



Optimización del Plan de Carrera para Funcionarios Administrativos del Sector de la Educación Pública en Colombia

Oscar Martínez Cabrera

Simón Orlando Forero Medina

Autores

Mg. Anderson Gañán Moreno.

Director

**Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Gerencia del Talento Humano**

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Colombia

2025

Resumen

El estudio analiza la optimización del plan de carrera de los funcionarios administrativos en el sector educativo público de Colombia. Actualmente, estos empleados enfrentan diversas limitaciones en su desarrollo profesional, ya que el sistema de ascenso se basa únicamente en concursos abiertos y encargos temporales, sin garantizar un proceso de promoción interna estructurado y equitativo. En respuesta a esta problemática, se propone un modelo de ascenso basado en la meritocracia y la formación continua, similar al implementado para docentes e instructores, con el objetivo de mejorar la eficiencia administrativa, la retención del talento y la calidad en la gestión educativa. El estudio emplea una metodología cualitativa, combinando análisis documental y entrevistas. Los resultados evidencian la importancia de la capacitación, la evaluación del desempeño y la planificación estratégica como pilares fundamentales para modernizar el sistema de ascenso y plan de carrera de las organizaciones. Se concluye que la implementación de un sistema basado en méritos y educación continua podría incrementar el compromiso de los funcionarios, reducir la rotación de personal y mejorar la eficiencia institucional.

Palabras Clave: Capacitación, ascenso, evaluación de desempeño, planeación, incentivos.



Tabla de contenido

Resumen.....	1
Introducción.....	4
Justificación.....	6
Objetivos.....	8
Marco de referencias conceptuales.....	9
Marco normativo.....	21
Diseño metodológico.....	23
Resultados.....	28
Discusión.....	47
Conclusiones.....	49
Referencias.....	51
Anexos.....	58



Listado de tablas

Tabla 1. Caracterización de los participantes.....	42
---	----



Optimización del Plan de Carrera para Funcionarios Administrativos del Sector de la Educación Pública en Colombia

Por: Oscar Martínez Cabrera, Simón Orlando Forero Medina

Introducción

El planteamiento del sistema de carrera para funcionarios administrativos determina de acuerdo con la Ley 909 de 2004 en su artículo 29, la cual contempla que el ascenso de funcionarios públicos de carrera se debe hacer mediante concursos abiertos de méritos, es decir, se deben someter a concursos abiertos a cargos de mayor nivel para poder tener una mejor remuneración (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2021). De acuerdo con lo planteado anteriormente se tiene que por más esfuerzos que se realicen por parte de los funcionarios públicos de carrera del sector educativo, así como el sinnúmero de competencias y habilidades que se adquieran con formaciones y experiencias laborales aun sobrepasando las establecidas en su cargo, actualmente no se cuenta con un sistema de ascenso para ellos, tal como si lo tienen los docentes del Ministerio de educación e instructores del sector público en instituciones educativas (Decreto 1278 de 2002).

Un funcionario que adelante estudios de posgrados (especializaciones, maestrías, doctorados) no tiene la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos por falta de un sistema que les reconozca y le avale ascenso dentro de la entidad (Sanabria-Pulido et al., 2016). Una de las desventajas que presenta el actual sistema es que el funcionario que tenga aspiraciones de ascenso se debe presentar a cualquiera otra entidad, lo que significa que, si resulta favorecido, la entidad pierde a ese funcionario con los conocimientos y destrezas adquiridos durante el tiempo que permaneció en ella, hecho que desmotiva a los funcionarios por no haber una política de retención y redundante en una desmejora para la misma entidad que pierde experiencia y experticia (Strazza, 2014).

La ley 1960 de 2019, estableció la opción de ser encargados los funcionarios de carrera a cargos con vacancias temporales y definitivas, como alternativa para darle la oportunidad a aquellos funcionarios que cumplan con esos requisitos, pero no deja de ser temporales, por cuanto la entidad debe surtir el proceso de convocatoria de ascenso solo el 30% y concurso abierto por méritos para suplir esos cargos, donde en su mayoría los funcionarios que ostentaban esos cargos deben regresar a sus cargos anteriores, siendo algo frustrante para ellos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Así las cosas, en Colombia se requiere establecer un sistema de ascenso para funcionarios de carrera del sector educativo, así como se tiene para los cargos de docentes e instructores, donde de manera meritatoria con base en la formación que adelanten y la acumulación de experiencia, vayan subiendo al siguiente nivel con el fin de mejorar sus condiciones donde exista equidad frente a los derechos laborales, supliendo así la necesidad de actualizar los diferentes indicadores de evaluación y desempeño, buscando que respondan efectivamente a las necesidades actuales de las dinámicas laborales del sector educativo estatal (González & Molina, 2016).

El trabajo investigativo sobre ascenso para administrativos del sector educativo hace parte del programa de la maestría en talento humano, por cuanto está relacionado con el sistema salarial y todos los procesos de compensación que hace parte del talento humano en las entidades públicas (Calderón et al., 2019). De esta manera, se establece que el plan de carrera es un tema que debe ser abordado por el Grupo de Talento Humano siendo tema coyuntural que debe ser abordado desde la Maestría en Gerencia del Talento Humano para plantear un estudio para la búsqueda de resultados de su impacto y posibles planteamientos de mejora. Es así como citando el estudio de Bjorkman et al. (2013), donde muestra que las personas que son percibidas como talentosas dentro de una organización son más proclives a

permanecer en dicha organización, a brindar un mejor desempeño y un mayor nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos de los equipos de trabajo.

De acuerdo con lo anterior se plantea como pregunta de investigación ¿Cómo se podría optimizar el plan de carrera para funcionarios administrativos en una institución de educación pública?

Justificación

El presente estudio es pertinente formativamente, porque se enfoca en el estudio de los diversos planes de carrera que existe en la actualidad en el sector de educación en Colombia, poder optimizarlos y hacer que se único y funcional; donde actualmente el sistema limita a los funcionarios a participar en concursos abiertos y a los encargos o comisiones; se requiere llegar más allá en su reglamentación a lo establecido en la Ley 1960 del 27 de junio de 2019, para que se establezca un verdadero “concurso de ascenso”. De la misma manera, y de acuerdo con la encuesta Pulso País que desarrolló Datexco para W Radio, entre el 4 y 17 de junio de 2021 a 900 ciudadanos mayores de edad, mostró que la mayoría de los ciudadanos del país no se encuentra conforme con la gestión de diferentes instituciones públicas, aunque las instituciones educativas cuentan con mediana favorabilidad, es necesario hacer un diagnóstico claro y proponer un sistema de compensación que motive la mejor prestación de los servidores públicos de estas últimas.

El presente estudio hace un aporte social debido a que, en promedio, de acuerdo con el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP) como del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), los servidores públicos colombianos representan el 6,20% de los empleados totales que tiene el país, lo que representa un gran impacto tanto para la empleabilidad como para el sistema económico de la nación.



Igualmente es de marcada pertenencia para los funcionarios de carrera de las entidades del sector educativo en Colombia, para generar principios equitativos e igualitarios frente al proceso de ascenso de los docentes e instructores, con salarios justos frente a las formaciones y experiencias adelantadas; donde cuenten con las posibilidades de ascenso para que los funcionarios de carrera tengan la oportunidad poner a disposición de la entidad los conocimientos y destrezas adquiridos en los niveles de cargos anteriores; de la misma manera el presente estudio es pertinente socialmente porque permitirá construir un adecuado plan de carrera que fomente la equidad entre todos los trabajadores sin importar su cargo y su área de trabajo así mismo porque brindará mayor entendimiento a todos los trabajadores para la forma de ascender dentro de la entidad, como mantenerse en su trabajo y como desarrollar sus funciones, porque no existe una regulación respecto al desarrollo de un concurso cerrado que garantice a los funcionarios de carrera administrativa la posibilidad de mejorar su posición laboral

El trabajo es pertinente científicamente porque actualizará los diferentes conceptos a partir del marco teórico, propondrá planes de optimización del plan de ascenso para los funcionarios de carrera del sector educativo que permitirá a otras entidades del orden nacional seguir el ejemplo e incluso a entidades de otros países. De igual manera, se puede evidenciar que no solo es importante invertir en la preparación de los individuos para mejorar su productividad, sino que hay que hacerlo de la mejor forma y garantizar de forma adecuada el desarrollo de sus funciones de acuerdo con su nivel educativo y de capacidad. Dado lo anterior, se hace necesario el análisis científico del respectivo impacto del sistema actual de carrera para funcionarios administrativos y como este podría ajustarse para responder de forma adecuada las nuevas dinámicas mundiales y de desarrollo del sector público



En cuanto a la pertinencia administrativa se plantea un aporte a las entidades públicas del sector educativo un alto nivel en el manejo y el desarrollo del talento humano al interior de la entidad; económicamente es importante por la disminución en los costos en la contratación con la CNSC para adelantar procesos de concursos abiertos para proveer cargos donde los funcionarios tienen derecho a ocuparlos por haber cumplido los requisitos que exige dichos niveles, de la misma manera la entidad va obtener una mayor agilidad en sus procesos porque sus funcionarios van estar motivados económicamente y por estar ocupando cargos donde están preparados para desempeñarlo. Se hace necesario que la administración pública se fortalezca y sea más pertinente, teniendo un enfoque de desarrollo de talento humano más dinámico y que responda efectivamente a los niveles cambiantes de las dinámicas laborales actuales

Objetivos

General

- Desarrollar estrategias para la optimización del plan de carrera de los funcionarios administrativos en el sector de la educación pública

Específicos

- Diagnosticar las limitaciones y oportunidades del actual sistema de ascenso para funcionarios administrativos en el sector de la educación pública.
- Caracterizar un sistema de evaluación y seguimiento del plan de carrera para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo"
- Determinar los factores motivacionales y de incentivos que contribuyan a la retención del talento humano en el sector educativo público.



Marco de referencias conceptuales

Antecedentes empíricos: Estado del arte

El presente estado del arte pretende presentar los resultados en las investigaciones relacionada con la “Optimización del plan de carrera administrativa de funcionarios administrativos del sector de la educación pública”, publicados en los últimos cinco (5) años. Para esto se presentarán los propósitos generales los enfoques metodológicos utilizados, los principales instrumentos, resultados y conclusiones de las investigaciones

En relación con los propósitos generales, se evidenció que Laitón, et al (2017), Diseñó la “Competencia de Prácticas Inclusivas” que se articuló a la ruta “Competencias TIC para el Desarrollo Profesional Docente” Ministerio de Educación Nacional (2013), y de esta manera evaluar integralmente a 30 docentes de una institución educativa de la ciudad de Bucaramanga, para reconocer sus necesidades de formación individual o colectiva y formular intervenciones apropiadas.

Duk, et al (2021) valoró los aportes del EC al desarrollo docente desde un enfoque inclusivo, los cambios que ha promovido en las concepciones y prácticas pedagógicas, y los factores que favorecen su sostenibilidad; Vaca (2017) relacionó los factores de motivación laboral que describen el comportamiento de los servidores públicos en la última década, a través del análisis de varias teorías de motivación que permitan determinar los factores que más motivan a un servidor público del país.

Laverde (2018), identificó los componentes más relevantes que interactúan con el bienestar laboral, permitiendo consolidar la propuesta de intervención, el diseño de un modelo de bienestar que se estructuró teniendo en cuenta aspectos de calidad de vida laboral y que tiene como propósito mejorar las condiciones del trabajador en el contexto empresarial.



Pérez, et ál. (2018), determinó la forma en que la normatividad sobre gestión del potencial humano toma en cuenta dichos factores que consideramos de primer orden para lograr la eficacia en el desempeño de la función pública; Berrío, et ál. (2021), presentó los resultados de investigación en cuanto a los factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública.

González (2019), analizó las estrategias motivacionales que utilizan las entidades del sector público en los diferentes tipos de contratación y la percepción que tienen los trabajadores públicos ante estos estímulos; Huacon y Encalada (2021), analizaron la capacitación como activo, para el desarrollo del capital humano y la organización; Betancur (2014), contextualizó algunos elementos relacionados con la preparación, percepción, actitud, conducta y desempeño de los estudiantes con respecto a su práctica empresarial.

Pérez (2016), analizó las habilidades directivas, como estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba. Tamayo (2019), presentó un balance de los resultados obtenidos en el catálogo de acciones de formación y capacitación presentado por el Centro de Estudios de Administración Pública de la Universidad de la Habana (CEAP) durante los últimos tres (03) años, así como de presentar los principales desafíos desde lo interno y externo en pro del logro de una auténtica preparación posgraduada de los directivos; Silva (2019), diseñó un programa de capacitación para el sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa FNA; Sabbagg (2019), demostró que la aplicación del programa basado en el clima organizacional mejora el nivel de satisfacción laboral en los servidores administrativos del Ministerio Público.

Chávez (2022), determinó la relación de la gestión de la capacitación con la gestión del rendimiento de los funcionarios y servidores públicos de un gobierno regional peruano; Ruiz, et ál. (2023), analizaron la importancia de los planes de mejoramiento establecidos por



la Oficina de CI para los servidores públicos de la entidad en mención durante la vigencia 2020-2021.

Cámara Mas (2023), evaluó el desempeño de los empleados públicos, con especial referencia a su incidencia en la carrera administrativa horizontal; Tejada (2021), indagó, aclaró y presentó una visión de cómo los incentivos intrínsecos, si se plantean de manera correcta y ligados a indicadores, pueden generar motivaciones que contribuyan a mejorar el desempeño de los servidores públicos; Santacruz (2020), diseñó la propuesta de intervención enfocada en el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del SENA Regional Cauca, Entidad del sector Público ubicada en la ciudad de Popayán.

Agudelo (2019), determinó cómo se realizan los procesos de formación del talento humano en 25 empresas del Valle del Cauca, y su relación con los lineamientos estratégicos de la organización; Camacho, et al (2022), presentó a la alta dirección encargada de la administración municipal los elementos necesarios para la gestión administrativa y corporativa que un gobierno local requiere para su desempeño eficaz y competitivo, por medio de una participación activa de los responsables de las funciones sustantivas del municipio, con el propósito de implementar las mejores prácticas, encaminadas a fortalecer la administración municipal.

Se han utilizado varios métodos de recolección de datos, destacando entrevistas y revisión documental, con un énfasis particular en revisiones bibliográficas y análisis histórico, para así comprender el contexto de intervención. Además, se ha utilizado un cuestionario para evaluar competencias TIC con criterios de prácticas inclusivas en el desarrollo profesional docente y la innovación educativa.

En cuanto a las conclusiones de los artículos consultados se encontró que la competencia de prácticas inclusivas, que integra inclusión y tecnología, representa un avance



significativo en el sistema educativa y es útil para investigaciones futuras. La Evaluación de Competencias TIC con criterios inclusivos permite valorar las prácticas pedagógicas y subraya la necesidad de capacitación para fomentar la innovación en la inclusión educativa a pesar de los recursos disponibles, los docentes deben fortalecer sus competencias digitales para innovar eficazmente; la disposición y actitud del docente son fundamentales para su desarrollo profesional y el uso efectivo de las TIC, además, el aprendizaje colaborativo enriquece el conocimiento pedagógico y mejora la capacidad de utilizar herramientas digitales en entornos educativos inclusivos (Laitón, et al, 2017)

El estudio de clase como método educativo promueve cambios importantes en las concepciones de los docentes y en la adopción de prácticas más inclusivas, los docentes han ampliado su visión sobre la diversidad y ajustado su perspectiva hacia los estudiantes, lo que ha llevado a la implementación de actividades más desafiantes y pertinentes. Estos cambios han incrementado tanto el aprendizaje como la participación estudiantil, sugiriendo que la transformación en las prácticas docentes tiene un impacto positivo en el entorno educativo (Duk, et al, 2021)

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2010) busca mejorar la eficiencia y productividad del Estado mediante el desarrollo profesional de los servidores públicos, promoviendo la igualdad de derechos y oportunidades. Los cambios institucionales han evolucionado en los factores motivacionales, enfocándose en la remuneración, el poder y las relaciones personales, aunque la estabilidad laboral es relevante, no es el factor predominante; se enfatiza la necesidad de fomentar la afiliación, el logro y el reconocimiento para enriquecer la motivación y construir una sociedad basada en la solidaridad, la justicia social y la igualdad de oportunidades (Vaca, 2017)

Los factores asociados a la satisfacción laboral incluyen el sexo, la edad, el tipo de vinculación y la antigüedad. El personal administrativo muestra altos niveles de satisfacción



con respecto a las tareas, el estilo de dirección de los superiores, el comportamiento de los colegas y el trabajo en general, sin embargo, la satisfacción con el salario y las oportunidades de ascenso no es tan alta, lo que indica áreas que aún necesitan atención (Berrío-Ríos, Osorio-Barreto, & Diaz-Jurado, 2021)

Los trabajadores del sector público enfrentan un acceso limitado a beneficios y estímulos, y carecen de actividades que promuevan su bienestar. Los incentivos propuestos incluyen tiempo de descanso, reconocimiento del esfuerzo, igualdad entre contratistas y personal de planta, e incentivos económicos. Sin embargo, las entidades aún no han logrado establecer un sistema de estímulos adecuado, y se necesita mayor claridad sobre la realidad y autonomía de los contratos de prestación de servicios (González Trujillo, 2019)

La capacitación es crucial para el desarrollo de competencias en los colaboradores y debe considerar una inversión estratégica en lugar de un gasto. En la Coordinación Zonal 5-Salud se identificaron deficiencias en la detección de necesidades y evaluación de capacitación, se recomienda adoptar una actitud proactiva y elaborar un plan detallado para mejorar el impacto de la capacitación en el personal y la organización (Huacon & Encalada, 2021)

El éxito de un practicante depende tanto de sus habilidades como de su actitud positiva hacia la práctica, la cual debe ser vista como valiosa para su desarrollo. Las prácticas empresariales son fundamentales para adquirir habilidades y competencias laborales, requiriendo autodisciplina, compromiso y reflexión para alcanzar altos niveles de calidad y eficacia. La experiencia enriquecedora está relacionada con la satisfacción y la capacidad del practicante para aprovechar oportunidades mediante iniciativa y creatividad (Betancur Castaño, 2014)

El análisis factorial muestra una asociación significativa entre variables sociodemográficas y el tipo de administración. La estabilidad laboral es la principal



motivación para ingresar a la Administración Pública, y los principales obstáculos para las reformas son el coste político y la falta de capacidad de los responsables. La capacidad de aprender es la habilidad más valorada, aunque con diferencias entre directivos y subordinados se identificaron cuatro componentes principales en el análisis de características del puesto y tres clústeres en el desarrollo de habilidades directivas (Pérez, 2016)

La profesionalización de los funcionarios públicos es fundamental para la modernización del Estado, la formación y capacitación de los servidores públicos son esenciales para el desarrollo tanto del Estado como del Gobierno, subrayando la importancia de invertir en el desarrollo profesional para el progreso institucional (Tamayo, 2019)

Implementar un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo es crucial para mejorar los beneficios para los trabajadores del FNA, además, se sugiere adoptar acciones de autocuidado durante las jornadas laborales para prevenir accidente y mejorar las capacidades de los colaboradores (Silva, 2019)

En la Gobernación del Caquetá, la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) permite un seguimiento constante de las actividades de los colaboradores. Se observó una falta de comunicación entre directivos y servidores sobre la estructuración de planes de mejoramiento, reflejada en una puntuación del 68,5% en control interno y un punto más bajo en gestión de talento humano (Ruiz, et al, 2023)

Como punto de ruptura, el presente estudio es viable en su realización, debido a su relevancia en el país y en las organizaciones del sector de educación. La problemática está claramente documentada, evidenciando limitaciones en beneficios y estímulos para trabajadores del sector público, falta de sistemas de incentivos adecuados y vacíos en las normas actuales sobre motivación. Los resultados positivos de investigaciones previas, que demuestran mejoras significativas en la satisfacción laboral (hasta un 73%) y el clima



organizacional tras la implementación de programas de capacitación, sugieren el potencial de éxito de nuevas intervenciones. Además, existe un marco institucional robusto que respalda la investigación, incluyendo modelos como el MIPG y MECI, estructuras establecidas para la evaluación del desempeño y un marco normativo para la carrera administrativa. Esta combinación de factores - literatura existente, metodologías probadas, necesidad identificada, casos de éxito documentados y respaldo institucional - sustenta sólidamente la viabilidad del estudio.

Funcionario administrativo: Una aproximación a su concepto

Ha tenido múltiples definiciones a lo largo de su existencia, Fayol (1916), se refiere al papel del funcionario administrativo a lo largo de sus principios de gestión. El autor analiza el papel de los administradores y funcionarios en la implementación de políticas organizativas, destacando la importancia de la planificación, organización, dirección, coordinación y control en la administración pública, define al funcionario administrativo como una figura esencial para la buena marcha de una empresa, considera que este profesional debe ser capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización; expresa que el funcionario administrativo debe tener una comprensión clara de los objetivos de la organización y trabajar en equipo para alcanzarlos; de la misma manera resalta la importancia de las habilidades interpersonales y la capacidad de liderar para motivar y guiar a su equipo. En su obra enfatiza que la formación del funcionario administrativo es crucial, así como su experiencia y conocimiento del sector en el que opera, esto incluye habilidades técnicas, pero también una sólida comprensión de las dinámicas organizacionales y las relaciones humanas

Por otro lado, Gulick (1937), en su trabajo sobre la administración pública resalta las funciones de los administradores y la necesidad de aplicar métodos científicos en la gestión pública conocidas como POSDCORB (Planificación, Organización, Dirección, Coordinación,



Reporte y Presupuestación). Estas funciones son esenciales para entender el papel del funcionario administrativo en la gestión pública, argumenta que el funcionario debe ser un agente del cambio, capaz de implementar políticas y programas de manera efectiva, donde deben poseer habilidades específicas, como la capacidad de analizar problemas complejos, gestionar recursos humanos, y comunicarse efectivamente, su enfoque se centra en la profesionalización de la administración pública y en el desarrollo de capacidades técnicas y gerenciales; en síntesis, ve al funcionario administrativo como un profesional clave en la realización de una administración pública eficaz, apoyándose en principios y funciones que facilitan la operación de las organizaciones gubernamentales

Por último, Hirschman (1970), analizó cómo las personas responden a la insatisfacción dentro de organizaciones y sistemas, y discute las opciones de "salida" (exit), "voz" (voice) y "lealtad" (loyalty), el autor ofrece reflexiones sobre el papel que juegan los burócratas y quienes trabajan en la administración pública en la gestión y respuesta a las insatisfacciones de los ciudadanos, así como la forma en que estos funcionarios pueden utilizar la voz para abogar por cambios dentro de las organizaciones es un tema relevante en su análisis

Plan de Carrera: Definiciones y generalidades

Un plan de carrera administrativa es un conjunto estructurado de estrategias, objetivos y acciones diseñadas para desarrollar y gestionar el crecimiento profesional de un empleado dentro de una organización, Schein. (1985) en su libro identificó varios niveles de cultura en las organizaciones, también exploró la carrera profesional y el desarrollo individual en el contexto organizacional, sus ideas sobre los conceptos de “carreras como proceso”, consideran cómo las trayectorias laborales de los individuos son influenciadas tanto por factores internos como externos, y cómo estas pueden ser gestionadas en un entorno laboral en constante cambio



Por otra parte, desde la perspectiva de Hollenbeck, et ál. (1994), contempla que el plan de carrera administrativa se centra en un enfoque estructurado y estratégico para gestionar el desarrollo profesional de los empleados dentro de una organización, a través del cual las organizaciones pueden mejorar no solo la satisfacción y retención del talento humano, sino también su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, esto contribuye a crear una fuerza laboral más importante y comprometida, alineada con la misión y visión de la organización

Dessler (2009), aborda diversas prácticas y teorías relacionadas con la gestión del talento humano en las organizaciones. En el contexto de un plan de carrera administrativa, Dessler enfatiza la importancia de desarrollar estrategias que permitan a los empleados crecer profesionalmente dentro de la empresa, ya que si implementación es fundamental para el crecimiento del talento humano a través de capacitaciones, la retención de empleados, la alineación con los objetivos de la organización lo que a su vez asegura que el desarrollo del personal contribuya a los resultados de la empresa; aunado a ello, contribuye a identificar empleados de alto potencial que puedan asumir roles de liderazgo en el futuro, y finalmente, este plan de carrera administrativa permite proporcionar a los empleados una clara comprensión de las oportunidades de crecimiento disponibles dentro de la organización, lo que puede motivarlos a mejorar su desempeño

Así mismo, Steers y Black (1994), abordan diversas dimensiones del comportamiento humano en entornos organizacionales, su enfoque sobre el comportamiento organizacional proporciona un marco valioso para entender cómo las carreras pueden planificadas y desarrolladas dentro de una empresa. Algunos elementos clave que hace mención el libro referente a los planes de carrera administrativa incluye la motivación y satisfacción laboral, es decir que un plan de carrera debe inclinarse con las aspiraciones y metas de los empleados, a lo que a su vez puede aumentar la satisfacción laboral y la retención del talento humano,



aunado a ello, enfatizan el autor que la importancia del desarrollo de habilidades y competencias, en el sentido que un plan de carrera debe incluir oportunidades para capacitación, mentoría y desarrollo profesional continuo

Finalmente, Mitchell y Larson (1987), subrayan la importancia de entender el comportamiento humano en el entorno laboral para desarrollar estrategias efectivas de gestión y liderazgo, así mismo, destacan la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso del empleado y el desempeño organizacional, sugiriendo que un enfoque proactivo en el desarrollo profesional puede llevar a un aumento en la motivación y productividad del personal. El libro también discute diversas teorías y modelos relacionados con el desarrollo del talento, la promoción interna y la planificación de sucesiones, enfatizando la necesidad de que las organizaciones alineen sus objetivos estratégicos con las aspiraciones personales de sus empleados, de esta manera, se favorece un ambiente en el que los individuos pueden crecer profesionalmente, lo que a su vez beneficia a la organización en su conjunto.

Programa de capacitación y desarrollo y sistema de evaluación y seguimiento.

Un programa de capacitación y desarrollo se refiere a un conjunto de actividades planificadas y estructuradas con el objetivo de mejorar las habilidad y competencias de los empleados dentro de una organización. Estos programas pueden incluir una variedad de métodos de aprendizaje, desde cursos y talleres hasta formación en el trabajo y desarrollo de habilidades blandas, su propósito es no solo aumentar la eficiencia y efectividad del personal, sino también fomentar se crecimiento profesional y personal

La ejecución del programa puede variar desde cursos presenciales hasta e-learning, Pfeffer (1988) sugiere que la implementación efectiva de programas de desarrollo es crucial para asegurar que las habilidades adquiridas sean aplicadas y beneficiosas en el entorno de trabajo real. Por lo anterior, es que la evaluación continua es esencial para medir la



afectividad del programa k, en Evaluating Training Programs, presentan un modelo de evaluación en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, este enfoque asegura que la formación no solo sea bien recibida, sino que también conduzca a mejoras tangibles en el desempeño (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

Implementar un programa de capacitación y desarrollo ofrece múltiples beneficios tanto para los empleados como para la organización "la capacitación continua contribuye significativamente a la mejora del desempeño al permitir a los empleados realizar su trabajo de manera más eficiente y efectiva" (Deming, 1986, p. 12)

Para maximizar el impacto de los programas de capacitación y desarrollo, se deben considerar varias estrategias. La personalización es clave, los programas deben ser adaptados a las necesidades específicas de los empleados y de la organización M Davidow en The Last Frontier enfatiza que "la personalización de la formación asegura que los contenidos sean relevantes y aplicables, aumentando la efectividad del aprendizaje" (Davidow, 1999). Además, la incorporación de tecnologías digitales en la capacitación puede mejorar la accesibilidad y el compromiso de los empleados (Prensky, 2001)

Ahora bien, un sistema de evaluación y seguimiento es una herramienta crucial para medir el desempeño, la eficacia y la efectividad de diversas actividades dentro de una organización. Este sistema permite a las empresas monitorear continuamente el progreso hacia objetivos establecidos, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos; la implementación adecuada de un sistema de evaluación y seguimiento asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y que se logren los resultados deseados

Un sistema de evaluación y seguimiento debe ser flexible y adaptativo pues como señala Christensen (1997), los sistemas de evaluación deben ser lo suficientemente ágiles para adaptarse a las condiciones cambiantes y a nuevas informaciones que puedan surgir. Esto



implica que los sistemas deben permitir ajustes en tiempo real y ser capaces de incorporar nuevas métricas y enfoques según sea necesario

La retroalimentación continua es otro componente esencial del sistema de evaluación y seguimiento, puesto que no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje y desarrollo dentro de la organización (Schein, 2010). Un sistema de evaluación y seguimiento es una herramienta vital para cualquier organización que busque medir y mejorar su desempeño, la combinación de métricas claras, evaluación integral, seguimiento constante y retroalimentación efectiva asegura que las iniciativas se alineen con los objetivos organizacionales y se ajusten según sea necesario para maximizar los resultados

Marco normativo

Se realizó la búsqueda y verificación de leyes y políticas encaminadas a Optimización del Plan de Carrera de funcionarios Administrativos del Sector de la Educación Pública, con el fin de establecer una base jurídica para el sistema de evaluación y de ascenso de funcionarios de carrera

La Constitución Política de Colombia (1991), garantiza el derecho al trabajo y que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. También menciona que el Estado promoverá la formación y la orientación profesional (Constitución Política de Colombia, Art 25, 1991), por otro lado, establece los principios mínimos a que deben sujetarse las relaciones laborales, incluyendo la estabilidad en el trabajo, la libertad de trabajo, la remuneración mínima vital y móvil la igualdad de oportunidades y la protección de la mujer trabajadora y de los grupos más vulnerables (Constitución Política de Colombia, Art 53, 1991), de la misma forma, establece que el ingreso al servicio público debe hacerse por mérito y a través de un concurso, (Constitución Política de Colombia, Art 125, 1991), el

artículo 126 habla sobre la estabilidad en el empleo de los servidores públicos y los principios de mérito, igualdad y transparencia en el ascenso dentro de la carrera administrativa; por último, establece que los funcionarios tienen derecho a la carrera administrativa y al ascenso en su trayectoria profesional, ligada a la preparación y desempeño (Constitución Política de Colombia, Art 130, 1991)

La Ley 734 del 05 de febrero de 2002 se centra en la regulación de la conducta de los servidores públicos, de la misma manera, busca garantizar que la administración pública cuente con personal idóneo y calificado, promoviendo la transparencia y la meritocracia en la selección y promoción de funcionarios, la ley estableció criterios y procedimientos que deben seguirse para valorar el trabajo de los empleados públicos, lo cual es fundamental para la promoción de estos funcionarios y el mantenimiento de la calidad en el servicio público. La evaluación del desempeño se considera una herramienta clave para el desarrollo profesional de los empleados y para la identificación de áreas de mejora dentro de las entidades del Estado, (Congreso de la República de Colombia, 2002)

La Ley 909 del 23 de septiembre de 2004 hace referencia a la regulación del régimen de carrera administrativa en el sector público, de la misma manera se refiere a los principios que deben regir la carrera administrativa, incluyendo la evaluación del desempeño como una herramienta clave, por otro lado define los criterios y modalidades para la selección, capacitación y evaluación del desempeño de los servidores públicos, la evaluación del desempeño debe ser continua y debe tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas; la evaluación de desempeño es parte fundamental en la promoción y continuidad en la carrera administrativa y resalta las incidencias de la evaluación del desempeño en la permanencia y el ascenso en la carrera administrativa (Congreso de la República de Colombia, 2004)

La Ley 1474 del 12 de julio de 2011 busca mejorar la eficiencia, la transparencia y la meritocracia en el servicio público. Esta ley establece principios y normas para la administración de los recursos humanos en el sector público, incluyendo el acceso, permanencia y ascenso en la carrera administrativa, así como los mecanismos para evaluar el desempeño de los funcionarios. La ley busca garantizar que el personal que ocupa cargos en la administración pública sea seleccionado y evaluado de manera justa y objetiva, promoviendo así la profesionalización del servicio público (Congreso de la República de Colombia, 2011)

La Ley 1060 del 27 de junio de 2019 garantiza la transparencia y eficacia en la administración pública a través de un sistema de carrera que promueva la meritocracia y la profesionalización de los funcionarios; así mismo, establece principios como la igualdad, la transparencia, la imparcialidad y el mérito en los procesos de selección y evaluación, por otro lado, la ley definió cómo debe realizarse la evaluación del desempeño de los funcionarios, incluyendo criterios, procedimientos y frecuencia de las evaluaciones. También, establece la importancia de la retroalimentación y el desarrollo profesional; así mismo, reguló cómo se llevarán a cabo los ascensos y la movilidad dentro del régimen de carrera, priorizando el mérito y el desempeño demostrado y, por último, señaló cómo se deben manejar las vacantes en el sector público y las oportunidades de acceso para los nuevos funcionarios (Congreso de la República de Colombia, 2019)

Las leyes mencionadas anteriormente están directamente relacionadas con la necesidad de mejora e intervención del sistema de carrera administrativa en Colombia. Es necesario promover la transparencia, la meritocracia y el desarrollo profesional en el sector público.

Diseño Metodológico



Tipo y diseño de investigación

El presente estudio es de enfoque cualitativo, en el cual se recurre al análisis documental de legislación vigente (Ley 909 de 2004, Ley 1960 de 2019, entre otras) y a entrevistas semiestructuradas a funcionarios administrativos del sector educación. Los hallazgos buscan comprender las formas de construir un plan de carrera eficiente, equitativo y sostenible para el desarrollo de los funcionarios administrativos en el sector educativo público. El diseño de la investigación se desarrolla bajo un diseño descriptivo, en el que se busca describir el estado actual de los planes de carrera en el sector y explorar estrategias para su optimización

Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de la información fue la entrevista semiestructurada, diseñada siguiendo los lineamientos de Kvale (2011) para investigación cualitativa. La entrevista se desarrolló mediante un protocolo elaborado (Ver anexo 2). El mismo permitió mantener un equilibrio entre la estructura necesaria para obtener información específica y la flexibilidad para explorar temas emergentes, es decir, las preguntas podían variar de acuerdo con la necesidad o el momento de la entrevista. La duración aproximada de cada entrevista fue de 45 a 60 minutos. Todas las sesiones fueron grabadas en audio, previa firma del consentimiento informado de los participantes, garantizando así la precisión en el registro de la información y facilitando su posterior análisis.

El protocolo de entrevista se estructuró en torno a tres dimensiones fundamentales: diagnóstico del sistema actual, necesidades y expectativas, y recomendaciones. La primera dimensión exploró las percepciones sobre el sistema de ascenso vigente, identificando barreras y oportunidades de mejora desde la perspectiva de los funcionarios. La segunda dimensión profundizó en las necesidades y expectativas relacionadas con el desarrollo



profesional, la capacitación y los incentivos. La tercera dimensión se centró en recoger propuestas concretas de mejora, factores críticos de éxito y condiciones necesarias para implementar cambios efectivos en el sistema.

Participantes

La población entrevistada en la investigación está conformada por funcionarios administrativos del sector de la educación pública en Colombia, se entrevistó un total de doce (12) profesionales y técnicos vinculados en carrera administrativa de la ciudad de Villavicencio (Meta) y Mosquera (Cundinamarca), acerca de la percepción que tienen de la entidad donde laboran, en temas que, para el presente estudio se han dividido en 03 categorías (factores internos, identificación de Necesidades de Capacitación y plan de incentivos), y las limitaciones que presentan en los sistemas de ascenso y desarrollo profesional, previamente seleccionados y conocidos por los investigadores sin tener restricción de género; así mismo se tuvo en cuenta el rango de edad entre 40 y 60 años. Las características de la población fueron:

- Funcionarios administrativos del sector educativo
- Vinculados a la carrera administrativa pública
- Experiencia laboral mínima de dos años en el cargo
- Diversidad en formación académica (técnica, profesional y posgradual)

Tabla 1. Caracterización de los participantes

Participante	Edad	Sexo	Ocupación	Tiempo en Carrera Administrativa
1	45 años	Femenino	Profesional Grado 02	12 años
2	60 años	Masculino	Profesional Grado 08	30 años
3	55 años	Femenino	Profesional Grado 03	06 años

4	40 años	Femenino	Profesional Grado 02	06 años
5	57 años	Femenino	Profesional Grado 03	15 años
6	60 años	Masculino	Profesional Grado 06	06 años
7	47 años	Masculino	Profesional Grado 04	05 años
8	39 años	Femenino	Técnico Grado 03	02 años 6 meses
9	58 años	Masculino	Profesional Grado 03	06 años
10	39 años	Femenino	Técnico Grado 03	06 años
11	36 años	Femenino	Profesional Grado 07	06 años
12	43 años	Femenino	Profesional Grado 05	05 años

Nota: Elaboración propia

Se entrevistó a doce (12) funcionarios de carrera administrativa, entre los cuales se encuentran cuatro (04) hombres y ocho (08) mujeres, que desempeñan cargos como profesionales y técnicos, cuentan con estudios de pregrado, especializaciones y la mayoría con maestría. Este enfoque garantizará que todos los subgrupos (por ejemplo, niveles jerárquicos, regiones geográficas y niveles educativos) estén adecuadamente representados.

Los criterios de inclusión fueron:

- Ser funcionario administrativo activo dentro del sector educativo público
- Contar con mínimo dos años de experiencia en su cargo actual
- Haber participado en procesos de formación o capacitación dentro de la entidad

Los criterios de exclusión fueron:

- Funcionarios en proceso de retiro o desvinculación
- Contratistas o empleados bajo modalidades diferentes a la carrera administrativa

La población seleccionada permite obtener datos para diagnosticar las necesidades y brechas existentes, proporcionando insumos clave para optimizar el plan de carrera de este sector

Procedimiento

Inicialmente se realizó una revisión de la literatura y marco normativo, para así diseñar y validar un instrumento de recolección de datos, que fue aplicado a los participantes después de su validación. Por último, se realizó un análisis de resultados mediante matrices categoriales y tablas de análisis de contenido.

Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada como instrumento principal para recolectar información cualitativa y detallada sobre las percepciones, necesidades y expectativas de los funcionarios administrativos del sector educativo público respecto al plan de carrera. Este instrumento permitirá explorar a profundidad las experiencia individuales y colectivas, así como identificar barreras y oportunidades en el sistema actual

La guía fue organizada en tres bloques temáticos:

1. Diagnóstico del sistema actual

- ¿Cómo percibe el actual sistema de ascenso en su institución?
- ¿Qué barreras ha identificado en el proceso de desarrollo profesional?

2. Necesidades y expectativas

- ¿Qué tipo de oportunidades considera necesarias para su crecimiento laboral?
- ¿Qué cambios propondría en el sistema de ascenso para que sea más equitativo?

3. Recomendaciones y mejoras

- ¿Qué estrategias cree que podrían implementarse para optimizar el plan de carrera?
- ¿Cómo podrían influir los procesos de capacitación y evaluación en su desarrollo profesional?



Las entrevistas se realizaron de manera presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los participantes. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 45 minutos y fue grabada con autorización previa, garantizando la confidencialidad de la información.

La guía fue sometida a revisión por expertos en gerencia del talento humano para asegurar la pertinencia y claridad de las preguntas, asimismo, se realizará una prueba piloto con un grupo reducido de participantes para ajustar el contenido según sea necesario, este instrumento permitirá obtener información profunda y contextualizada, clave para fundamentar propuestas de optimización en el plan de carrera. (Ver anexo)

Resultados

El análisis de los resultados se estructura en función de los objetivos planteados en la investigación, partiendo de la información recolectada a través de entrevistas en profundidad realizadas a doce funcionarios públicos vinculados en carrera administrativa del sector educativo. Los hallazgos se organizan en cuatro categorías principales que corresponden a las dimensiones centrales del estudio: (1) limitaciones y oportunidades del sistema actual de ascenso, (2) elementos para un modelo basado en meritocracia y formación continua, (3) criterios y mecanismos de evaluación para un sistema equitativo, y (4) factores motivacionales e incentivos para la retención del talento humano.

Cada una de estas categorías se analiza a partir de las experiencias y percepciones de los participantes, complementadas con el análisis documental realizado. La riqueza de los testimonios recolectados permite comprender no solo las dinámicas actuales del sistema, sino también identificar áreas de oportunidad y propuestas concretas de mejora. Para cada categoría, se presentan los hallazgos más significativos, respaldados por citas textuales de los participantes que ilustran las diferentes perspectivas y experiencias en el contexto de la carrera administrativa del sector educativo público.

El análisis se desarrolla de manera progresiva, partiendo del diagnóstico de la situación actual hasta llegar a propuestas concretas de optimización, estableciendo conexiones entre las diferentes dimensiones estudiadas y su impacto en el desarrollo profesional de los funcionarios administrativos. Esta estructura permite una comprensión integral del fenómeno estudiado y facilita la formulación de recomendaciones basadas en evidencia.

Limitaciones y oportunidades del actual sistema de ascenso para funcionarios administrativos en el sector de la educación pública

La falta de análisis situacional y organizacional para identificar necesidades en las áreas de trabajo, son los principales factores que influyen en la sobrecarga laboral, Castro y Chantong (2020), para el caso en concreto, la falla en la planeación de actividades laborales genera inequidad en la asignación de tareas, y aunado a ello, sobrecarga laboral en los funcionarios de las diferentes dependencias, así mismo, los resultados en la productividad del personal son afectados por la falta de capacidad de los superiores jerárquicos para planificar, programar, dirigir y realizar seguimiento de los trabajos (Serpell A, 1986), así lo manifiesta el participante 01: “falta de planeación desde la dirección central, no se escala la información a nivel operativo y a veces uno se satura de cosas...” De igual manera, algunos participantes agregaron:

El tema de la falta de seguimiento obliga a que unas personas aporten más que otras, y eso afecta la motivación, entonces creo que afecta muchísimo en el tema de la planeación de seguimiento, porque si no hay una planeación, no se pueden garantizar unos resultados, lo que desencadena en que no se cumpla todo a tiempo como corresponde o por lo menos ni siquiera manejando unos márgenes de tolerancia frente al cumplimiento... (participante 04)

Pienso que (para mejorar la productividad en la organización) se debe conocer muy bien los cargos que se requieren, conocer muy bien las metas de que tiene el centro de formación, mirar qué se necesita, o sea, ¿cuál es la meta que se necesita para eso? ¿Con qué recursos

cuento y una proyección y una planeación para eso? A veces hay falla en esa Planeación y por eso existe la sobrecarga laboral de muchas personas...) (participante 05)

Por otro lado, el desempeño laboral mejora cada vez que se ejecuta un plan de capacitación, pues el personal se siente motivado (Abarca, 2023), esto en razón a la necesidad de actualización de conocimientos de acuerdo con las actividades de los funcionarios, por lo cual, es importante que la entidad tome decisiones eficaces a través de una planificación estratégica (Muñiz, et al, 2022) con el fin de aumentar el rendimiento laboral y la motivación de los trabajadores

No pensaría que debe ser un poco más amplio porque, llevo dos vigencias y siempre he visto que son como las mismas capacitaciones... (participante 08)

Pues es que eso sí es difícil que yo no sabría porque como eso es algo que hacen desde la Dirección General y sale listado esa encuesta que hacen a final de año preparando el siguiente año pues uno se inscribe uno dice bueno esto es como lo más cercano, pero esto yo ya lo hice esto entonces quiero hacer como esta otra cosa y le piden que eso esté relacionado con lo que uno hace sí, pero digamos que más allá de eso no es difícil que uno pueda decir algo más al respecto... (participante 09)

En la entidad existe un plan que era en cada año, Sin embargo, considero que no siempre responde a las necesidades que tenemos como funcionarios, porque no es planeado, eh? Con base en el área en el que estamos, no es planeado Um, de acuerdo con cómo, como a un diagnóstico que se realice de lo que necesitamos para formarnos, sino a veces nos piden seleccionar anualmente unas temáticas... (participante 10)

No se realiza una correcta planeación, obedece más bien a temáticas ofrecidas por medio de instituciones con las que se tiene convenios de formación... (participante 11)

No sabría decirte exactamente, pero es que, de acuerdo con las nuevas necesidades detectadas, había actualización Me siento que las temáticas siempre han sido como las mismas, o sea, yo siento que no, no sé, o sea, la verdad, no sé cuál de acá cuánto... (participante 12)



Aunado a lo anterior, otro de los factores internos que influyen dentro de la entidad es la cultura organizacional el cual está relacionado con el uso de los valores éticos en el desarrollo de las actividades de sus funcionarios. La cultura incide en la misión organizacional, y por ende, en su cumplimiento (Manrique, 2019), así mismo, la cultura organizacional tiene un poderoso efecto en el desempeño y la eficacia de las organizaciones (Silva D., 2017), en ese sentido, los principios de integridad y valores éticos son parte de la cultura de la entidad, como lo manifiesta el participante 02:

Bueno para la entidad actual, en la que estamos laborando, precisamente en la administración anterior había un tema fuerte, el tema cultural, el tema de la gestión cultural y el tema es de digamos de promover básicamente siete valores, que era el tema de responsabilidad, el tema de trabajo en equipo, el tema de solidaridad, justicia, equidad, que pues a mi parecer era una buena labor que estaba haciendo para el tema de esa implementación, de esa cultura, y que realmente lo que busca es ayudar a que la entidad desarrolle su misionalidad, pues de una manera apropiada...

El participante 01 sostiene que:

... nos indican que trabajemos con base en los principios de integridad de la Entidad, que son colaboración, respeto, trabajo en equipo, lealtad, honestidad Entonces, todos los principios los van a alimentando con recordatorios con flayer para que todos nos interioricemos esos principios y trabajemos en nuestro equipo con él...

Del mismo modo, el trabajo en equipo ha sido parte de la cultura de la entidad para el cumplimiento de su misionalidad, el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional son las causas básicas que pueden impactar positivamente el trabajo en equipo, las consecuencias pueden ser entre otras, el compromiso, satisfacción laboral, motivación, ejercicio de la disciplina, adaptabilidad al cambio, sentido de pertenencia y las relaciones armoniosas (González, et al. 2014) como lo manifiesta el participante 05 al indicar:



En la Entidad se trabaja mucho en equipo, eso sí está, la Entidad invita a trabajar los valores, invita a que se articule, se hace evaluación de gestión por dependencia, o sea la entidad lo tiene, el asunto es, insisto, cómo ese seguimiento al trabajo que realiza cada uno para que el engranaje logre el objetivo y el resultado final...

Sin embargo, desde otro punto de vista, el participante 04 menciona que, aunque el trabajo en equipo es importante para el desempeño de actividades, no se lleva a cabo en todas las dependencias de la entidad, ya que

... no se da porque si uno revisa el manual de funciones, hay muchas personas que tienen como las mismas funciones tanto específicamente y algunos pueden hacer hasta las mismas actividades y digamos no se concretan cosas que en la parte estratégica sí, (...) digamos ahí hay como como desafectación en el tema de la cultura, no estamos adjuntando esta estrategia, digamos que mantengan la institución, sino más el cumplimiento de las metas que tiene la entidad, si uno revisa el manual de funciones (...), hace falta una actualización del manual de funciones y de los procesos...

Es decir, a pesar de que el trabajo colaborativo es importante como cultura organizacional, este no resulta de manera general dentro de la entidad debido a la falta de distribución de tareas, por lo cual menciona la importancia de actualización del manual de funciones para la asignación de actividades

Por otra parte, resulta relevante que los trabajadores de la entidad adopten como cultura organizacional del cumplimiento de los compromisos adquiridos para mejorar su productividad, tal como lo indica el participante 03: "...ya que esto no solamente permite mejorar sus indicadores, sino a su vez permite mejorar su imagen institucional..." de igual manera, resalta la importancia de la jerarquía organizacional en el desarrollo de los procesos internos, debido a que su desarrollo se basa en la jerarquía de funciones, además de la comunicación en línea recta de tipo ascendente, es decir formal (Toca y Carrillo, 2009)



El entorno laboral es un factor influyente en el nivel de productividad, debido a que puede afectar la motivación de los trabajadores sobre todo cuando se presenta sobrecarga laboral en el desarrollo de sus actividades, como lo indica el participante 05:

...se deben mejorar los cargos porque se observa sobrecarga laboral, sobre todo en funcionarios administrativos, tenemos bastante sobrecarga laboral y realizar un seguimiento objetivo y justo a las funciones de cada uno de nosotros pienso yo (...) la entidad debe revisar manual de funciones según el cargo, si está actualizado o no, tiene que estar revisando qué cambios se vienen generando también y en esa medida qué personas están haciendo qué, y también qué necesitan Eso debe ser permanente, mínimo una vez al año por la entidad, para poder dar como buenos resultados y cosas positivas al respecto...

También algunos participantes complementaron:

En la Entidad debe haber una revisión de cargas laborales porque hay varios cargos que tienen muy pocas funciones y/o muy pocas tareas, y otros, aunque tengan pocas tareas, el volumen es bastante, entonces hay que dimensionar si se requiere más gente operativa para revisar, hay que hacer una revisión de cargas... (participante 01)

Los factores internos que más afectan el desempeño laboral para mí son las motivaciones del trabajo, es decir, que el trabajo sea un motivante más para uno realizarlo, la capacidad de adaptación de uno a su puesto de trabajo y a desempeñar las funciones que le corresponden Otro factor importante de la responsabilidad frente a las labores que estamos haciendo, y un factor muy importante que considero yo, es la capacidad de trabajar en equipo con los compañeros... (participante 06)

En la realidad muchas veces por un tema de compromiso, realmente ya es un tema personal y en el afán de cumplir con las diferentes obligaciones o responsabilidades puestas, uno como servidor otra, se excede a veces, se excede a veces y es un tema personal, no es sano, no está bien y la entidad en eso también ha tenido en algunas vigencias más que en otras... (participante 07)

De igual manera el participante 04 resalta la necesidad de realizar seguimiento de las tareas asignada por los jefes inmediatos a los funcionarios:

Para mejorar la productividad es necesario hacer el seguimiento a todos los empleados y a todos se les tiene que exigir, porque obliga a que todos tengamos que producir, tratar en las mismas condiciones y no recargar a algunos, que de pronto si estén en la entidad y otros de pronto, pues estén como más habituado a actividades o cosas más sencillas...

Esto evidencia la necesidad que tiene la entidad de reorganizar las funciones de cada uno de los cargos que conforman la planta de personal, ya que la sobrecarga laboral puede generar estrés, cansancio físico y una disminución en la productividad y calidad del trabajo (Peña, et al, 2022)

Por otra parte, el desempeño laboral es el resultado de una combinación de factores personales y organizacionales, en ese sentido, fomentar el desarrollo de habilidades, promover un buen entorno laboral y facilitar la capacitación que permita aumentar el conocimiento, son estrategias efectivas para mejorar el desempeño en el trabajo (Cota, 2016). Un enfoque integral que contemple tanto habilidades técnicas como blandas, en un entorno laboral motivador y colaborativo, puede desarrollar un ambiente laboral óptimo, de esta manera, fomentar estos aspectos no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye a mejorar los resultados de productividad de la entidad (Carranza 2022). Lo anterior, lo ejemplifica el participante 2:

Los factores que afectan el desempeño laboral que yo creo que tiene el tema de las habilidades que uno puede haber desarrollado a través de todo su proceso formativo y experiencia laboral, los procesos de capacitación también que la entidad, por iniciativa de la entidad por iniciativa propia, de cada persona, pues también haya de implementado, y el otro tema es el tema del trabajo en equipo y la articulación con los demás compañeros del área y de la entidad, a la que uno esté trabajando...



Es necesario crear estrategias que aseguren que los trabajadores, tanto de carrera administrativa como contratistas de la entidad, estén capacitados para asumir funciones y obligaciones de acuerdo con la misionalidad de la entidad, de esta manera cumplen sus responsabilidades de manera efectiva, desarrollan un buen clima organizacional en cada una de las áreas de trabajo, permite motivar e incentivar a cada trabajador y mejorar la productividad de la entidad (Corredir, et al, 2025), como lo manifiesta el participante 08:

De pronto más capacitación para para mi grupo laboral toda vez que, eh, no solo son personas de plantas, sino que también hay contratistas y como tal llega personal nuevo Entonces hay que capacitarlo para que se puedan enrutur.

Del mismo modo, a pesar de que el entorno laboral es positivo, se presenta la situación de rotación e inestabilidad de los contratistas de la entidad, lo cual afecta la dinámica del equipo de trabajo, por lo cual es importante que la entidad fomente la estabilidad laboral a largo plazo y de esta manera mantenga un ambiente laboral y productivo, siendo este una consecuencia de la motivación y satisfacción laboral (López, 2011), como lo manifiesta el participante 12:

Considero que es un ambiente laboral adecuado, pero se ve afectado por la dinámica de falta de estabilidad en compañeros contratistas...

Y lo complementa el participante 10, mencionando:

...los grupos de trabajo, como te digo, cuentan con las personas necesarias por hablando ya del recurso humano como tal de contratistas que apoyan la gestión...

Las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral son importantes para mejorar la productividad de la entidad, lo anterior teniendo en cuenta que todas las acciones que se desarrollan para el cumplimiento de su misión, se encuentran articuladas entre todas las dependencias, por lo cual es importante que se implementen estrategias como reuniones periódicas de seguimiento, definir claramente los roles y responsabilidades de cada trabajador, promocionar la cultura del trabajo en equipo, implementar programas de capacitación en

habilidades de comunicación enfocados en escucha activa, la retroalimentación constructiva, el uso adecuado del lenguaje en situaciones críticas, establecer un ambiente de trabajo que promueva la confianza entre los miembros del equipo, brindando espacios para compartir experiencias, reconocer logros y apoyar emocionalmente a los colegas en situaciones de estrés (Romero, 2023). Así lo manifiestan los siguientes participantes:

Teniendo en cuenta que los seres humanos no somos máquinas, obviamente los sentimientos y las emociones de las personas juegan un papel importante; cuando las personas se cargan emocionalmente con las tareas, sienten la sobrecarga laboral pues no hay un rendimiento adecuado cuando no hay buenos canales de comunicación... (participante 01)

Para mí eso es un aspecto fundamental el tema del ambiente y que haya buenas relaciones, porque realmente considero y puedo usar la palabra muy hartó, llegar a una entidad donde uno no se habla con el otro, hay digamos tensiones, dificultades, ahí no hay comunicación entonces realmente trabajar así es muy, muy difícil y realmente el que termina afectando el proceso que las personas, pues finalmente no, no, digamos, terminan afectando el proceso al no interrelacionarse de buena manera con las demás personas con las que realmente se tiene que trabajar todos los días... (participante 02)

Para mejorar la productividad definitivamente hay que incentivar mucho el trabajo en equipo, la comunicación efectiva es fundamental Si no hay buena comunicación, pues no habrá el proceso, no fluye, que los insumos, es decir, todos los factores que son entrada al proceso sean, los insumos sean de excelente calidad, es decir, si yo estoy trabajando en un proceso de matrícula, que los documentos que yo estoy recibiendo sean de excelente calidad para sí mismo, yo poder gestionar mi resultado... (participante 03)

El cumplimiento de metas y ejecución tiene que ser manejado por todos, desde las personas técnicos o auxiliares, los diferentes niveles que se manejen dentro de los procesos, y en la entidad tienen que estar empapado de cómo vamos, para que cada uno sepa que tiene que aportar para el cumplimiento y que existen unos compromisos que son de obligatorio cumplimiento (participante 04)

Bueno, yo trabajo el tema de registro calificado y es un tema muy bonito, pero también es un tema bien complejo en la medida en que yo dependo del aporte de información de otros compañeros, de todas las áreas del centro de formación, se necesita conocer muy bien todos los procesos (...) eso pareciera que no importa mucho, pero eso es muy importante, llevarse bien con el compañero, tener un trato cordial, el mínimo respeto por el compañero como ser humano es fundamental porque a veces se pueden herir susceptibilidades sin darse cuenta y desde ahí se genera una cadena de eventos que lo quiera uno o no, puede influir en el trabajo de uno, ya que podrían no aportar oportunamente la información, retienen información o entrega, cualquier cosa, porque está indispuesta con uno por ejemplo, ese tipo de dinámica se pueden presentar... (participante 05)

Bueno, las relaciones interpersonales ha afectan directamente el clima organizacional y laboral porque el tener empatía con nuestros compañeros, pues nos hace más grato el desarrollo de nuestras labores permanentemente en el día a día, cuando estas relaciones no son armónicas, pues obviamente eso va a afectar en nuestro bienestar como personas en el puesto de trabajo y esta situación, pues afecta el desempeño de nuestras labores..." (participante 06)

"Recursos humanos, bueno, en la dirección general se ve algo muy curioso, y es que muchas veces, pues, no validan como la carga laboral que tienen algunos funcionarios para asignarles apoyos Muchas veces esos apoyos se los brindan a las personas más cercanas a las coordinaciones... (participante 11)

Considero que es un ambiente laboral adecuado, pero se ve afectado por la dinámica de falta de estabilidad en compañeros contratistas... (participante 12)

Por otra parte, la falta de espacios idóneos para el desempeño de actividades laborales afecta el rendimiento y el clima organizacional, especialmente en entornos donde se comparten áreas de trabajo, esto no solo impacta la productividad sino también el bienestar general de los trabajadores, generando una sensación de frustración, ya que no siempre se cuenta con un espacio apropiado para concentrarse o realizar tareas de manera efectiva, como lo manifiesta el participante 09:

Hay un tema que sí tiene que ver un poco con el tema de la infraestructura, y es que es tanta gente y son pocos los espacios donde nos podemos hacer, entonces yo en mi caso pues yo no soy tan quisquilloso con eso, pero también cansa que a veces uno está en una oficina y después le toca en otra porque llegaron otras personas, es muy difícil a veces trabajar, prefiere uno hacerlo desde casa que eso ya es una gran posibilidad, pero digamos que eso sí afecta un poco el tema, sobre todo que a pesar de que uno quisiera hacer todo el trabajo en casa, hay roles como el mío que también tengo que estar acá para atender público.

Por lo cual, la entidad debe generar un espacio óptimo, brindar los materiales necesarios e impartir el compañerismo, esto ayudará a los trabajadores a desarrollar sus funciones adecuadamente con mayor optimismo y entusiasmo (Yeren, 2017)

Elementos para un modelo basado en meritocracia y formación continua.

Como parte de la categoría de factores internos, tenemos lo relacionado con el desarrollo profesional de los trabajadores, la mayoría de los participantes coincidieron al afirmar que la normatividad vigente es muy rígida para los funcionarios de carrera administrativa en caso que deseen ascender profesionalmente dentro de la entidad, esto en comparación con los trabajadores oficiales e instructores que ejercen dentro de la misma, a quienes los requisitos para ascender son más flexibles, ya que basta con certificarse en educación superior para lograr un incremento salarial, como lo manifiestan los siguientes participantes:

La entidad no me ofrece unas alternativas que todos los que estemos en carrera podamos optar por ella ¿Por qué? Porque no hay un sistema de ascensos de acuerdo con mi tiempo de servicio o de pronto a mi formación y entonces yo con el paso del tiempo evolucioné como profesional y voy a mejorar mi salario, eso no lo existe en la Entidad (...) Entonces, profesionalmente hablando, una secretaria o un técnico o un profesional como soy yo, que llevo 12 años en la entidad, yo soy profesional grado 2, llevo 12 años en la entidad, he hecho diferentes

actividades, pero no he tenido una evolución profesional, ósea, yo estoy en el mismo ser que me he posesionado hace 12 años, a pesar de que me han capacitado y todo, pero profesionalmente hablando no he ascendido... (participante 01)

...en el tema de oportunidades de desarrollo, digamos que la entidad las tiene, pero están como muy, como dijera yo, muy estrictas en algunos aspectos (...) entonces yo creo que sí debería ser un poquitico más flexible y que permita que cualquiera pueda acceder a esos encargos de una manera como más, más fácil y por méritos... (participante 02)

En mi organización, como entidad pública es un poco limitada ante los procesos, los procesos están establecidos desde la Función Pública y de allí no nos podemos salir, son muy normativos, entonces puede que yo tenga en un proceso, voy a hablar de los procesos de encargo para desarrollar unas funciones de un nivel digámoslo profesional, y tengo un asistencial que tiene la formación y tiene las competencias blandas, pero el mismo procedimiento no le permite acceder a un cargo profesional si no se surte un procedimiento establecido, entonces eso hace que la institución sea lenta, paquidérmica, y que las decisiones no se pueden tomar con base en la eficiencia del funcionario, sino en lo que me dicta el procedimiento, porque hay un derecho preferente porque todo eso limita muchísimo, entonces yo quisiera tener, por ejemplo, a una persona que está desempeñándose en una cargo asistencial, poderlo tener de profesional grado 5, 6, pero el procedimiento no me deja, a pesar de que puede que la asistencial tenga las competencias requeridas, pero el procedimiento no me deja porque hay unos derechos preferentes.... (participante 03)

...en el tema de ascensos, por lo menos en el caso de los profesionales, estudiemos todo lo que estudiemos, si no participamos por un encargo no tenemos la posibilidad de una movilidad y donde podamos aplicar esos nuevos conocimientos que estamos apropiando con todo el estudio y los precios que nos brinda para las personas de planta, entonces pues si existe esa restricción de un crecimiento profesional dentro de la organización, que solo se da con concursos aunque digamos, pues entiendo que es un tema como desde la Constitución... (participante 04)

Sería genial que los administrativos tuviéramos la oportunidad que tienen los instructores con la Entidad, por ejemplo, que se tengan en cuenta las capacitaciones y estudios obtenidos para el desarrollo de funciones, pudiera hacerse como ese reconocimiento sería ideal, y a su vez equitativo, porque los instructores llegan a grado 20 y pueden rápidamente ascender, pero nosotros no y nos quedamos estancados () por ejemplo yo hice una especialización y una maestría, y de nada me sirve hacer un doctorado, un posdoctorado, por qué no me va a servir de nada como administrativa, digámoslo entre comillas, no voy a recuperar esa inversión económica que haga ni en tiempo ni en esfuerzo, porque seguiré siendo profesional Grado 3, solo hasta que haya un concurso, entonces ese tema deja un sinsabor... (participante 05)

...uno debe alinear no solamente las metas de la organización sino las metas personales en nuestro trabajo, pues es el desarrollo laboral que nosotros tengamos la posibilidad de tener oportunidades profesionales en nuestro trabajo, a partir no solamente del desempeño que venimos haciendo, sino de que la institución nos permita mejorar en nuestra formación...

(participante 06)

...depende de si hay convocatorias para poder ascender en cuanto a concursos y encargos para el desarrollo como tal, eh profesional, sino también se puede presentar que haya personas como yo en el nivel técnico que de pronto no han podido ascender porque los concursos son muy retirados... (participante 10)

...se abre un concurso de ascenso que podría abrir una brecha pequeña, pero no es tan transparente porque es que todos conocemos que los concursos, pese a que existen y que manejan muchos ejes temáticos de la entidad, no son tan específicos para las entidades públicas... (participante 11)

Esta situación limita la capacidad de la entidad para reconocer y aprovechar el talento humano, lo que afecta la eficiencia y la motivación de los trabajadores, por eso es necesario que en el plan de carrera se incluya criterios de desempeño laboral y competencias adquiridos en el proceso de carrera, aunado a ello, se implemente programas de capacitación que permitan a los trabajadores en cargos asistenciales y técnicos adquirir las competencias

necesarias para postularse a posiciones profesionales, en ese sentido, la entidad debe priorizar con urgencia la equidad de los derechos laborales de sus funcionarios para el desarrollo de sus metas misionales, ser incentivados y motivados de tal forma que su rendimiento sea un motor que impulse a la administración pública (Cendales, et al, 2017)

Desde otro punto de vista, la entidad ofrece una variedad de incentivos que fomentan el desarrollo profesional de los funcionarios de carrera administrativa, ejemplo de ello, es el fomento de la educación superior de manera individual y para sus hijos, de esta manera incentiva el desarrollo de habilidades para ejercer sus actividades y mejorar el nivel de productividad de la entidad, todo esto permite que los trabajadores se relacionen en un ambiente saludable, que le permita crecer como personal y como profesional, demostrando que la satisfacción contribuye a la productividad de la entidad (Castro, 2021), como lo manifiestan a continuación:

... (la entidad) tiene definitivamente algunas propuestas o metodologías o programas en los que te permiten acceder a formación de educación superior, con una subvención muy interesante desde la entidad... (participante 07)

...aquí tenemos apoyos para hacer una maestría para hacer una especialización los que no tienen pregrado para hacer el pregrado que eso no tienen muchas instituciones eso es algo maravilloso a mí pues a mí me ha sorprendido yo nunca pensé... (participante 09)

En síntesis, se revelan cuatro aspectos críticos que afectan el desarrollo profesional de los funcionarios administrativos en el sector educativo público. Primero, se evidencia una notable deficiencia en la planeación estratégica y distribución de cargas laborales, lo que genera sobrecarga de trabajo en algunos funcionarios y afecta la productividad general. Segundo, aunque existe una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo y valores institucionales, su implementación es irregular entre las diferentes dependencias debido a la falta de claridad en la asignación de funciones y seguimiento.

El tercer aspecto refiere a las limitaciones del sistema de ascenso, donde los funcionarios administrativos enfrentan restricciones normativas más rigurosas en comparación con otros servidores públicos como docentes e instructores, generando desmotivación al no ver reconocidos sus esfuerzos de formación académica y experiencia laboral. Finalmente, si bien la entidad ofrece algunos incentivos como apoyo para educación superior, estos no compensan las limitaciones en las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. Esta situación sugiere la necesidad de una reforma estructural que permita un sistema de ascenso más equitativo y basado en méritos, junto con una mejor planificación y distribución de las cargas laborales.

Sistema de evaluación y seguimiento del plan de carrera para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo

Los funcionarios de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente, se encuentran supeditados a la evaluación de desempeño laboral la cual se realiza de manera semestral, y a través de ella la entidad realiza seguimiento del ejercicio de sus funciones, sin embargo, nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces deja mucho que desear en la práctica misma de cada entidad (Montejo, 2009) como lo menciona el participante 01, quien asegura:

“yo pienso que los jefes inmediatos deben asumir un poquito más la responsabilidad cuando hacen las evaluaciones de desempeño y ser un poquito más objetivos cuando hacen esas evaluaciones, si realmente lo que está haciendo ese funcionario le está aportando a la entidad o simplemente le voy a calificar el 100 para no meterme en un problema...”

Así mismo, el participante 02 complementa lo mencionado:

“...considero que, en ese aspecto sí está fallando la entidad, porque no hay un rigor genuino digamos en los procesos de evaluación, la calificación se hace básicamente es por amiguismo, porque me cae bien, etcétera, entonces lo califico bien, ya no es que no, pues digamos que no los evalúan tan bien, entonces, en esa parte si hace falta como objetividad...”

Todo esto, evidencia el inconformismo que sienten los funcionarios al mencionar las preferencias personales de los evaluadores hacia alguna parte de los evaluados, en lugar de tener objetividad en procura de mejorar el nivel de productividad de la entidad. En razón a ello, se necesita con urgencia mejorar el sistema de evaluación de desempeño de sus funcionarios, con el fin de que sea más efectivo y justo, contribuyendo de esta manera con el desarrollo profesional y un ambiente laboral mas equitativo, esto con el fin de evitar lo señalado por el participante 03:

...se nos ha hecho cultura, que todos los funcionarios en evaluación del desempeño sacan 100 sobre 100, eso es una cultura negativa que nos afecta, ¿por qué? Porque ya no importa si el funcionario hace o no hace, o cumple o no cumple con sus compromisos pactados en los compromisos de desempeño, no importa si cumple o no, simplemente la cultura es que hay que evaluar 100 sobre 100...

Durante la elaboración de la evaluación de desempeño es importante que se establezcan compromisos, ya que es fundamental para asegurar que todos los involucrados tengan una comprensión clara de lo que se espera y de cómo se medirá el éxito de ellos, la evaluación debe ser labor conjunta en la cual el evaluador deberá orientar, estimular y apoyar el desempeño de los funcionarios a su cargo, con el fin de reconocer los avances y aportes en el desempeño de sus funciones y así mismo introducir las mejoras y correctivos que se requieran para el cumplimiento de los compromisos previamente acordados (Gil A et al, 2010), ello en razón a lo mencionado por el participante 11:

No conozco la primera, el primer plan de mejoramiento que se haya establecido frente a un funcionario que no cumpla a cabal, pues, con los compromisos adicional a eso, considero que los compromisos, como están establecidos, no dan muchas veces para que se llegue a un producto, aquí me hago referencia, que si bien uno adquiere un compromiso, al redactarlo muchas veces eso nos lleva a un producto como tal medible, sino que pues falta como más



seguimiento y más profundización en cómo se debe redactar esos compromisos para que realmente sean medibles...

Al igual que lo mencionado por el participante 09: "...se percibe como un trámite meramente formal...", y el participante 10: "pues la evaluación del desempeño no es muy útil porque no, eh, al no al no he dar unos resultados concretos..."

Paralelamente se debe efectuar un seguimiento a la evaluación del desempeño como acción complementaria, elaborando un formato de seguimiento del desempeño (Montoya C 2009), ya que esto permite reforzar debilidades que presenten los funcionarios evaluados, y a si mismo verificar el cumplimiento de los compromisos que se pacten para mejorar en cada actividad laboral, como lo menciona el participante 04:

...volvemos al tema del seguimiento de los compromisos, ¿cómo estoy con mis compromisos? y también el tema de que hay una restricción frente al número de compromisos y si nos quedamos solo con el tema de los compromisos, pues realmente nuestro marco de acción de cada funcionario sería muy limitado, y nosotros estamos en una institución que tiene muchos procesos, lo que implica que no solo nos quedemos con esos compromisos, sino que hay otras cosas que hay que dar están encajadas dentro de las funciones generales y las específicas, entonces yo creo que hay que mejorar esas evaluaciones en el sentido de la entrega y de las funciones que cumplen no solo de los compromisos, sin que esto tampoco se vuelvan más sobre cualquier cosa...

Del mismo modo, al hablar de la evaluación de desempeño es necesario tocar el tema de la necesidades de capacitación de los evaluados, como lo menciona el participante 05:

...son dos temas diferentes, pero complementarios en cierta medida, la evaluación de desempeño se realiza de manera anual pero me parece que los seguimientos deberían ser de pronto trimestrales, las necesidades de capacitación deberían verse de acuerdo a los resultados que le da a uno el jefe inmediato (...) por ejemplo, decir mire, yo veo que usted está débil en esto, y la persona también lo reconoce, decir por ejemplo, que necesita portales para el tema



del Excel, y el jefe también puede sugerir, la idea es que la concertación se puede establecer un plan de capacitaciones, como más sentado con lo que uno hace...

Esto debido a que existe una relación significativa entre ambos temas, ya que se requiere que los trabajadores se capaciten de manera continua con el fin de lograr un buen desempeño de sus funciones y mejorar la productividad de la entidad (Vilas, 2017)

De igual manera, la participante 03 complementa lo mencionado:

“Yo creo que una calificación sobresaliente permite recibir incentivos, porque le habilita para capacitaciones en el exterior, para hacer estudios en el exterior, para hacer adjudicatario de un apoyo educativo...”

La evaluación de desempeño de los funcionarios administrativos del sector educativo público presenta deficiencias significativas en su implementación. El análisis revela que, aunque existe un sistema semestral de evaluación establecido por normativa, su ejecución se caracteriza por la falta de objetividad y rigor. Los participantes señalan que las evaluaciones suelen basarse en preferencias personales más que en criterios objetivos de desempeño, resultando en calificaciones perfectas (100/100) que no reflejan el rendimiento real ni contribuyen al mejoramiento institucional.

Los testimonios evidencian tres problemas fundamentales: la ausencia de criterios objetivos de evaluación, la falta de seguimiento a los compromisos establecidos, y la desconexión entre la evaluación y las necesidades de capacitación. Se identifica la necesidad urgente de reformular el sistema para que incluya indicadores medibles, seguimiento periódico y una vinculación efectiva entre el desempeño evaluado y los programas de desarrollo profesional.

Factores motivacionales y de incentivos que contribuyan a la retención del talento humano en el sector educativo público



Los incentivos como factor motivacional generan opiniones divididas. Algunos consideran que no aportan motivación para asumir responsabilidades adicionales, mientras que otros sí los perciben como un estímulo (Herzberg, 2003). Se reconoce que existen beneficios como becas y apoyos para educación, pero no todos los funcionarios han participado en ellos, lo que puede deberse a la falta de difusión o a requisitos restrictivos (Robbins & Judge, 2021).

Además, la estabilidad laboral y ciertos privilegios económicos son valorados, aunque su impacto en la motivación laboral no es uniforme. Según la teoría de la motivación-higiene, los factores extrínsecos, como la seguridad en el empleo, pueden evitar la insatisfacción, pero no necesariamente aumentan la motivación intrínseca (Chiavenato, 2019). Para mejorar la efectividad de los incentivos, es clave considerar estrategias personalizadas que atiendan las necesidades y expectativas individuales de los empleados (Dessler, 2020).

Al respecto el participante 06 indica:

Yo creo que uno de los incentivos más importantes (que la entidad debe implementar), pues el reconocimiento de la labor que se hace en primer lugar y hacerlo pues de manera pública para uno se sienta bien porque está desempeñando una buena labor, otro otros incentivos puede ser el tiempo en términos de la posibilidad de poder disfrutar a veces con su familia, que se le dé más tiempo a los funcionarios que puedan acceder a uno o dos días más de descanso para estar con su familia.

Los incentivos que da nuestra institución son buenos, sin embargo, pues esto hace parte, inclusive de los procesos de negociación que hacen cada 2 años con nuestros dos sindicatos, donde se busca pues siempre mejorar esos incentivos para los funcionarios en los planes de bienestar que hace la institución.

A su vez el participante 09 manifestó:

No se perciben como motivación para asumir responsabilidades adicionales.

De igual manera se logró evidenciar que la periodicidad en la recepción de incentivos varía según la gestión y el tipo de estímulo. Mientras algunos perciben revisiones cada seis

meses o de manera frecuente, otros señalan que son anuales o casi nulos (Robbins y Judge, 2021). La efectividad de los incentivos está estrechamente relacionada con su regularidad y con la percepción de equidad entre los empleados (Chiavenato, 2019).

Se distingue entre planes de mejora continua y capacitación, y los incentivos dependen del desempeño y la evaluación de cada servidor. La vinculación de los estímulos con el rendimiento laboral puede incrementar la motivación, siempre que el sistema de evaluación sea transparente y justo (Dessler, 2020). Un enfoque estratégico en la gestión de incentivos permitiría fortalecer la cultura organizacional y mejorar el compromiso de los trabajadores (Noe, 2020).

Al respecto el participante 05 indica:

No, yo recibo las gracias de mi jefe, pues cuando logramos cosas, eso es lo que recibo, yo recibí un reconocimiento cuando trabajaba en Bogotá, como en el año 2016, recibí una resolución de un reconocimiento de mejor profesional a nivel nacional y eso lo tengo en mi corazón, como una satisfacción personal...

Por su parte el participante 07 indicó:

..., son dos cosas diferentes. Una cosa es que haya un plan de mejora continua y hay un plan de capacitación que te permita mejorar el cómo servidor. Y otra cosa que haya un plan de estímulos a los que accedas dependiendo de tu gestión

En síntesis, hay división en las consideraciones, algunos sugieren que los incentivos no son suficientes para motivar a los empleados a asumir responsabilidades adicionales, mientras que otros los perciben como un estímulo. Se menciona que la estabilidad laboral y los beneficios como becas y apoyos educativos son valorados, pero su impacto en la motivación varía. La teoría de la motivación-higiene sugiere que factores extrínsecos, como la seguridad en el empleo, previenen la insatisfacción, pero no necesariamente aumentan la motivación intrínseca. Para mejorar los incentivos, se destaca la importancia de personalizarlos según las necesidades y expectativas individuales.

Discusión

El diagnóstico reveló un sistema de ascenso crónicamente deficiente, caracterizado por una rigidez normativa que contradice los principios modernos de gestión del talento humano. Estudios recientes, como lo son los de Cappelli y Keller (2014) y Al Aris Et al. (2017) presentan un énfasis la importancia de sistemas flexibles que permitan el desarrollo profesional, mientras que los hallazgos muestran un modelo que restringe sistemáticamente las oportunidades de crecimiento. La investigación documenta una brecha significativa entre la formación académica de los funcionarios y sus posibilidades reales de ascenso, lo que genera frustración y desmotivación.

Las limitaciones identificadas van más allá de lo procedimental, tocando aspectos culturales de la administración pública. En recientes estudios como los realizados por Pollit y Bouckaert (2017) así como el de Christensen et al. (2020), presentan un análisis de la burocracia evolucionada y, en algunos casos alejada de sus principios meritocráticos que estaban presentes en su origen, los resultados revelan un modelo que ha perdido su esencia original. La comparación con otros servidores públicos, particularmente docentes e instructores evidencia una inequidad estructural que socava el principio de igualdad de oportunidades.

La caracterización del sistema de evaluación expuso una problemática profunda que contradice los postulados de Kaplan y Norton (1996) sobre evaluación balanceada. Los hallazgos demuestran un proceso evaluativo fundamentalmente subjetivo, donde las calificaciones se realizan más por consideraciones personales que por criterios objetivos de desempeño. Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) proponen un modelo de evaluación multinivel, pero en la práctica se observa un sistema reducido a un mero trámite administrativo.



La falta de seguimiento y retroalimentación constructiva representa un punto crítico. Mientras Argyris (1977) plantea la importancia del aprendizaje organizacional a través de la evaluación, el estudio revela un sistema que no genera valor agregado ni impulsa el desarrollo profesional. La desconexión entre evaluación, capacitación y desarrollo profesional emerge como un hallazgo fundamental que cuestiona la efectividad de los procesos de gestión del talento humano, al respecto trabajos recientes destacan que un sistema sin retroalimentación efectiva no solo limita el desarrollo profesional, sino que también tiene un impacto en reducir la capacidad de las organizaciones para generar valor agregado y fortalecer el desempeño de los equipos (González & Ramírez, 2021).

El análisis de los factores motivacionales confirma y amplía las teorías de Herzberg (1966) sobre motivación laboral. Recientes trabajos como los de Deci y Ryan (2017) y Kanfer et al. (2017), resaltan que los incentivos actuales son insuficientes para generar compromiso y desarrollo profesional. La estabilidad laboral, tradicionalmente un factor de satisfacción se muestra como un elemento necesario, pero no suficiente para la motivación de los funcionarios.

La investigación dialoga críticamente con los planteamientos de Robbins y Judge (2021) sobre motivación organizacional. Se evidencia una brecha entre las expectativas de desarrollo profesional y las oportunidades reales ofrecidas por la institución. Los incentivos se perciben más como beneficios marginales que como estrategias efectivas de desarrollo, lo que genera un ciclo de desmotivación y potencial rotación de talento.

Los resultados de la investigación evidencian que el actual sistema de ascenso para los funcionarios administrativos del sector educativo público en Colombia presenta múltiples deficiencias. Uno de los principales problemas identificados es la falta de objetividad en la evaluación del desempeño, pues los participantes señalaron que esta se realiza sin criterios



claros y muchas veces responde a factores subjetivos como afinidades personales en lugar de una valoración real de las competencias laborales.

Asimismo, se identificó que las oportunidades de desarrollo profesional están restringidas por procedimientos normativos inflexibles. A pesar de que algunos funcionarios han adquirido nuevas competencias a través de estudios de posgrado, estas formaciones no se traducen en mejores oportunidades de ascenso, lo que genera frustración y desmotivación.

Otro hallazgo relevante es la desconexión entre la evaluación del desempeño y la capacitación. Si bien se reconoce la importancia de la formación continua, no existe un vínculo efectivo entre la evaluación y la oferta de capacitación, lo que impide que los funcionarios mejoren sus habilidades con base en necesidades reales.

Por último, los resultados sugieren la necesidad de reformas estructurales que incorporen un sistema de ascenso basado en la meritocracia y la formación continua. Implementar un modelo más equitativo permitiría mejorar la motivación, la eficiencia administrativa y la retención del talento humano dentro de la entidad.

Conclusiones

La presente investigación sobre la optimización del plan de carrera para funcionarios administrativos del sector educativo público en Colombia evidencia diversas limitaciones estructurales en el desarrollo humano organizacional y profesional de los servidores públicos entrevistados. Acorde con lo que enuncia el trabajo de Ryan y Deci (2000), la motivación laboral tiene factores adicionales que la sola estabilidad en dicho empleo sino también la posibilidad de desarrollo a nivel profesional y reconocimiento por las labores desempeñadas. Al respecto, los resultados de la investigación confirman que los incentivos actualmente recibidos no son suficientes y que igualmente se hace evidente la falta de un sistema

meritocrático lo que ha generado desmotivación y una alta percepción de inequidad entre los funcionarios.

El estudio sugiere que los funcionarios administrativos enfrentan barreras en su crecimiento profesional, originadas en un sistema de ascenso carente de estructura y visión estratégica. Se demuestra que las expectativas de estos profesionales se concentran en tres aspectos centrales: obtención de incentivos, formación continua de calidad y reconocimiento efectivo por las actividades bien hechas. La investigación propone un modelo de desarrollo profesional que supere las actuales restricciones normativas, mediante un enfoque que integre capacitación especializada, evaluación objetiva del desempeño y oportunidades reales de ascenso.

El diseño de un programa de formación adaptado emerge como elemento crucial para transformar la realidad actual. Este programa debe contemplar no solo competencias técnicas, sino también desarrollar habilidades de liderazgo y gestión pública, constituyéndose en un catalizador para mejorar la eficiencia administrativa y la calidad del servicio educativo, esto generando varias satisfacciones: La del cliente, la del propio trabajador y la de sus líderes. La capacitación se visualiza como una herramienta estratégica para potenciar el talento humano, más allá de la actualización de conocimientos, esto aumenta, por lo tanto, el sentimiento de pertenencia.

La investigación plantea la necesidad de implementar un sistema de monitoreo continuo y flexible, fundamentado en métricas claras que permitan evaluaciones periódicas y ajustes en tiempo real. Este enfoque dinamizaría el desempeño laboral, fomentando una cultura de mejora continua y adaptabilidad institucional. Un hallazgo central es la potencialidad de un plan de ascenso meritocrático como herramienta de modernización estatal. La propuesta trasciende el beneficio individual, proyectándose como una estrategia de

fortalecimiento de la administración pública, con capacidad para reducir costos operativos, retener talento y generar mayor estabilidad laboral.

Las limitaciones investigativas se concentran principalmente en la complejidad normativa colombiana y la resistencia al cambio en estructuras burocráticas tradicionales. La muestra, aunque representativa, se circunscribe a funcionarios de regiones específicas, lo que sugiere la necesidad de futuras investigaciones con alcance nacional que corroboren y profundicen los hallazgos.

Para futuros investigadores, se recomienda explorar comparativamente modelos de carrera administrativa en diferentes sectores públicos, analizar experiencias internacionales exitosas y desarrollar metodologías que permitan una evaluación más comprehensiva de los sistemas de desarrollo profesional. El valor práctico del estudio radica en su capacidad para proporcionar un diagnóstico integral y propuestas concretas de transformación. Ofrece a las directivas una hoja de ruta para modernizar los sistemas de gestión del talento humano, con potencial de implementación no solo en el sector educativo, sino como modelo para otras dependencias estatales.

La investigación concluye enfatizando que la efectividad y sostenibilidad de cualquier plan de carrera dependerá del compromiso institucional y la voluntad política para implementar políticas públicas basadas en méritos, formación permanente y reconocimiento del potencial individual de los servidores públicos.

Referencias

Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.



- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2017). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 52(2), 176-182.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.05.002>
- American Psychological Association (APA). (2018). *APA Dictionary of Psychology*. American Psychological Association.
- American Society for Training and Development (ASTD). (2010). *The ASTD Reference Guide to Professional Training Roles & Competencies*. ASTD Press.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Berrió-Ríos, L. V., Osorio-Barreto, D., & Díaz-Jurado, N. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública en la ciudad de Manizales: Un análisis preliminar. *Revista Eleuthera*, 23(2), 101-123.
- Betancur Castaño, J. A. (2014). Prácticas empresariales, oportunidad de autodescubrimiento y desarrollo laboral: Una aproximación desde el sector público. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 7(7), 45-62.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2019). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Universidad Nacional de Colombia.
-

- Camacho, H., Gómez, K. L., & Monroy, C. A. (2022). Estrategias de evaluación del desempeño de la calidad para gobiernos locales en Colombia y México. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 157-174.
- Cámara Mas, R. (2023). La evaluación del desempeño de los empleados públicos. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (19), 34-52.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Carnegie, D. (1936). *How to win friends and influence people*. Simon & Schuster.
- Castro, F., & Chantong, K. (2020). Factores que influyen en la sobrecarga laboral del personal administrativo. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Seguridad y Salud en el Trabajo*, 2(1), 40-49.
- Castro, K. (2021). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 15(2), 78-92.
- Cendales, L., Gómez, M., & Rueda, R. (2017). Equidad y derechos laborales en el sector público colombiano. *Revista de Estudios Sociales*, 45, 123-138.
- Chávez, D., Sánchez, M., & Torres, R. (2022). Un estudio sobre la gestión de la capacitación y del rendimiento de los funcionarios en un gobierno regional peruano. *Revista Oeconomicus UNH*, 2(2), 5-13.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw Hill.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2020). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration*, 98(2), 377-391. <https://doi.org/10.1111/padm.12617>
-

- Comisión Nacional del Servicio Civil. (2021). Guía de orientación para procesos de selección en el sistema general de carrera administrativa.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Free Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Decreto 1278 de 2002. Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Guía de implementación de la Ley 1960 de 2019*.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. Macmillan.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Duk, C., Blanco, R., Zecchetto, F., Capell, C., & López, M. (2021). Teacher professional development for inclusion: Collaborative action research through lesson study in Chilean schools. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 15(2), 67-95.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Gil, A., Junca, J., & Méndez, M. (2010). *Evaluación del desempeño: Procesos y técnicas para la gestión eficaz del talento humano*. Editorial Pearson.
- Goldsmith, M. (2007). *What got you here won't get you there*. Hyperion.
- González Trujillo, A. G. (2019). *Motivación laboral: Percepciones desde los diferentes tipos de contratación del sector público [Tesis doctoral, Universidad EAFIT]*.
- González, D., & Martínez, R. (2014). Factores que impactan el trabajo en equipo en las organizaciones públicas. *Revista de Gestión Pública*, 3(2), 45-62.
- González, L., & Ramírez, M. (2021). *El impacto de la retroalimentación en el aprendizaje organizacional y el desarrollo profesional*. Editorial Académica.
-

- González, M., & Molina, J. (2016). Gestión del talento humano: Reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Medisur*, 14(2), 97-100.
- Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Harvard Business Review Press.
- Huacón, K. V., & Encalada, M. L. (2021). La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas: Coordinación Zonal 5-Salud-Ecuador. *Revista de Investigación Académica*, 8(5), 19-39.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355.
<https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa: Una guía práctica de diseño y aplicación*. Ediciones Morata.
- Laitón, E. V., Gómez, S. E., Sarmiento, R. E., & Mejía, C. (2017). Competencia de prácticas inclusivas: Las TIC y la educación inclusiva en el desarrollo profesional docente. *Sophia*, 13(2), 82-95.
- LAM, C. (2020). Evaluación de los factores de riesgo psicosocial a los que se encuentran expuestos los funcionarios del Ministerio del Ambiente, aplicando la metodología de evaluación FPSICO Versión 40 y plan de intervención [Tesis de maestría, Universidad Internacional SEK].
-
-

- Laverde, S. E. V. (2018). El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención: Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP. *Revista de Gestión Empresarial*, 12(2), 78-95.
- Ley 1960 de 2019. Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.
- 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.
- López, J. (2011). El entorno laboral y su impacto en la motivación de los empleados públicos. *Revista de Gestión Pública y Privada*, 16(2), 85-102.
- Manrique, C. (2019). Cultura organizacional: Impacto en el desempeño institucional. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(3), 156-171.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión y Desarrollo del Talento Humano*. Universidad Nacional de Colombia.
- Muñiz, L., Pérez, R., & Sánchez, A. (2022). Planificación estratégica en la gestión pública. *Revista de Administración Pública*, 24(2), 89-104.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw Hill.
- Peña, D., Ramírez, J., & Castro, F. (2022). Efectos de la sobrecarga laboral en la productividad del sector público. *Revista de Psicología del Trabajo*, 38(2), 112-126.
- Pérez, F. J. P. (2016). Análisis de las habilidades directivas: Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba].
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
-

- Ryan, R.M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Romero, R. (2023). Estrategias para mejorar las relaciones interpersonales en el entorno laboral público. *Revista de Gestión del Talento Humano*, 15(1), 45-60.
- Ruiz, D. F., Martínez, A., & Gómez, R. (2023). Importancia de los planes de mejoramiento para los servidores públicos de la gobernación del Caquetá en la vigencia 2020-2021. *Revista Científica Empresarial DEBE-HABER*, 1(1), 3-18.
- Sabbagg, F. (2019). Programa de capacitación de clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Ancash, 2018 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Sanabria-Pulido, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M., & Estrada, S. (2016). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones. Ediciones Uniandes.
- Santacruz, W. (2020). Propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del SENA Regional Cauca [Tesis de maestría, Universidad EAN].
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Silva, C. (2019). Diseño del programa de capacitación para el sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa Fondo Nacional del Ahorro [Tesis de maestría, Universidad ECCI].
-

- Silva, D. (2017). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 35(2), 146-162.
- Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Tamayo, N. (2019). La formación y capacitación de los funcionarios y directivos de la Administración Pública. *UH*, (287), 45-62.
- Tejada, R. (2021). Incentivos intrínsecos al servidor público para una gestión por resultados eficiente. *Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública del Perú*, (5), 78-95.
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Revista Civilizar*, 9(17), 117-136.
- Vilas, F. (2017). La evaluación del desempeño y su relación con la capacitación en el sector público. *Revista de Administración Pública*, 52(3), 115-134.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Yeren, Y. (2017). Satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en las entidades públicas. *Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales*, 8(2), 127-147.
-

Anexos

Anexo 1 – Estructura del instrumento

CATEGORÍAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías de rastreo de la información
Desarrollar estrategias para la optimización del plan de carrera de los funcionarios administrativos en el sector de la educación pública	Diagnosticar las limitaciones y oportunidades del actual sistema de ascenso para funcionarios administrativos en el sector de la educación pública.	Limitaciones y oportunidades del actual sistema de ascenso para funcionarios administrativos en el sector de la educación pública.
	Caracterizar un sistema de evaluación y seguimiento del plan de carrera para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo	Sistema de evaluación y seguimiento del plan de carrera para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo
	Determinar los factores motivacionales y de incentivos que contribuyan a la retención del talento humano en el sector educativo público.	Factores motivacionales y de incentivos que contribuyan a la retención del talento humano en el sector educativo público.

Nota: Elaboración propia

Anexo 2. Protocolo de entrevista

Optimización del plan de carrera de funcionarios administrativos del sector de la Educación Pública.

Nota aclaratoria: El presente instrumento se trata de una entrevista semiestructurada, por lo que se formulan preguntas a partir de la conversación con la persona a entrevistar, teniendo en cuenta una serie de categorías guías.

Preguntas base

- **Nombre, edad, ocupación.**
- **Experiencia laboral.**
- **Plan de capacitación**
- **Sistema de evaluación y seguimiento**
- **Sistema de ascenso institucional**

Limitaciones y oportunidades del actual sistema de ascenso para funcionarios administrativos en el sector de la educación pública.

1. ¿cuáles considera que son los principales factores que afectan su desempeño laboral en la administración pública?
2. ¿cómo la cultura organizacional de la entidad fomenta la colaboración y el trabajo en equipo?
3. ¿qué cambios considera se deben implementar en su entorno laboral para mejorar la productividad y satisfacción de los empleados en la entidad?
4. ¿qué habilidades o recursos adicionales crees que necesitarías para desempeñar tu trabajo de manera más efectiva y alcanzar tus objetivos profesionales?
5. ¿cómo juegan las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo para el ambiente laboral y cómo afectarían la productividad en la entidad?



6. ¿qué cambios considera se debe implementar en tu entorno laboral para mejorar la productividad y satisfacción de los empleados en su entidad?
7. ¿qué opinión tiene sobre las oportunidades de desarrollo profesional en su organización?

Sistema de evaluación y seguimiento del plan de carrera para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo

8. ¿con qué frecuencia considera que se realizan evaluación adecuadas para identificar las necesidades de capacitación en su área de trabajo?
9. ¿qué tan efectivo considera el proceso actual de identificación de necesidades de capacitación en su empresa?
10. ¿qué métodos de identificación de necesidades de capacitación se utilizan en su empresa (por ejemplo: encuestas, entrevistas, análisis de desempeño)?
11. ¿cómo calificaría la alineación de los programas de capacitación con los objetivos organizacionales?
12. ¿cómo ha impactado la capacitación recibida en su rendimiento laboral?
13. ¿Con qué frecuencia la empresa actualiza los programas de capacitación en función de las nuevas necesidades detectadas?

Factores motivacionales y de incentivos que contribuyan a la retención del talento humano en el sector educativo público.

14. ¿considera que al obtener una calificación sobresaliente en la evaluación de desempeño recibe los incentivos establecidos dentro del plan de carrera?
 15. ¿qué tipo de incentivos cree que se deben implementar dentro de la entidad como factor motivacional para el cumplimiento de sus expectativas laborales?
 16. ¿de qué manera la entidad debería realizar el seguimiento del plan de carrera para atender las necesidades individuales de sus empleados para fomentar su crecimiento profesional
-
-

17. ¿qué tan satisfecho/a está con los incentivos ofrecidos por la empresa en función de su desarrollo profesional?
18. ¿qué tan alineado considera que está el plan de incentivos de la empresa con su desempeño y progreso en el plan de carrera?
19. ¿cómo califica usted el sistema de evaluación de su plan de carrera?
20. ¿con qué frecuencia recibe incentivos o reconocimientos vinculados al cumplimiento de hitos en su plan de carrera?



Anexo 3 – Evaluación de pares.

EVALUACIÓN DE PARES EXPERTOS DE INSTRUMENTO CUALITATIVO

Título de la investigación: Optimización del Plan de Carrera para Funcionarios Administrativos del Sector de la Educación Pública en Colombia

Nombre de los investigadores: Oscar Martínez Cabrera, Simón Orlando Forero Medina; Anderson Gañán Moreno (Asesor)

Nombre del par evaluador: Geraldine Betancur Espinosa

Cargo del par evaluador: Administradora de Empresas, Especialista en Alta Gerencia y Desarrollo Humano Organizacional. Generalista GH de Procafecol – Juan Valdez Café.

Califique teniendo en cuenta las siguientes instrucciones:

Validez

En la investigación cualitativa, la validez se refiere a la precisión y veracidad de los resultados y conclusiones del estudio. Implica que los hallazgos representan de manera fidedigna la realidad que se investiga. Según Maxwell (2013), la validez en la investigación cualitativa no se refiere a una sola medida sino a una serie de procesos que aseguran la credibilidad y legitimidad de los resultados.

"Validez en la investigación cualitativa implica la credibilidad y la autenticidad de los resultados, asegurando que los hallazgos representen de manera precisa el fenómeno estudiado" (Maxwell, 2013, p. 121).

La calificación se realizará en una puntuación de 1 a 10, donde 1 es invalido y 10 es muy válido.

Confiabilidad

La confiabilidad en investigación cualitativa se refiere a la consistencia y estabilidad de los métodos y procedimientos utilizados en el estudio. Un estudio es confiable si sus resultados pueden ser replicados bajo condiciones similares. Guba y Lincoln (1985) sugieren que la confiabilidad en investigación cualitativa se logra mediante la transparencia en la descripción de los procesos y la coherencia en la aplicación de los métodos.

"La confiabilidad en investigación cualitativa se enfoca en la consistencia y replicabilidad de los resultados a través de una descripción detallada y coherente de los métodos" (Guba & Lincoln, 1985, p. 290).

La calificación se realizará en una puntuación de 1 a 10, donde 1 es no confiable y 10 es muy confiable.

Triangulación

La triangulación es un método utilizado en la investigación cualitativa para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados mediante la combinación de múltiples fuentes de datos, teorías, métodos o investigadores. Denzin (1978) identifica cuatro tipos principales de triangulación: de datos, de investigadores, teórica y metodológica, cada una contribuyendo a una mayor comprensión y validación de los hallazgos.

"La triangulación en investigación cualitativa implica el uso de múltiples fuentes y métodos para corroborar los resultados y asegurar su validez y confiabilidad" (Denzin, 1978, p. 291).

La calificación se realizará en una puntuación de 1 a 10, donde 1 es: No es posible triangular la información; y 10: La información es posible de triangular y llevar a discusión.

Categorización

La categorización es el proceso de identificar y organizar los datos en categorías o temas que emergen durante el análisis cualitativo. Este proceso facilita la interpretación y comprensión de los datos, permitiendo al investigador identificar patrones y relaciones significativas. Merriam (2009) explica que la categorización es esencial para la codificación y el análisis de datos cualitativos, ayudando a estructurar la información de manera coherente.

La categorización en investigación cualitativa es el proceso de organizar los datos en temas o categorías que emergen durante el análisis, facilitando la interpretación de los hallazgos (Merriam, 2009, p. 178).

Retroalimentación cualitativa

Brinde comentarios, observaciones y opiniones descriptivas que proporcionen información detallada y contextual sobre el desempeño de la entrevista. Brinde detalles que permitan una comprensión profunda de las percepciones que tiene sobre el instrumento.

Retroalimentación cuantitativa

Brinde datos numéricos y medibles que evalúen el desempeño total del instrumento del 1 al 10.



Categoría revisada	Validez	Confiabilidad	Triangulación	Categorización	Retroalimentación cualitativa	Retroalimentación cuantitativa (1-10)
Diagnosticar las limitaciones y oportunidades del actual sistema de ascenso para funcionarios administrativos en el sector de la educación pública.	9	8	9	9	Permite identificar claramente los aspectos a mejorar y las fortalezas del sistema actual. La palabra "diagnosticar" implica un análisis profundo y sistemático, eso debe demostrarse desde las preguntas.	8,75
Caracterizar un sistema de evaluación y seguimiento del plan de carrera para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo	7	8	7	8	Las preguntas podrían ser más preciso en definir los aspectos específicos a caracterizar del sistema.	7,5
Determinar los factores motivacionales y de incentivos que contribuyan a la retención del talento humano en el sector educativo público.	9	8	9	9	Las preguntas permiten identificar claramente las variables a estudiar (factores motivacionales e incentivos) y su propósito (retención del talento). La palabra determinar en el objetivo específico sugiere un análisis concreto y medible, lo cual no es tan verídico en investigación cualitativa.	8,75

Retroalimentación general: Se podría fortalecer la interconexión explícita entre los tres objetivos, quizás incorporando más preguntas o adaptándolas, para que así se evidencie cómo los hallazgos de uno alimentarán a los otros. También sería valioso considerar la

incorporación de elementos temporales más específicos, en especial, cuando hay preguntas que buscan impactar en el largo plazo, y según entiendo la investigación es transversal.

Geraldine Betancur E.

Geraldine Betancur Espinosa

C.C. 1000750297

T.P. 173377



EVALUACIÓN DE PARES EXPERTOS DE INSTRUMENTO CUALITATIVO

Título de la investigación: Optimización del Plan de Carrera para Funcionarios Administrativos del Sector de la Educación Pública en Colombia

Nombre de los investigadores: Oscar Martínez Cabrera, Simón Orlando Forero Medina; Anderson Gañán Moreno (Asesor)

Nombre del par evaluador: Milena Margarita Villamizar Reyes

Cargo del par evaluador: Psicóloga, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magister en Psicología, PhD. Psicología – Docente Tiempo Completo Universidad EAFIT.

Califique teniendo en cuenta las siguientes instrucciones:

Validez

En la investigación cualitativa, la validez se refiere a la precisión y veracidad de los resultados y conclusiones del estudio. Implica que los hallazgos representan de manera fidedigna la realidad que se investiga. Según Maxwell (2013), la validez en la investigación cualitativa no se refiere a una sola medida sino a una serie de procesos que aseguran la credibilidad y legitimidad de los resultados.

"Validez en la investigación cualitativa implica la credibilidad y la autenticidad de los resultados, asegurando que los hallazgos representen de manera precisa el fenómeno estudiado" (Maxwell, 2013, p. 121).

La calificación se realizará en una puntuación de 1 a 10, donde 1 es inválido y 10 es muy válido.

Confiabilidad

La confiabilidad en investigación cualitativa se refiere a la consistencia y estabilidad de los métodos y procedimientos utilizados en el estudio. Un estudio es confiable si sus resultados pueden ser replicados bajo condiciones similares. Guba y Lincoln (1985) sugieren que la confiabilidad en investigación cualitativa se logra mediante la transparencia en la descripción de los procesos y la coherencia en la aplicación de los métodos.

"La confiabilidad en investigación cualitativa se enfoca en la consistencia y replicabilidad de los resultados a través de una descripción detallada y coherente de los métodos" (Guba & Lincoln, 1985, p. 290).

La calificación se realizará en una puntuación de 1 a 10, donde 1 es no confiable y 10 es muy confiable.

Triangulación

La triangulación es un método utilizado en la investigación cualitativa para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados mediante la combinación de múltiples fuentes de datos, teorías, métodos o investigadores. Denzin (1978) identifica cuatro tipos principales de triangulación: de datos, de investigadores, teórica y metodológica, cada una contribuyendo a una mayor comprensión y validación de los hallazgos.

"La triangulación en investigación cualitativa implica el uso de múltiples fuentes y métodos para corroborar los resultados y asegurar su validez y confiabilidad" (Denzin, 1978, p. 291).

La calificación se realizará en una puntuación de 1 a 10, donde 1 es: No es posible triangular la información; y 10: La información es posible de triangular y llevar a discusión.

Categorización

La categorización es el proceso de identificar y organizar los datos en categorías o temas que emergen durante el análisis cualitativo. Este proceso facilita la interpretación y comprensión de los datos, permitiendo al investigador identificar patrones y relaciones significativas. Merriam (2009) explica que la categorización es esencial para la codificación y el análisis de datos cualitativos, ayudando a estructurar la información de manera coherente.

La categorización en investigación cualitativa es el proceso de organizar los datos en temas o categorías que emergen durante el análisis, facilitando la interpretación de los hallazgos (Merriam, 2009, p. 178).

Retroalimentación cualitativa

Brinde comentarios, observaciones y opiniones descriptivas que proporcionen información detallada y contextual sobre el desempeño de la entrevista. Brinde detalles que permitan una comprensión profunda de las percepciones que tiene sobre el instrumento.

Retroalimentación cuantitativa

Brinde datos numéricos y medibles que evalúen el desempeño total del instrumento del 1 al 10.



Categoría revisada	Validez	Confiabilidad	Triangulación	Categorización	Retroalimentación cualitativa	Retroalimentación cuantitativa (1-10)
Diagnosticar las limitaciones y oportunidades del actual sistema de ascenso para funcionarios administrativos en el sector de la educación pública.	9	9	10	10	Enfocar las preguntas más al diagnóstico, no a las causas. Son aspectos completamente distintos. De resto bien.	9,5
Caracterizar un sistema de evaluación y seguimiento del plan de carrera para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo	8	8	10	10	Las preguntas deben estar más orientadas a lo cualitativo, no tanto a lo cuanti. Evitar preguntas que lleven a respuestas cortas. Comprender que se requiere información cualitativa de un sistema cuantitativo como es el sistema de evaluación	9
Determinar los factores motivacionales y de incentivos que contribuyan a la retención del talento humano en el sector educativo público.	7	8	10	10	Adaptar las preguntas, más al marco teórico. Utilizar referentes que les permitan comprender esos factores primero a ustedes, para dárselos a entender luego al entrevistado.	8,75

Retroalimentación general: Confrontar las preguntas de la entrevista con el marco de referencias conceptuales, para así darle mayor validez a la investigación, ojalá que este marco teórico este actualizado. Adaptar las preguntas de investigación, hacerlas más cerradas, para obtener respuestas más largas que brinden mucha más información valiosa para responder a los objetivos específicos.

Milena Villamizar

Milena Margarita Villamizar Reyes

C.C. 32785638

T.P: 128885



Anexo 4 – Formato de consentimiento informado

Consentimiento Informado

Los estudiantes de Maestría en Gerencia del Talento Humano Oscar Martínez Cabrera y Simón Orlando Forero Medina, de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, se encuentra realizando su trabajo de grado, que consiste en realizar una investigación titulada Optimización del Plan de Carrera para Funcionarios Administrativos del Sector de la Educación Pública en Colombia que implica participar en actividades de recolección de información tales como entrevista semiestructurada.

La participación en este estudio es voluntaria, por lo tanto, puede suspender su participación en cualquier momento, contando con la garantía de que los datos personales que usted suministre serán resguardados bajo manejo confidencial, según la Ley 1581 de 2012, de modo que no serán publicados, y se procederá a codificarlos para realizar un uso adecuado de los mismos, solicitando su autorización de manejo y publicación cuando se requiera utilizar parcial o totalmente los datos para ejemplificar los resultados en actividades académicas y de investigación. En los documentos usados para esta actividad se especifican nombres y documentos de identificación de los participantes que dan fe de autenticidad de su participación en el estudio. En caso de solicitarlo, usted podrá tener acceso a un resumen del informe final de la investigación, en el cual se le informe de los beneficios potenciales en cuestión, una vez la información esté disponible para ser entregada al repositorio de la biblioteca universitaria. La participación en la investigación no implica algún beneficio económico para las partes y la información recolectada no será utilizada con fines lucrativos. No se prevé algún riesgo físico, mental o laboral al participar en la investigación.

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN: durante el proceso de recolección de información, y posterior al mismo, se mantendrá su anonimato. Los archivos con información sensible se custodiarán exhaustivamente, de modo que se almacene y codifique, con el fin de evitar que los participantes puedan ser identificados, y ello implique condición de vulneración de los participantes. La información será manejada **EXCLUSIVAMENTE** por Oscar Martínez Cabrera y Simón Orlando Forero Medina, y el director de la investigación Anderson Gañán Moreno. En caso de publicación de los resultados, nunca se revelará información particular.

Después de haber leído toda la información contenida en este documento y de haber recibido explicaciones sobre el proceso de investigación, usted opta por decidir consciente y voluntariamente iniciar la participación en el estudio.

Yo _____, con documento de identificación _____ de la ciudad de _____ autorizó y doy mi consentimiento para participar en la entrevista en mención. Fui informado de todo el proceso académico y de los momentos de la investigación.

Si desea tener información sobre el informe final de la investigación puede escribir al correo agananm@poligran.edu.co

Firmas:

Firma del participante

Nombre

Número de cédula



Firma del Director

Nombre: Anderson Gañán Moreno

Número de cédula: 1001250261

Firma del investigador

Nombre: Oscar Martínez Cabrera

Número de cédula:



Firma del investigador

Nombre: Simón Orlando Forero

Número de cédula: 80.192.342

Se firma a los ____ días, del mes de _____ del año _____.

