1083 de 2015 y demás normas que las modifiquen o sustituyan que regulen la materia que permiten garantizar la objetividad en el proceso de evaluación del desempeño y el cumplimiento del debido proceso tales como: i) reclamaciones , ii) impedimentos, iii) recusaciones e iv) interposición de recursos contra la calificación definitiva .

Evaluado. Corresponde a los instructores de carrera administrativa, instructores con funciones de coordinación académica y en período de prueba que prestan sus servicios en el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, cuyo desempeño será evaluado conforme a las condiciones, los plazos y términos establecidos en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS-.

Evaluador. Responsable de realizar en forma directa la evaluación del desempeño laboral en las condiciones, los plazos y términos establecidos en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS-.

Comisión evaluadora. Instancia conformada por el jefe inmediato del instructor (en su calidad de funcionario en provisionalidad o de carrera administrativa) y el funcionario de libre nombramiento y remoción del nivel directivo de la dependencia en donde se ubica el empleo del evaluado, (el Subdirector de Centro) responsables de evaluar el desempeño laboral de los evaluados de conformidad con las condiciones, los plazos y términos establecidos en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS-.

3.2. Evaluaciones.

3.2.1. Clases de evaluaciones

En el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS – existen tres (3) clases de evaluación:

- **<u>Evaluaciones Definitivas</u>**[53]. Son Evaluaciones definitivas en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS –:

  - Evaluación del Período de Prueba[54]. Se entiende por período de prueba el tiempo durante el cual la persona no inscrita en carrera administrativa que haya sido seleccionada por concurso demostrará por el término de seis (6) meses, su capacidad de adaptación progresiva al cargo de instructor, su eficiencia, competencia, habilidades y aptitudes en el desempeño de las funciones y su integración a la cultura institucional. Al vencimiento del período de prueba el empleado será evaluado en su desempeño laboral y deberá producirse la calificación definitiva de servicios dentro de los quince (15) días hábiles después de finalizado dicho periodo. Una vez en firme la calificación del período de prueba, si fuere satisfactoria, determinará la permanencia del empleado en el empleo de instructor y su inscripción en el Registro Público de Carrera Administrativa. En caso de ser insatisfactoria la calificación, causará el retiro de la entidad del empleado que no tenga los derechos de carrera administrativa.

  - Evaluación Anual u Ordinaria. La evaluación del desempeño laboral anual u ordinaria abarca el período comprendido entre el primero (1º) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente, incluye dos (2) evaluaciones parciales semestrales

[53] Artículo 2.2.8.1.4 del Decreto 1083 de 2015 *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".*
[54] Artículos 2.2.6.24 y 2.2.8.2.1 del Decreto 1083 de 2015 *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".*

y se debe producir a más tardar dentro de los quince (15) días hábiles correspondientes a la finalización del periodo.

- Evaluación Extraordinaria[55]. La evaluación extraordinaria se realiza cuando el Director General la ordena por escrito, con base en información soportada sobre el presunto desempeño deficiente del evaluado. Esta calificación no podrá ordenarse antes de transcurridos tres (3) meses de efectuada la última calificación y deberá comprender todo el período no calificado hasta el momento de la orden, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que hayan podido producirse. Si esta calificación resultare satisfactoria, a partir de la fecha en que se produjo y el 31 de enero del siguiente año, se considerará un nuevo período de evaluación, para lo cual será necesario registrar la información en los instrumentos de la evaluación definidos en el SEDIS.

- **Evaluaciones parciales semestrales.** Las evaluaciones parciales semestrales son aquellas que permiten evidenciar el porcentaje de avance del evaluado, en relación con su desempeño en las competencias funcionales y comportamentales establecidos al iniciar el período. Las evaluaciones parciales semestrales se desarrollan en el marco de la evaluación anual u ordinaria así: la evaluación del primer semestre que abarca el periodo comprendido entre el 1º de febrero al 31º de julio de la vigencia correspondiente y la evaluación del segundo semestre que inicia el 1º de agosto de cada

[55] El proceso definido para la instrumentalización de la calificación extraordinaria se encuentra descrito en el documento técnico de manual del usuario.

año y finaliza el 31º de enero de la vigencia posterior. Las evaluaciones parciales semestrales deberán producirse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la finalización de cada periodo.

- **Evaluaciones parciales eventuales.** Las evaluaciones parciales eventuales deben producirse con la ocurrencia de cualquiera de las siguientes situaciones administrativas:

  Periodo anual u ordinario[56]

  1. Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo.

  2. Por cambio definitivo de empleo como resultado de traslado.

  3. Cuando el empleado deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones sea superior a treinta (30) días calendario.

  4. La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del período semestral a evaluar.

  Adicionalmente, se incluye la ocurrencia de las siguientes situaciones administrativas que conducirán a la formalización de una evaluación parcial eventual[57]:

[56] Artículo 2.2.8.1.5 del Decreto 1083 de 2015 *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".*

[57] Conforme al análisis efectuado en las mesas de trabajo con la CNSC y a las recomendaciones proferidas por este organismo técnico, se incluyen las causales establecidas por dicha entidad en el Acuerdo No. 2210 del 26 de noviembre de 2021 a través del cual se establece el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en período de prueba de los Municipios Priorizados para la implementación de los Planes y Programas del Acuerdo de Paz.

5. Cuando finalice el término del encargo en un empleo de carrera, caso en el cual el servidor deberá regresar al empleo del cual es titular de derechos de carrera.

6. Por ajuste de las competencias funcionales o comportamentales concertadas de acuerdo con las siguientes situaciones:

– Si durante el período de evaluación se producen cambios que inciden en la escogencia de las competencias y/o conductas asociadas concertadas.

– Por asignación de funciones, en los términos del artículo 2.2.5.5.52 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el artículo 1 del Decreto No. 648 de 2017, o la norma que lo modifique o sustituya.

7. Por separación temporal del empleado público con ocasión de un nombramiento en período de prueba, la cual surtirá efectos sólo en los eventos en que el servidor regrese a su empleo del cual es titular de derechos de carrera.

Periodo de prueba[58]

1. Por cambio de evaluador.

2. Por interrupción de dicho periodo en término igual o superior a veinte (20) días continuos, caso en el cual el período de prueba se prolongará por el término que dure la interrupción.

[58] Artículo 2.2.8.2.2 del Decreto 1083 de 2015 *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".*

3. Por el lapso comprendido entre la última evaluación parcial, si la hubiere, y el final del período.

Estas evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de jefe que deberá realizarse antes del retiro de este. Por lo anterior, para su cálculo deberá tenerse en cuenta el tiempo efectivamente laborado por parte del evaluado.

3.2.2. Condiciones de la evaluación.

Son responsables de evaluar[59]:

- En forma directa, el funcionario de libre nombramiento y remoción del nivel directivo cuando sea el jefe inmediato del evaluado.
- En forma conjunta, la Comisión Evaluadora conformada por el funcionario de carrera administrativa o vinculado a la entidad a través de nombramiento provisional que actúa como jefe inmediato del instructor y el Subdirector de Centro, siendo este funcionario de libre nombramiento y remoción del nivel directivo.

En consecuencia, el evaluador o la comisión evaluadora según sea el caso, deberán efectuar la evaluación dentro de los términos y condiciones establecidas anteriormente.

---

[59] Particularidades:

- En ningún caso, los instructores que se encuentren en período de prueba que tengan personal a cargo podrán ser evaluadores o miembros de la comisión evaluadora.
- En los casos en los que actúe la comisión evaluadora, el recurso de reposición será resuelto por ésta y el de apelación por el superior jerárquico del jefe inmediato del funcionario.

A su vez, el funcionario tiene el derecho de solicitar la evaluación dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al vencimiento del término previsto para evaluar, cuando el evaluador o comisión evaluadora no lo hubiere hecho.

Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el empleado o empleados responsables de evaluar no lo hicieren, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el puntaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

3.2.3. Debido proceso (comunicaciones, notificaciones y recursos).

La comunicación y notificación de los resultados de la evaluación del desempeño laboral del período de evaluación respectivo se efectuará con base en los plazos y condiciones establecidas en el Decreto 760 de 2005 o normas que lo modifiquen, sustituyan o adicionen.

Este trámite se deberá llevar a cabo a través del sistema de información diseñado por la entidad para tal fin sin que se controviertan los términos y condiciones señaladas en el código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo o normas que lo modifiquen, sustituyan o adicionen.

3.2.4. Recursos contra la calificación definitiva.

Contra la calificación definitiva expresa o presunta podrá interponerse el recurso de reposición ante el evaluador y el de apelación ante el inmediato superior de éste, cuando

considerare que se produjo con violación de las normas legales o reglamentarias que la regulan.

En el trámite y decisión de los recursos se aplicará lo dispuesto en el Decreto 760 de 2005 o normas que lo modifiquen, sustituyan o adicionen.

Contra las evaluaciones parciales eventuales expresas o presuntas no procederá recurso alguno.

3.2.5. Impedimentos y recusaciones.

Los responsables de evaluar el desempeño laboral de los funcionarios sujetos de evaluación deberán declararse impedidos cuando se encuentren vinculados con estos por matrimonio o por unión permanente o tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil o exista enemistad grave con el empleado a evaluar o cuando exista cualquier causal de impedimento o hecho que afecte su objetividad.

El evaluador al advertir alguna de las causales de impedimento, inmediatamente la manifestará por escrito motivado al Director General del SENA, quien, mediante acto administrativo motivado, decidirá sobre el impedimento, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes. De aceptarlo designará otro evaluador y en el mismo acto ordenará la entrega de los documentos que hasta la fecha obren sobre el desempeño laboral del empleado a evaluar.

3.3. Fases del sistema de evaluación.

Las fases constitutivas del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS – son:

Tabla 11. Fases del proceso de evaluación[60].	
FASE DE CONCERTACIÓN	
Definición	Corresponde a la fase inicial del proceso en la cual, el evaluado y evaluador o comisión evaluadora según sea el caso, seleccionan de manera concertada las competencias funcionales y las competencias comportamentales que serán objeto de evaluación durante el periodo de evaluación correspondiente con base al inventario de competencias establecido en el Sistema.
Descripción	Durante esta fase, se deberán concertar las siguientes competencias: <u>Para el instructor</u> Competencias funcionales. El número de competencias a concertar tanto para el periodo anual como para el periodo de prueba deberá ser mínimo de tres (3) y máximo cinco (5). Una vez seleccionadas las competencias, por cada una se deberá concertar igualmente entre mínimo uno (1) y máximo cinco (5) conductas asociadas. Cada competencia deberá asignársele un porcentaje de uno (1)% a cien (100)% con base a la concertación que se realice entre evaluado y evaluador, cuya sumatoria deberá sumar 100%. Competencias comportamentales. Se deberá escoger entre mínimo tres (3) y máximo cinco (5) competencias comportamentales. Una vez seleccionadas las competencias, por cada una se deberá concertar igualmente entre mínimo uno (1) y máximo cinco (5) conductas asociadas. <u>Instructor con funciones de Coordinación Académica</u> Competencias funcionales. Se deberá evaluar la competencia funcional de coordinación académica, concertando entre mínimo uno (1) y máximo cinco (5) conductas asociadas, la cual tendrá un puntaje del 100%.

[60] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Junio de 2022.

	Competencias comportamentales. Se deberá escoger entre mínimo tres (3) y máximo cinco (5) competencias comportamentales. Una vez seleccionadas las competencias, por cada una se deberá concertar igualmente entre mínimo uno (1) y máximo cinco (5) conductas asociadas. Durante la fase de concertación tanto para el período anual como para el período de prueba se pueden presentar cualquiera de las siguientes situaciones: <u>Ausencia de concertación.</u> Si vencido el termino establecido para realizar la concertación de las competencias funcionales y de las competencias comportamentales no existe consenso, el evaluador procederá a fijarlos dentro de los tres (3) días hábiles siguientes. Para ello deberá dejar constancia del hecho y solicitar la firma de un testigo que desempeñe un empleo igual o superior al del evaluado. Lo anterior se comunicará al evaluado, quien podrá presentar reclamación ante la Comisión de Personal de la entidad, dentro de los dos (2) días hábiles siguientes, con la manifestación expresa de los motivos de su inconformidad. <u>Omisión del evaluador.</u> De no ser posible la concertación por omisión del evaluador, el evaluado dentro de los tres (3) días hábiles siguientes al vencimiento de dicho termino, deberá remitir una propuesta en la escogencia de las competencias funcionales y de las competencias comportamentales para el período correspondiente, respecto de la cual el evaluador dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la entrega de esta, deberá comunicar su decisión de aceptación o rechazo. Si la propuesta es aceptada por el evaluador, al día siguiente de la comunicación de su decisión, se entenderá finalizada la fase de concertación. Si la propuesta es rechazada por el evaluador, procederá a fijarlos dentro de los tres (3) días hábiles siguientes al rechazo y el evaluado podrá presentar reclamación ante la Comisión de Personal de la entidad, dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la comunicación de estos, con la manifestación expresa de los motivos de su inconformidad.

	Si vencido el termino de los dos (2) días hábiles para aceptar o rechazar la propuesta de compromisos presentada por el evaluado, el evaluador no se pronuncia al respecto, la misma se entenderá aprobada al día siguiente, y el evaluado informará esta situación al jefe de personal o quien haga sus veces, quien deberá elaborar una constancia del hecho. La Comisión Nacional o Regional de Personal según sea el ámbito de su jurisdicción en el SENA en uso de sus facultades, conocerá y decidirá en única instancia, las reclamaciones que promuevan los evaluados por inconformidad frente a las competencias funcionales y comportamentales. La decisión deberá proferirse en un término máximo de diez (10) días hábiles tanto para el período anual como para el período de prueba. Si prospera la reclamación, el evaluador deberá ajustarlos, teniendo en consideración los parámetros señalados por la Comisión de Personal. Frente al incumplimiento de esta fase se podrán adelantar las investigaciones de tipo disciplinario a las que haya lugar tanto para el evaluado como para el caso del evaluador o comisión evaluadora según corresponda.
Responsables	Evaluado, evaluador o comisión evaluadora.
Participantes	Secretaría General quien definirá el programa de capacitación que se realizará a través de los responsables de talento humano de las Direcciones Regionales y Centros de Formación dirigido a los actores del proceso, con el fin de asegurar la puesta en marcha del proceso de evaluación durante el período correspondiente. Oficina de Sistemas quien deberá garantizar el funcionamiento del sistema de información definido por el SENA para efectuar el proceso de evaluación del desempeño laboral de los instructores.
Términos	Periodo de prueba. Dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la posesión del funcionario en el empleo de instructor. Durante esta fase se deberá adelantar la inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo. Periodo anual. Dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al inicio del periodo.
FASE DE SEGUIMIENTO	
Definición	Corresponde a la fase en la que el evaluador o comisión evaluadora realiza la verificación, acompañamiento y retroalimentación sobre el desempeño demostrado por el instructor en relación con las

	competencias funcionales y comportamentales concertadas en el periodo de evaluación con base a las evidencias aportadas.
Descripción	Para el desarrollo de esta fase se deben garantizar por parte del evaluador o comisión evaluadora, los mecanismos que permitan realizar la respectiva retroalimentación bien sean de manera presencial o virtual y utilizando para ello los medios dispuestos por la entidad para tal fin para la recopilación y verificación del portafolio de evidencias. Por lo anterior, participarán activamente tanto el evaluador como los miembros de la comisión evaluadora utilizando para ello el sistema de información diseñado por la entidad para tal fin. En esta fase, el evaluador y/o comisión evaluadora deberá tomar decisiones en torno al acompañamiento que requiere el instructor a nivel funcional y/o comportamental con el fin que pueda superar las dificultades que se le hayan presentado durante el período, cuando se evidencie un desempeño inferior al esperado. **Mejoramiento al Desempeño Individual.** Si como resultado del seguimiento, el evaluador y/o comisión evaluadora identifica que el instructor presenta dificultades a nivel funcional o comportamental, deberá suscribir el respectivo plan de mejoramiento individual con el fin que puedan superar las brechas respecto al desempeño esperado. Para ello, deberá: a. Establecer acciones de mejoramiento individual en las competencias identificadas. b. Realizar seguimiento al cumplimiento de las acciones de mejoramiento individual establecidas. c. Evaluar el comportamiento del indicador de cumplimiento de las acciones de mejoramiento al desempeño individual el cual se calcula así**: % INDICADOR DE CUMPLIMIENTO**= # de acciones de mejoramiento / # de acciones de mejoramiento establecidas. En esta fase, se deberán coordinar acciones con la Escuela Nacional de Instructores de la Direccion de Formación Profesional con el fin de poner en marcha la ruta formativa de competencias integrales para la cualificación del instructor, la cual contiene una ruta pedagógica, básica y transversal que contribuyen en el proceso formativo del instructor con el fin que supere las brechas en su desempeño bien sea a nivel funcional o comportamental.
Responsables	Evaluado, evaluador o comisión evaluadora.

Participantes	Evaluado, evaluador o comisión evaluadora.
Términos	Periodo de prueba. Se deberá realizar durante cada bimestre con el fin de poder realizar un proceso periódico de seguimiento que conduzca hacia la mejora del funcionario a nivel funcional y/o comportamental. Periodo anual. Se deben realizar dos (2) seguimientos como mínimo durante el semestre: a) Entre el 1 de febrero al 31 de julio y b) Entre el 1 de agosto al 31 de enero.
FASE DE EVALUACION	
Definición	Corresponde a la fase en la que el evaluador o comisión evaluadora produce la evaluación definitiva con base en la escala y niveles de calificación definidos en el sistema.
Descripción	Con base en los avances, seguimientos y/o planes de mejoramiento suscritos durante el periodo de evaluación correspondiente, el evaluador o comisión evaluadora según sea el caso, valorará el desempeño del evaluado en relación con los resultados obtenidos en las competencias funcionales y comportamentales.
Responsables	Evaluado, evaluador o comisión evaluadora.
Participantes	Evaluado, evaluador o comisión evaluadora.
Términos	Periodo de prueba. Se debe efectuar dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la terminación del período de prueba. Periodo anual. Se debe efectuar dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la terminación del período de evaluación, es decir, a partir del 1° de febrero.

3.4. Responsables y actores del proceso de evaluación del desempeño laboral.

Los responsables y sus obligaciones frente al proceso de evaluación del –SEDIS- son:

Evaluados.

- Asistir y participar en las actividades de sensibilización, socialización y capacitación sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS –, con el fin de mantenerse actualizado en la aplicación del proceso.

- Cumplir con la ejecución de las fases del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS –, en los temas que sea de su competencia.
- Solicitar ser evaluado, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva, so pena de iniciársele investigación disciplinaria
- Obtener, como mínimo, calificación en el nivel satisfactorio para permanecer en el empleo.
- Presentar, contra la calificación definitiva, los recursos de reposición y de apelación, cuando estos resulten procedentes en observancia del Decreto 760 de 2005, el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo o normas que lo modifiquen o sustituyan.
- Recusar ante el Director General del SENA en los términos y plazos establecidos, a los evaluadores cuando advierta alguna de las causales de impedimento o recusación y allegar las pruebas que pretenda hacer valer.

Evaluador y/o Comisión Evaluadora

- Asistir y participar en las actividades de sensibilización, socialización y capacitación sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS –, con el fin de mantenerse actualizado en la aplicación del proceso.
- Cumplir con la ejecución de las fases del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS –, en los temas que sea de su competencia.

- Realizar la evaluación de los evaluados a su cargo dentro de los plazos y condiciones establecidas en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA–SEDIS-.
- Comunicar las evaluaciones parciales eventuales y semestrales y notificar al funcionario sujeto de evaluación, el resultado de la calificación definitiva en los términos y condiciones establecidas en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS –.
- Resolver los recursos de reposición y de apelación que se presentan contra la calificación definitiva en los términos establecidos en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo; así como notificar al interesado y comunicar por escrito su decisión.
- Presentar impedimento ante el Director General del SENA para efectuar la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios sujetos de evaluación, de conformidad con las causales establecidas en la normatividad vigente sobre la materia.

Superior jerárquico del Evaluador.

- Resolver los recursos de apelación que se interpongan contra la calificación definitiva en los términos establecidos en el Decreto 760 de 2005, el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo o normas que lo modifiquen o sustituyan.

- Realizar la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios sujetos de evaluación cuando el evaluador se retire del SENA sin haber efectuado dicha evaluación.

Por lo anterior, actuarán como evaluadores de las competencias funcionales y de las competencias comportamentales:

- El Subdirector de Centro, cuando actúe como jefe inmediato del instructor o,
- Comisión Evaluadora, quienes emitirán un juicio sobre el instructor de acuerdo con el desempeño que haya sido demostrado por éste durante el período de evaluación respectivo.

También son actores del proceso de evaluación del desempeño laboral todos aquellos que de conformidad con las responsabilidades asignadas en la normatividad vigente, deban cumplir con las obligaciones previstas en las mismas relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño laboral así:

Comisión Nacional del Servicio Civil.

- Aprobar como entidad rectora en la materia, el sistema propio de evaluación del desempeño laboral para instructores presentando por el SENA.
- Realizar vigilancia al sistema propio de evaluación aprobado y revisar los ajustes que le sean requeridos sobre el mismo.

Director(a) del SENA

- Adoptar mediante acto administrativo el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA –SEDIS-.
- Ordenar por escrito y de manera inmediata, la evaluación extraordinaria del evaluado cuyo desempeño deficiente haya sido comprobado de acuerdo con lo referido en la normatividad vigente sobre la materia.
- Declarar dentro de un término no superior a tres (3) días hábiles, la insubsistencia del nombramiento del evaluado, cuando la evaluación definitiva no satisfactoria se encuentre en firme.
- Designar el funcionario responsable de efectuar la evaluación de los instructores por retiro del evaluador cuando éste no la haya efectuado, o cuando se presente impedimento o recusación debidamente comprobada.

Dirección de Formación Profesional.

- Gestionar el desarrollo de acciones de formación en temas técnico/pedagógicos, claves y transversales para instructores, que les permita a los funcionarios sujetos de evaluación, superar las brechas en el desempeño laboral a nivel funcional y/o comportamental, cuando los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral del período correspondiente, adelantadas por el evaluador respectivo así lo ameriten.

- Gestionar el desarrollo de acciones de inducción y reinducción de los instructores de conformidad con los lineamientos institucionales y bajo los parámetros establecidos desde la normatividad vigente.

Oficina de Sistemas

- Realizar el diseño, desarrollo, pilotaje, mejoras, puesta en marcha, implementación y socialización del Sistema de Información que soporta el proceso de evaluación del desempeño laboral de los instructores del SENA con base a los parámetros y especificaciones establecidos por la entidad
- Mantener actualizado el sistema de información que soporta el proceso de evaluación del desempeño laboral con el fin de garantizar su óptimo funcionamiento.

Oficina de Control Interno Disciplinario

- Adelantar las actuaciones que en materia disciplinaria se requieran, con ocasión del incumplimiento en el debido proceso establecido para efectuar la evaluación del desempeño laboral de los instructores en el -SEDIS-.

Secretaría General.

- Liderar la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS – al interior de la entidad.

- Programar y ejecutar en coordinación con los responsables de talento humano en las Direcciones Regionales y Centros de Formación, actividades permanentes de sensibilización y capacitación dirigidas a los actores intervinientes del proceso con el fin de orientar la correcta aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS –.
- Reportar en los términos y condiciones establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, las solicitudes de inscripción, actualización, anotaciones pertinentes y los retiros del servicio efectuados en el SENA con ocasión de los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral de los funcionarios del nivel de instructor de carrera administrativa y en período de prueba.
- Presentar al Director General, los respectivos informes sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS – durante cada período de evaluación respectivo, identificando las circunstancias en torno a la implementación del sistema y las posibles mejoras que se pueden adelantar para asegurar un proceso de evaluación objetivo que contribuya en la toma de decisiones en torno al talento humano del nivel de instructor.

Coordinaciones de los Grupos de Talento Humano, Apoyo Administrativo o demás grupos que cumplan con las funciones de talento humano a nivel nacional.

- Realizar la capacitación y socialización permanente a evaluados y evaluadores en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS-.

- Proyectar el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del Instructor con Evaluación Definitiva No Satisfactoria.
- Registrar los resultados de la evaluación definitiva de los instructores de carrera administrativa y en período de prueba en los sistemas de información diseñados por el SENA para tal fin.
- Reportar en los términos y condiciones establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, las solicitudes de inscripción, actualización, anotaciones pertinentes y los retiros del servicio efectuados en el SENA con ocasión de los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral de los funcionarios del nivel de instructor de carrera administrativa y en período de prueba.

Comisión Nacional de Personal y Comisiones Regionales del SENA

- Resolver las reclamaciones que en materia de evaluación del desempeño le sean interpuestas por inconformidad en la concertación de las competencias funcionales y comportamentales.

3.5. Escalas de calificación, niveles de cumplimiento y usos.

3.5.1. Escalas de calificación.

Para el desempeño laboral de los instructores, se evaluarán las competencias funcionales, las competencias comportamentales y sus respectivas conductas asociadas concertadas entre el evaluado y el evaluador a través de la siguiente escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas:

Tabla 12. Escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas[61]		
Frecuencia	**Descripción de la frecuencia**	**Resultado numérico**
SIEMPRE	En todos los casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Cuatro (4) puntos
FRECUENTEMENTE	En la mayoría de los casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Tres (3) puntos
LA MITAD DE LAS VECES	En la mitad de las veces se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Dos (2) puntos
OCASIONALMENTE	En pocos casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Un (1) punto
NUNCA	En ningún caso se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.	Cero (0) puntos

La escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas se clasifica así:

- **Escala de Medición Funcional.** La calificación de las competencias funcionales y de sus conductas asociadas se hará en una escala de 1 a 100 en números enteros aportando el 80% del total de la calificación.
- **Escala de Medición Comportamental.** La calificación de las competencias funcionales y de sus conductas asociadas se hará en una escala de 1 a 100 en números enteros aportando el 20% del total de la calificación.

[61] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Septiembre de 2022.

3.5.2. Niveles de cumplimiento.

Los niveles de cumplimiento en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA– SEDIS- son:

Tabla 13. *Niveles de cumplimiento*[62]**.**	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RANGO
SOBRESALIENTE	Mayor o igual al 90%
SATISFACTORIO	Mayor a 65% y menor al 90%
NO SATISFACTORIO	Menor o igual a 65%

3.5.3. Usos y consecuencias de la evaluación.

Los usos y consecuencias del resultado de las evaluaciones en el -SEDIS-son:

<u>Nivel Sobresaliente</u>

- Adquirir derechos de carrera administrativa con la calificación definitiva en firme del período de prueba, tanto para el ingreso o el ascenso, como consecuencia de un concurso de méritos.
- Acceder a encargos cuando se cumpla con la totalidad de los requisitos establecidos en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004.
- Acceder a comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período fijo en los términos del artículo 26 de la Ley 909 de 2004.
- Acceder a los beneficios contenidos en el plan de estímulos de la entidad.
- Acceder a becas o comisiones de estudio.

[62] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Junio de 2022.

- Acceder a los beneficios contenidos en el plan de estímulos del SENA, así como los respectivos incentivos.
- Permanecer en el servicio y conservar los derechos de carrera.

Nivel Satisfactorio

- Adquirir derechos de carrera administrativa con la calificación definitiva en firme del período de prueba, tanto para el ingreso o el ascenso, como consecuencia de un concurso de méritos.
- Permanecer en el servicio y conservar los derechos de carrera.
- Acceder a encargos cuando se cumpla con la totalidad de los requisitos establecidos en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004.

Nivel No Satisfactorio

- Separación de la carrera administrativa y pérdida de los derechos inherentes a ella, de conformidad con el procedimiento señalado en la normatividad vigente.
- Retiro del servicio.
- Pérdida del encargo y la obligación de regresar al empleo en el cual ostenta derechos de carrera.
- En firme la calificación no satisfactoria del periodo de prueba, el empleado debe regresar al cargo en que ostenta derechos de carrera.

3.6. Instrumentos de evaluación propuestos.

En el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral para los Instructores del SENA – SEDIS se diseñaron tres (3) tipos de instrumentos:

- SEDIS Instrumento EDL – Instructor
- SEDIS Instrumento EDL – Periodo de prueba
- SEDIS Instrumento EDL – Coordinador Académico

Dichos instrumentos cuentan con la debida parametrización para su posterior diseño, desarrollo e implementación en un sistema de información integrado a través del cual, se llevará a cabo el proceso de evaluación descrito en el manual del usuario.

Lo anterior, teniendo en cuenta que el diseño del sistema de información se llevará a cabo una vez se cuente con la aprobación por parte de la CNSC de la propuesta del Sistema Propio de Evaluación.

En consecuencia, en el Anexo 3 se describen las especificaciones técnicas del sistema de información propuesto.

4. Aspectos claves y diferenciadores entre el Sistema Tipo y el Sistema Propio.

De conformidad con lo señalado en el artículo 2 del Acuerdo 02 de 2019[63], a continuación, se presenta la descripción de la metodología utilizada para la construcción de la propuesta

[63] "Por el cual se definen los lineamientos para desarrollar los Sistemas Propios de Evaluación de Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba" expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral para los Instructores del SENA – SEDIS así como de los instrumentos de evaluación diseñados por la entidad para la implementación y desarrollo del sistema, haciendo énfasis en las diferencias y ventajas para el SENA en la implementación de su sistema propio de evaluación.

4.1. Ventajas del sistema de evaluación propuesto.

Las ventajas del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral para los Instructores del SENA – SEDIS para el SENA son:

Tabla 14. *Ventajas del sistema de evaluación del desempeño laboral para los instructores del SENA-SEDIS*[64]

Ventajas competitivas	1. El fundamento para la creación del sistema propio de evaluación del desempeño laboral es el nivel jerárquico de instructor, el cual se constituye en la base del modelo desde un enfoque funcionalista que resalta el quehacer del instructor así como las competencias requeridas para su desempeño en el marco del ciclo de la formación. 2. Posibilidad de evaluar el desempeño del instructor con base al fundamento legal de su empleo basado en competencias funcionales y comportamentales establecidos para este nivel jerárquico en el Decreto 1426 de 1998 y el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales del SENA. 3. Diseño de procesos de acompañamiento dirigidos a los instructores que se encuentran en un nivel inferior al esperado frente al desempeño de sus competencias funcionales y comportamentales, fortaleciendo las mismas a través de la ejecución de rutas formativas de competencias integrales para la cualificación del instructor, rutas pedagógicas, básicas y transversales definidas por la Escuela Nacional de Instructores para el desarrollo de las competencias pedagógicas, básicas y transversales requeridas por los instructores en las actividades propias de su rol docente tales como la planeación, orientación, evaluación y administración de los procesos formativos.

[64] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Junio de 2022

Ventajas tecnológicas u operacionales	1. Diseño de tres (3) instrumentos de evaluación diferenciadores denominados: a) SEDIS Instrumento EDL – Instructor, b) SEDIS Instrumento EDL – Periodo de prueba y 3) SEDIS Instrumento EDL – Coordinador Académico cada uno con sus respectivas especificaciones. 2. Creación de un sistema integrado de información que contenga los diferentes sistemas de información, aplicativos o herramientas tecnológicas a través de las cuales se suministran datos, estadísticas, referencias o información estratégica sobre la gestión de los instructores a nivel nacional tales como Kactus – modulo planta de personal, Sistema de Cargue y Reporte de Evaluaciones, Sofia plus, Territorium, entre otros. 3. Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño a nivel individual, por centro de formación, regional, red de conocimiento y área temática con el fin de focalizar la toma de decisiones en torno a la gestión estratégica del talento humano para responder asertivamente al cumplimiento de las metas institucionales.
Ventajas administrativas	1. Accesibilidad del proceso de evaluación del desempeño laboral a través de un procedimiento simplificado que se desarrolla en cumplimiento del ciclo PHVA de una manera ágil y asertiva. 2. Articulación del proceso estratégico de la gestión del talento humano con los procesos de formación definidos en el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA del SENA. 3. Administración y disposición efectiva de la planta de personal de los empleos del nivel de instructor para responder asertivamente al cumplimiento de las metas institucionales.

4.2. Aspectos comparativos entre el Sistema Tipo y el Sistema Propio.

Así las cosas, diferencias entre el Sistema Propio y el Sistema Tipo de la CNSC son:

Tabla 15. *Aspectos comparativos entre los Sistemas de Evaluación.*[65]

ASPECTO	SISTEMA TIPO (CNSC)	SISTEMA PROPIO DE INSTRUCTORES (SENA)	VALORACIÓN
Componentes objeto de evaluación	En el Sistema Tipo son componentes de evaluación: los	En el Sistema Propio son componentes de evaluación las competencias	Aspecto diferenciador en relación con las

[65] Fuente. Grupo de Relaciones Laborales – Secretaría General. Junio de 2022

	compromisos laborales, las competencias funcionales y las competencias comportamentales.	funcionales y las competencias comportamentales propias del nivel de instructor.	competencias funcionales y comportamentales del nivel de instructor.
Fases del proceso	El proceso de Evaluación del Desempeño Laboral para el periodo anual y el período de prueba se desarrollará de acuerdo con las siguientes fases: Primera. Concertación de compromisos. Segunda. Seguimiento Tercera. Evaluaciones parciales Cuarta. Calificación definitiva	Las fases del proceso de evaluación son: 1) Fase de concertación 2) Fase de seguimiento 3) Fase de evaluación.	Aspecto diferenciador. Para la construcción de las fases del sistema, se tuvo en cuenta el ciclo PHVA teniendo en cuenta que: a. La fase de concertación se encuentra asociada a las acciones del planear y del hacer. b. La fase de seguimiento se encuentra asociada a las acciones del hacer y del actuar, esta última al establecerse el mejoramiento individual y la ruta formativa de competencias integrales para la cualificación del instructor. c. La fase de evaluación se

<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>encuentra asociada a las acciones del verificar y actuar.</td></tr>
<tr><td>Escala de calificación</td><td>La calificación del desempeño anual y en
período de prueba corresponde a los siguientes niveles:

- Sobresaliente Mayor o igual al 90%
- Satisfactorio Mayor al 65% y menor al 90%
- No Satisfactorio Menor o igual al 65%</td><td>Para el desempeño laboral de los instructores, se evaluarán las competencias funcionales, las competencias comportamentales y sus respectivas conductas asociadas concertadas entre el evaluado y el evaluador a través de la siguiente escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas:

<table><tr><td colspan="3">Escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas</td></tr><tr><td>Frecuencia</td><td>Descripción de la frecuencia</td><td>Resultado numérico</td></tr><tr><td>SIEMPRE</td><td>En todos los casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.</td><td>Cuatro (4) puntos</td></tr><tr><td>FRECUENTEMENTE</td><td>En la mayoría de los casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.</td><td>Tres (3) puntos</td></tr><tr><td>LA MITAD DE LAS VECES</td><td>En la mitad de las veces se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.</td><td>Dos (2) puntos</td></tr><tr><td>OCASIONALMENTE</td><td>En pocos casos se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas</td><td>Un (1) punto</td></tr></table></td><td>Aspecto diferenciador en cuanto a la parametrización.</td></tr>
</table>

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>
<table>
<tr><td></td><td>asociadas concertadas.</td><td></td></tr>
<tr><td>NUNCA</td><td>En ningún caso se evidencia el desarrollo de la competencia y de las conductas asociadas concertadas.</td><td>Cero (0) puntos</td></tr>
</table>

La escala de valoración de frecuencia de la competencia y conductas asociadas se clasifica así:

- Escala de Medición Funcional. La calificación de las competencias funcionales y de sus conductas asociadas se hará en una escala de 1 a 100 en números enteros aportando el 80% del total de la calificación.
- Escala de Medición Comportamental. La calificación de las competencias funcionales y de sus conductas asociadas se hará en una escala de 1 a 100 en números enteros aportando el 20% del total de la calificación.
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Instrumentos de evaluación</td>
<td>Se utilizarán los medios o instrumentos que defina la Comisión Nacional del Servicio Civil.</td>
<td>Se diseñaron tres (3) instrumentos de evaluación diferenciadores denominados: a) SEDIS Instrumento EDL – Instructor, b) SEDIS Instrumento EDL – Periodo de prueba y 3) SEDIS</td>
<td>Aspecto diferenciador en cuanto a su parametrización y contenido de los componentes objeto de evaluación, la</td>
</tr>
</table>

		Instrumento EDL – Coordinador Académico cada uno con sus respectivas especificaciones.	integración de las fases y el esquema del diseño del sistema de información propuesto.
Anexo Técnico	Las condiciones técnicas de la evaluación del desempeño laboral se encuentran contenidas en el documento denominado: 'Anexo técnico sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en período de prueba", el cual hace parte del presente acuerdo.	En el Anexo Técnico se describe la parametrización, el funcionamiento de los instrumentos de evaluación e información que sirva como base para los usuarios del sistema de evaluación.	Aspecto diferenciador.

5. Referencias Bibliográficas.

5.1. Documentos externos.

- "Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano – Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. 2018" documento elaborado en conjunto por la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC.
- Constitución Política de Colombia. Retiro del Servicio por ocasión de la Evaluación.

- Ley 119 de 1994 “Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 1426 de 1998. “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.”. Clasificación de los empleos.
- Decreto 1424 de 1998. “Por el cual se establece el sistema salarial de evaluación por méritos para los Instructores del Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena”. Nomenclatura y definición del sistema.
- Decreto 249 de 2004. “Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.”. Funciones de la Dirección General
- Decreto 760 de 2005 “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”.
- Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”. Definición de evaluación.
- Decreto 1072 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”
- Decreto 815 de 2018 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos”
- Decreto 288 de 2021 “Por el cual se adiciona el Capítulo 3 al Título 8 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo referente a la evaluación del desempeño de los directivos sindicales y sus delegados con ocasión del permiso sindical”.
- Acuerdo 026 del 9 de enero de 2019 “Por el cual se definen los lineamientos para desarrollar los sistemas propios de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera y en período de prueba”.
- Circular Conjunta No: 100 - 001 -2020 - Comisión Nacional del Servicio Civil y Departamento Administrativo de la Función Pública - Sistemas Propios de Evaluación De Desempeño.

5.2. Documentos internos.

5.2.1. Actos administrativos.

- Resolución No. 332 de 2012 “Por la cual se crean las Redes de Conocimiento Sectoriales e Institucionales SENA y se definen las condiciones y criterios generales, dentro del sistema de gestión de conocimiento dispuesto por el 'Plan Estratégico 2011 - 2014 con visión 2020”.
- Resolución No. 1458 de 2017 “Por la cual se actualiza el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA”.
- Resolución No. 1382 de 2018 “Por la cual se modifica parcialmente el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, adoptado mediante la Resolución No. 1458 de 2017”.
- Resolución No. 1-00928 de 2022 “Por la cual se definen las competencias funcionales y comportamentales del nivel jerárquico de instructor del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA- y se establecen otras disposiciones”

5.2.2. Documentos técnicos.

- Documento Aproximación Institucional - Sistema Específico de Evaluación del Desempeño Laboral (Julio 31 de 2013). Contiene la descripción de los elementos estratégicos para la elaboración de un sistema de evaluación.
- Documento Identificación de propuestas del Sistema Específico de Evaluación del Desempeño Laboral (Agosto 23 de 2013). Contiene la presentación de tres (3) propuestas de Sistemas de Evaluación diseñados a partir de los modelos comportamental, constructiva y funcionalista los cuales fueron denominados: i) Primera propuesta “Sistema Específico de Aulas Abiertas”, ii) Segunda propuesta “Sistema Específico de Desempeño de Gestión del Aprendizaje” y iii) Tercera propuesta “Sistema Específico de Desempeño de Vocación”.
- Documento Metodología de evaluación funcional y comportamental (Septiembre 23 de 2013). Contiene el desarrollo metodológico para la medición funcional y comportamental de la propuesta denominada “Sistema Específico de Aulas Abiertas” la cual se mencionará de en adelante como “Sistema Específico de Desempeño de Gestión del Aprendizaje”.

- Documento Propuesta sintetizada Sistema Específico de Evaluación SENA (Noviembre 15 de 2013). Contiene la propuesta compendiada de los esquemas de evaluación presentados de conformidad con las exigencias del equipo designado por el SENA para tales fines.
- Acto Administrativo de Adopción del SENA (Diciembre 10 de 2013). Contiene los componentes requeridos por la Comisión Nacional del Servicio Civil mediante Acuerdo No. 138 de 2010, respecto al acto administrativo que pretende adoptar el Sistema Propio al interior de la entidad.
- Documento Final Sistema Específico de Evaluación del Desempeño Laboral SENA (Diciembre 10 de 2013). Contiene la definición del Sistema de evaluación y de sus elementos constitutivos, la fase de implementación progresiva del Sistema y la presentación de la Guía Metodológica de Implementación.
- Parametrización Sistema Específico de Evaluación del SENA. (Septiembre 20 de 2014). Contiene el diseño de la medición de las competencias funcionales (actividades directas de formación profesional integral, actividades de obligatorio cumplimiento, desarrollo y ejecución de proyectos específicos de los Centros de Formación y elaboración de productos técnico-pedagógicos) y el diseño de la medición de las competencias comportamentales (competencias básicas y competencias pedagógicas).
- Documento Instrumentalización herramientas de medición – SENA. (Septiembre 22 de 2014). Contiene los lineamientos para la instrumentalización de las herramientas de medición del Sistema Específico de Desempeño Laboral del grupo ocupacional de instructores a través del desarrollo las competencias funcionales, competencias comportamentales y competencias cognitivas.
- Consulta Aplicación Muestra Representativa Prueba Piloto - Sistema Propio - EDL SENA. (Octubre 23 de 2014). Contiene tres (3) campos de información de consulta que se propuso aplicar a los Coordinadores Académicos o de Formación con el fin de contar con datos verídicos respecto a los instructores que prestan sus servicios en los Centros de Formación y la disponibilidad y voluntad de estos en la participación del pilotaje del Sistema Propio.
- Material Didáctico de apoyo para el pilotaje del Sistema Propio del SENA. (Octubre 23 de 2014). Contiene la Guía para el pilotaje del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral con el fin de orientar a los

participantes seleccionados, en los pasos a seguir durante la prueba piloto del Sistema Específico de Desempeño de Gestión del Aprendizaje.

- Instrumento para la medición de las competencias cognitivas – SENA. (Noviembre 24 de 2014). Contiene el instrumento de medición propuesto para la medición de las competencias cognitivas.
- Instrumento para la medición de la Gestión por Resultados – SENA (Noviembre 24 de 2014). Contiene el instrumento de medición propuesto para la medición de la gestión de resultados.
- Documento preliminar para la presentación del Sistema Propio ante la CNSC. (Diciembre 15 de 2014). Contiene los avances definitivos de la propuesta del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral dirigido al Grupo Ocupacional de Instructores.
- Documento análisis de viabilidad en el diseño del sistema propio de evaluación del desempeño laboral para los funcionarios de carrera administrativa del nivel instructor y del nivel administrativo del SENA. (Junio de 2018)
- Documento compilatorio administración – Análisis y construcción preliminar de los componentes propuestos para el sistema propio de evaluación del desempeño laboral para los funcionarios del nivel de instructor SENA. (Marzo de 2019).
- Documento Versión No. 1 - Propuesta sistema propio de evaluación del desempeño laboral de instructores. Abril de 2019.
- Documento Versión ajustada – Adopción de recomendaciones señaladas por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC. Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEIS -. Julio de 2020.
- Documento Versión ajustada – Adopción de recomendaciones señaladas por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC. Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEIS -. Septiembre de 2020.
- Documento Versión ajustada – Adopción de recomendaciones señaladas por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC. Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEIS -. Diciembre de 2020.
- Documento Propuesta – Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS. Versión 02. Agosto de 2021
- Documento Propuesta – Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS. Versión 03. Diciembre de 2021

- Documento Propuesta – Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de Instructores del SENA – SEDIS. Versión 04. Agosto de 2022.