

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO
COLOMBIANO (2010-2012)**

**GLORIA YIRLEY SIERRA TÉLLEZ
SANTIAGO ANDRES LOPEZ PRIETO**

Trabajo de grado como:
Ensayo

Director de trabajo de grado
Dra. CLARA DOMINGUEZ

Especialista en finanzas y Administración pública
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.
2013

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO
COLOMBIANO (2010-2012)**

Ensayo realizado para optar título de especialista en finanzas y administración
pública

GLORIA YIRLEY SIERRA TÉLLEZ
SANTIAGO ANDRES LOPEZ PRIETO

Presentado a:
Dra. CLARA DOMINGUEZ

Asesor Temático:
Dra. Yazmin Adriana Tamara Rubiano
Psicóloga y Auditora de Sistemas de Gestión y Evaluación -; Coordinadora del
equipo de evaluación de desempeño Comisión Nacional Del Servicio Civil

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.
2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de la Asesora Metodológica

Firma del Asesor Temático

Firma de la Coordinadora de Investigación

Febrero de 2013

DEDICATORIA

En primer lugar queremos agradecer a DIOS y a todos los santos por bendecirnos y ayudarnos a lograr una de las tantas metas que nos hemos propuesto. Agradecemos a nuestros padres, que fueron y han sido nuestro principal apoyo, ya que siempre han estado con nosotros cuando hemos decaído para motivarnos a seguir adelante; por brindarnos su confianza y sus consejos que sirvieron de ayuda para comprender y entender mejor las cosas y por ofrecernos la fortaleza y el estímulo necesario para la elaboración de nuestro ensayo.

Agradecemos a la Doctora Clara Domínguez Directora de nuestro ensayo y a Adriana Tamara Rubiano Asesora Temática, ya que con su valioso aporte logramos concluir esta investigación; Por todos los conocimientos que compartieron con nosotros y también a todos los que hicieron parte del ensayo que de una u otra forma ayudaron a fortalecer nuestra formación profesional y el crecer como personas.

A nuestros compañeros que siempre han estado brindándonos su ayuda incondicional de manera sincera, por extendernos la mano cuando más lo necesitábamos, por ser unos grandes consejeros. Por enseñarnos que no hay límites, que lo que nos proponemos se puede lograr y que solo depende de nosotros mantenernos siempre en pie de lucha sin importar los obstáculos que se nos crucen en el camino.

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD	Ciencias Económicas
PROGRAMA ACADÉMICO	Especialización en Finanzas y Administración Pública
ÁREA TEMÁTICA O TEMA	Gestión Pública
TITULO	Evaluación Del Desempeño Laboral En El Sector Público Colombiano (2010-2012)
PALABRAS CLAVES	Evaluación de desempeño, Principios, mérito, igualdad, objetividad, comisión evaluadora, evaluación ordinaria, evaluación extraordinaria.
GRUPO	A2
FECHA	28 de Febrero de 2013
ASESOR TEMÁTICO	
Yazmin Adriana Tamara Rubiano	
ASESOR METODOLÓGICO	
Dra. Clara Inés Dominguez García	
ESTUDIANTES	
Nombre	Código
Gloria Yirley Sierra Téllez	4401333
Santiago Andres Lopez Prieto	4401309

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. GLOSARIO	6
3. RESUMEN.....	7
4. ABSTRACT	8
5. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	9
5.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
5.3 JUSTIFICACIÓN	10
5.4 DELIMITACIONES:	11
5.4.1 DELIMITACIONES CRONOLÓGICAS:	11
5.4.2 DELIMITACIONES GEOGRÁFICAS:	12
5.4.3 DELIMITACIONES JURÍDICAS:	12
5.5 OBJETIVOS	12
5.5.1 OBJETIVO GENERAL:	12
5.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	12
5.6 DISEÑO METODOLÓGICO:.....	12
5.6.1 MÉTODO HISTÓRICO:.....	13
5.6.2 MÉTODO DESCRIPTIVO:	13
5.7 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	14
6. MARCO DE REFERENCIA	15
6.1 MARCO TEÓRICO	15
6.2 MARCO CONCEPTUAL:.....	15
6.3 MARCO JURÍDICO:	16
6.3.1 NORMATIVIDAD COMPLEMENTARIA:.....	17
6.4 CAPITULO 1:.....	18
6.5 CAPITULO 2:.....	20
7. CONCLUSIONES.....	24
8. BIBLIOGRAFIA.....	25
9. CIBERGRAFIA.....	27
10. ANEXOS	28

1. INTRODUCCIÓN

Evaluación del Desempeño Laboral en el Sector Público Colombiano (2010-2012)

En el marco de modernización del sector Público colombiano¹ se ha constituido en un importante avance el propósito de mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios públicos, regulado en los Acuerdos 137 y 138 de 2010 por parte de la Comisión del Servicio Civil, constituyéndose en una preocupación evidente por mejorar el rendimiento en el sector Público y en consecuencia poder medirlo; igualmente la evaluación de la gestión y resultados de las empresas del Estado deben estar en concordancia con la responsabilidad frente a los ciudadanos de cumplir los compromisos establecidos en los planes de desarrollo y programas de gobierno de las diferentes entidades públicas.

En la evaluación del desempeño del sector estatal con frecuencia se evalúa al trabajador, se juzga su rol, su actuación, su potencial productivo, su eficiencia, su actitud frente a sus funciones específicas, su capacidad de adaptación laboral, sus responsabilidades, su compromiso institucional, su iniciativa, su competencia técnica y sus posibilidades de ser exitoso, pero solo frente a las actividades y funciones cotidianas, no potenciando la capacidad de aporte personal a los resultados estratégicos y organizacionales requeridos por las administraciones públicas.

Aún no se entiende, ni se trasciende del cumplimiento de la evaluación de desempeño como algo legal y de cumplimiento de fechas y formatos de evaluación, hacia una cultura propia de concebir la evaluación como una verdadera herramienta de gestión administrativa e institucional.

Al parecer muchos de los responsables de procesos de evaluación, no son suficientemente objetivos, ni tienen una concepción humana de su evaluado, ciñéndose solo a ser dispensadores de un puntaje, y no en artífices del crecimiento personal de sus colaboradores, no hay una cultura general por parte del jefe de ayudar a su subalterno a alcanzar un mejor desempeño y al subalterno de aceptar las sugerencias y experiencias enriquecedoras que les permita a ambos, alcanzar los objetivos no solo personales, sino institucionales.

Algunos de los comentarios anteriores hacen que la evaluación del desempeño de los servidores públicos deba trascender y ser mirada como una herramienta de

¹ Documento "La Evaluación del Desempeño en Colombia y su Incidencia en el Mejoramiento de la Prestación de Servicios Públicos" COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL 2013.

gestión, y generar en los evaluados una cultura de rendimiento, participación y efectividad, que pueda ser tomada como un proceso sistemático y periódico que le permita al Estado establecer programas de mejoramiento, apoyar el desarrollo integral del trabajador y la organización y optimizar la capacidad del recurso humano, puntos que plantean la necesidad de adentrarse en este proyecto de investigación, la cual pretende definir algunos lineamientos que orienten el desarrollo de sistemas propios de evaluación del desempeño laboral y que conduzcan las entidades públicas hacia procesos de gestión por resultados y planes estratégicos de las entidades públicas en donde se proyecten nuevos mecanismos para su ejecución.

2. GLOSARIO

BUROCRACIA: La burocracia es el nombre referido a la organización pública o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

COMPETENCIA²: la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales.

GESTIÓN POR RESULTADOS: La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

POLÍTICAS: las políticas clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas de una organización.

LINEAMIENTOS: Conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo de cómo llevar a cabo una actividad, ejecutar una política, desarrollar un procedimiento relacionado con un servicio relacionado con las mismas.

² Decreto 2539 de 2005 “Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales aplican los Decretos-Ley 770 y 785 de 2005”, artículo 2°

3. RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza los factores críticos que afectan o favorecen la aplicación de la evaluación de desempeño en las entidades públicas, así mismo pretende establecer lineamientos para que estas entidades desarrollen sistemas de evaluación de desempeño propios, los cuales permitan generar un desarrollo estratégico de la entidad y un crecimiento de las competencias técnicas y comportamentales de los evaluados, con las que se viabilice un mejor servicio a los ciudadanos, y se materialice una importante herramienta administrativa, que sirva de base en la toma de decisiones de la misma, satisfaciendo así los requerimientos de la comunidad en las condiciones establecidas en los planes de desarrollo gubernamentales.

A partir de un diagnóstico estratégico se evidenciará la afectación de la evaluación de desempeño por factores como la estructura, los procesos, procedimientos, la cultura organizacional, los perfiles de cargos, las cargas de trabajo, las competencias laborales y comportamentales, la trazabilidad de los sistemas de información, la concepción burocrática, el estado de las capacidades administrativas, tecnológicas, de talento humano, de competitividad interna y externa, y se profundizará en identificar las debilidades y fortalezas de la evaluación de desempeño como elemento dinamizador de la gestión pública, camino hacia la formulación de lineamientos, políticas y estrategias encaminadas a desarrollar sistemas de evaluación de desempeño propios a la cultura organizacional y metas trazadas por las entidades públicas.

Palabras clave: Evaluación de Desempeño del sector público, establecer lineamientos propios para un sistema de evaluaciones de desempeño en el sector público, gestión por resultados. Principios, mérito, igualdad, objetividad, comisión evaluadora, evaluación ordinaria, evaluación extraordinaria.

4. ABSTRACT

This research analyzes the critical factors that affect or favor the application of performance evaluation in public entities, also seeks to establish guidelines for these entities to develop performance evaluation systems themselves, which allow to generate a strategic development the organization and growth of technical and behavioral skills of the individuals, which become viable with better service to citizens, and to materialize an important administrative tool, as a basis for decision-making of the same, satisfying community requirements in the terms of government development plans.

From a strategic assessment will be evident involvement of the performance evaluation by factors such as the structure, processes, procedures, organizational culture, job profiles, workloads, job skills and behavioral traceability information systems, bureaucratic conception, the state administrative capacity, technology, human skills, internal and external competitiveness, and deepen to identify the strengths and weaknesses of performance evaluation as a catalyst for public management, road towards the formulation of guidelines, policies and strategies to develop performance appraisal systems own organizational culture and goals set by public entities.

Keywords: Evaluation of public sector performance, generating guidelines for performance appraisal systems themselves in public, managing for results.

5. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Subjetividad en la evaluación de desempeño en la carrera administrativa en Colombia. El proceso de evaluación del desempeño en el sector público colombiano no es objetivo pese a las herramientas que se han implementado para garantizar transparencia y objetividad.

¿El marco legal existente brinda la suficiente claridad y lineamientos que orienten la evaluación de desempeño del sector público, hacia el mejoramiento funcional y organizacional de la administración pública?

5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo el poder administrativo y político, el talento humano y técnico, todos los recursos para cumplir con la misión del Estado, no se explica cómo no sé este logrando alcanzar mayores niveles de competitividad en los funcionarios de las entidades públicas, ni se esté utilizando la evaluación de desempeño laboral³ como mecanismo de retroalimentación para mejorar no solo la gestión estratégica de la entidad, sino también para incrementar las capacidades del talento humano de las entidades públicas haciendo todo lo necesario al respecto; por lo tanto, la investigación pretende indagar las causas de ello, los factores críticos que afectan la evaluación de desempeño, las posibilidades de intervenir algunos de estos factores, proponer algunos lineamientos para mejorar esta evaluación, así como proyectar una metodología que centre su mirada en una concepción más estratégica y enfocada a la gestión por resultados.

Existe un alto porcentaje de funcionarios con evaluación de desempeño sobresaliente, pero se cuenta con altos índices de inconformidad de los ciudadanos por la atención, servicios y resultados de la gestión de las entidades públicas.

Nos enfrentamos a la concepción de burocracia, que en su sentido más popular, lleva consigo inmerso el criterio de inercia, corrupción, clientelismo, politiquería, falta de espíritu de empresa, papeleo, mediocridad e ineficiencia.

³ “Compendio de Normatividad y Doctrina en Empleo Público y Carrera Administrativa” CNSC – ESAP, Bogotá, octubre de 2011

La ausencia de una adecuada cultura política y administrativa, ha dado lugar a que factores políticos y politiqueros, incidan negativamente en la administración

5.3 JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño laboral (EDL) es un proceso administrativo de gestión individual y colectiva, que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un servidor en el marco del propósito principal, las funciones y responsabilidades del empleo, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y comporta mentales, su aporte al logro de las metas institucionales generando valor agregado a las entidades⁴.

La evaluación del desempeño laboral se soporta en evidencias y en concordancia con la Carta iberoamericana de la Función Pública, tiene como finalidad la obtención de información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión, validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Durante los tres últimos años (2010-2012), el equipo Evaluación del Desempeño Laboral de la Comisión Nacional del Servicio Civil ha llevado a cabo actividades encaminadas a la apropiación del proceso de evaluación del desempeño laboral en las entidades públicas regidas por la Ley 909 de 2004, en las cuales se ha buscado la sensibilización tanto en equipos directivos como en las demás instancias de las entidades⁵ en procura de involucrar a todos los actores (responsables) del proceso de Evaluación.

⁴ Acuerdo No. 138 de 2010 "Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios"

⁵ Documento "La Evaluación del Desempeño en Colombia y su Incidencia en el Mejoramiento de la Prestación de Servicios Públicos" COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL 2012.

La importancia de este acercamiento con las entidades radica en la información real que se puede obtener de éstas, pues si bien es cierto se ha ampliado cobertura, aún es deficiente el contacto con las entidades especialmente en el nivel territorial donde, de acuerdo con las consultas atendidas (derechos de petición, consultas, conceptos), se identifican grandes falencias y vacíos tanto en el marco conceptual como procedimental, originando de esta manera la no implementación adecuada del proceso desconociendo el deber otorgado por la Ley para el ingreso, permanencia y retiro de los servidores públicos como resultado de la Evaluación del Desempeño⁶.

También de establecer los factores institucionales y las razones que impiden y/o limitan el desarrollo de la evaluación de desempeño y su posterior uso como elemento de mejora institucional, determinando con ello la posibilidad de intervención de la misma, en la modernización y transformación del estado y la orientación y aprovechamiento del talento humano hacia el cumplimiento de los fines del estado, estudio que en la actualidad no se posee, y sobre los cuales solo existen.

El presente ensayo tiene como método de investigación el histórico y el descriptivo.

El presente ensayo está dirigido a los interesados en los temas de administración pública, que quieren profundizar en la evaluación de desempeño y conocer sobre la carrera administrativa en Colombia.

5.4 DELIMITACIONES:

El presente proyecto de investigación está basado en tres delimitaciones que se consideran relevantes para nuestra búsqueda de información: La cronológica, la geográfica y la jurídica.

5.4.1 DELIMITACIONES CRONOLÓGICAS:

Para el trabajo se definió como base el año 2010 y 2012, debido a que dentro de este periodo la Comisión Nacional del Servicio Civil, ha estado trabajando con todas las Entidades del Estado en busca de un mejoramiento en la Evaluación de Desempeño Laboral del sector Público involucrando a todos los responsables o actores que actúan dentro de ellas.

⁶ Artículo 125 Constitución Política de Colombia

5.4.2 DELIMITACIONES GEOGRÁFICAS:

El presente proyecto de investigación se trabajará a nivel nacional ya que la Evaluación de Desempeño Laboral involucra a todas las entidades del Estado, incluyendo sus sedes territoriales.

5.4.3 DELIMITACIONES JURÍDICAS:

Se definió como referencia la Constitución Política de Colombia, la Ley 909 de 2004, y sus Decretos reglamentarios y específicamente los Acuerdos 137 y 138 de 2010 y Acuerdo 176 de 2012 los cuales contemplan el marco normativo y procedimental de la evaluación del desempeño laboral en Colombia, donde incorpora el concepto de competencias laborales y establece a su vez lineamientos para su desarrollo en la Administración Pública incidiendo de manera positiva en la eficiencia y eficacia de la gestión del talento humano a nivel Estatal.

5.5 OBJETIVOS

5.5.1 OBJETIVO GENERAL:

Identificar si el marco legal existente brinda la suficiente claridad en los procesos de evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano y a partir de allí definir lineamientos y directrices para la elaboración de los sistemas propios de evaluación de desempeño que den cuenta de los aportes individuales al cumplimiento de los planes y objetivos institucionales.

5.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir los factores críticos que afectan el desarrollo de la evaluación de desempeño en las entidades públicas.
2. Elaborar una propuesta metodológica para el desarrollo de sistemas propios de evaluación del desempeño laboral.

5.6 DISEÑO METODOLÓGICO:

Para el desarrollo del proyecto de investigación, se definieron dos tipos de métodos: el histórico y el descriptivo.

5.6.1 MÉTODO HISTÓRICO:

Para profundizar en el Método Histórico, es importante mencionar la opinión de Chiavenato (2007) acerca de la Evaluación de Desempeño, definiéndola como un procedimiento mediante el cual se mide y se valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados de servidores públicos, o de funcionarios en general.

La Comisión Nacional del Servicio Civil, ha implementado los sistemas de Evaluación de Desempeño Laboral a través de la Ley 443 de 1998 y la Ley 909 de 2004 en donde se estipulan los criterios para una alcanzar una óptima evaluación. Desde entonces, se han venido precisando los lineamientos, con el fin de estandarizar las Evaluaciones de Desempeño en el sector Público con el fin de obtener una información precisa y veraz de todos los servidores públicos involucrados en este proceso.

En el sector Público, Colombia ha acogido las recomendaciones de la Carta Iberoamericana de la Función Pública⁷, que han influido en nuestra legislación, y ha incluido el tema de las competencias para el desempeño de la tarea y la motivación en la realización del trabajo, pues de éstas depende que las organizaciones públicas alcancen los resultados que se han propuesto. Es por ello, que la normatividad Colombiana incorpora a través de la Ley 909 de 2004 las competencias laborales como un componente central para el diseño y gestión del empleo público.

La Carta Iberoamericana se sustenta en un modelo de servicio civil o de función pública en el que se asume la Gestión del Talento Humano como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva, al servicio del interés general. Las competencias laborales constituyen el eje del modelo integrado de gestión del empleo público en Colombia y confiere a la formación y capacitación un papel fundamental para garantizar su implementación⁸.

5.6.2 MÉTODO DESCRIPTIVO:

El método descriptivo se define teniendo en cuenta se investigará la manera como las entidades del Estado manejan el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, analizando y permitiendo conocer a fondo la realidad de cómo este proceso se lleva a cabo y a su vez proponer lineamientos o mecanismos que

⁷ Carta Iberoamericana de la Función Pública. V. Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia 26 y 27 de junio de 2003.

⁸ [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6831%20%20sistemas%20de%20evaluacion%20del%20desempeño%20\(pag%2075%20-%201.373%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6831%20%20sistemas%20de%20evaluacion%20del%20desempeño%20(pag%2075%20-%201.373%20kb).pdf)

permitan solucionar y/o mejorar dichas evaluaciones con el fin de que el talento humano prevalezca y los servidores públicos obtengan un alto grado de satisfacción por sus labores realizadas. Adicionalmente, incentivar y motivar a todas las personas responsables involucradas en el proceso con el fin de obtener una mayor objetividad a la hora de calificar.

5.7 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro del desarrollo de este trabajo, se definió utilizar la Investigación Cualitativa, debido a que permite juzgar como satisfactorio o insatisfactorio un nivel dado de productividad. Esta se define por la importancia y significado que las personas le asignan subjetivamente a un grado particular de rendimiento, sea éste individual o a nivel de Entidad. Adicionalmente, nos permite analizar y ver qué ventajas y desventajas tienen las Evaluaciones de Desempeño en el sector público con el fin de poder garantizar un desarrollo de actividades que permitan obtener un nivel alto de productividad y a su vez una satisfacción por parte del Servidor Público.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

El presente ensayo se basa en lo establecido en la Ley 909 del 2004, en los acuerdos 137 y 138 de 2010, así como el Acuerdo 176 de 2012 emitidos por la CNSC, al igual que información de diversos autores que hablan sobre el tema como lo son:

- ✓ Bermúdez Salazar Jesús A: “Gerencia del talento humano en el sector público análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia”. Tesis de Grado.
- ✓ Adriana Gil: “La Evaluación del Desempeño un Contraste del Sector Público y Privado, Escuela Superior de Administración Pública ESAP”.
- ✓ Martha Alicia Alles, “El Desempeño por Competencias”
- ✓ Paulo Reis, “Evaluación de Desempeño”
- ✓ De igual forma se consultaron las siguientes páginas web:
- ✓ Germán García Galindo y Jorge Enrique Bolívar Ramírez, “Fundamentos de Gestión Pública – Hacia un Estado Eficiente”, en el año 2005”.
- ✓ José Luis Benavides y Jaime Orlando,” “Contratación Estatal, estudios sobre la reforma del estatuto contractual Ley 1150 de 2007”, en el año 2009.

6.2 MARCO CONCEPTUAL⁹:

Evaluación del desempeño laboral (EDL): es un proceso administrativo de gestión individual y colectiva, que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un servidor en el marco del propósito principal, las funciones y responsabilidades del empleo, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y comportamentales, su aporte al logro de las metas institucionales generando valor agregado a las entidades.

Enfoque sistémico. La evaluación del desempeño, como herramienta de gestión y elemento integrante de la función pública y el control interno de gestión institucional, se debe formular e implementar con enfoque sistémico, que permita articular los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos,

⁹ Acuerdo 138 de 2010 “Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios” Comisión Nacional del Servicio Civil

económicos, culturales y sociales propios de las entidades públicas y del desarrollo del talento humano, para la consecución de resultados acordes con sus prioridades estratégicas y su función social.

Finalidad de la evaluación. La evaluación del desempeño laboral se soporta en evidencias y en concordancia con la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Tiene como finalidad la obtención de información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Principios de la evaluación del desempeño. La Evaluación del Desempeño Laboral como herramienta administrativa de gestión debe realizarse de acuerdo con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito, que rigen la función pública así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales establecidas en la normatividad vigente, que adicionalmente orientan el ingreso, permanencia, ascenso y retiro de los empleados de carrera.

La medición: Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

Obligación de evaluar¹⁰. *“Los empleados que sean responsables de evaluar el desempeño laboral del personal, entre quienes, en todo caso, habrá un funcionario de libre nombramiento y remoción, deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en el instrumento y en los términos que señale el reglamento que para el efecto se expidan. El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado”.*

6.3 MARCO JURÍDICO:

El 22 de enero de 2008, la CNSC suscribió el Acuerdo 18 “por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”, de acuerdo con la responsabilidad a ella asignada por el artículo 40 de la Ley 909 de 2004, sistema

¹⁰ Ley 909 de 2004, artículo 39

que debe ser aplicado por las entidades a las que se les aplica esta ley y que no hayan desarrollado el sistema propio (está derogado por el Acuerdo 137 de 2010).

Constitución política de Colombia, artículos 125 y 130 “Ingreso, Permanencia y Retiro de la carrera administrativa por resultado de la evaluación del desempeño” La Comisión Nacional del Servicio Civil es el organismo competente para administrar y vigilar los sistemas de carrera administrativa, el general, los específicos y los especiales de origen legal.

Ley 909 de 2004, el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral se debe aplicar a los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba que presten sus servicios en entidades del orden nacional, departamental, distrital y municipal que se rijan por la o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legislativo, mientras dichas entidades adoptan su propio sistema de evaluación del desempeño laboral.

Decreto 1227 de 2005: *“Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998”.*

Decreto 760 de 2005: *“Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones”.*

Decreto Ley 1950 de 1973: *“Por el cual se reglamentan los Decretos- Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil”.*

Decreto Ley 1567 de 1998: *“Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.*

6.3.1 NORMATIVIDAD COMPLEMENTARIA:

Ley 1010 del 2006 *“Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”*

MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno

NTC GP 1000:2009: *“Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública”*

6.4 CAPITULO 1:

DESCRIBIR LOS FACTORES CRÍTICOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

A pesar de las ventajas que proporciona un sistema de evaluación del desempeño, no garantizan su éxito, debido a las barreras que se presentan, y afectan su desarrollo¹¹

- ✓ Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- ✓ Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- ✓ Falta de acuerdo previo entre responsable y evaluado en los aspectos a evaluar.
- ✓ Expectativas no realistas acerca de medidas absolutamente objetivas y cuantificables o criterios de medida que no contemplan resultados cualitativos.
- ✓ Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones en el ámbito de desarrollo de recursos humanos.
- ✓ Problemas técnicos y de comunicación inherentes al sistema.

Construcción de compromisos; persiste la transcripción¹² de las funciones o actividades propias de los empleos. En muchos casos se encuentra manuales de funciones desactualizados no coherentes con los propósitos misionales de la entidad. Al respecto es importante destacar frente a este tema que las funciones corresponden al QUÉ debe hacer el servidor público y los compromisos deben dar cuenta del CÓMO lo llevarán a cabo.

Acceso al nivel sobresaliente. Si bien es cierto este nivel se encuentra ligado a los derechos de carrera, en cuanto a los beneficios que se pueden obtener (encargos, Comisiones, Planes Incentivos y Estímulos, entre otros), por lo cual se ha convertido en “la piedra en el zapato” en el proceso de evaluación.

¹¹ <http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>

¹² “Encuentro internacional la gestión del talento humano por competencias laborales, herramientas para la modernización del estado y el buen gobierno” Bogotá, Noviembre de 2012, Ponencia Dr. Carlos Humberto Moreno Bermúdez, Presidente de la CNSC

No hay aplicación adecuada de los factores de cumplimiento: Es preciso que la entidad al adoptar los factores para acceder al nivel sobresaliente explique muy bien a que hace referencia cada uno así como el procedimiento para su verificación para evitar diferentes interpretaciones al momento de su aplicación; por ejemplo: Capacitación no es suficiente la firma en el registro de asistencia, la capacitación es entendida como la aplicación real del conocimiento adquirido y que refleje un mejor desempeño individual y por ende institucional.

6.5 CAPITULO 2:

ELABORAR UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE SISTEMAS PROPIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño¹³ como herramienta de gestión y elemento integrante de la función pública y el control interno de gestión institucional, se debe formular e implementar con enfoque sistémico, que permita articular los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos, económicos, culturales y sociales propios de las entidades públicas y del desarrollo del talento humano, para la consecución de resultados acordes con sus prioridades estratégicas y su función social.

DISEÑO DEL SISTEMA PROPIO DE EVALUACIÓN: Cada entidad, para diseñar Su sistema propio de evaluación del desempeño laboral -EDL-, en cumplimiento de su obligación de adoptarlo, debe tener en cuenta como mínimo los siguientes elementos:

1. Compromiso de la Alta Dirección en la adopción y desarrollo de un Sistema Propio de Evaluación del Desempeño, que permita integrar los diferentes procesos administrativos y generen un cambio en la cultura organizacional, que debe manifestarse de manera expresa.
2. Adelantar la revisión de los insumos necesarios para soportar un proceso de Evaluación de Desempeño acorde con la gestión de la entidad. Para esta labor debe tenerse en cuenta el plan estratégico de la entidad, la misión, visión, objetivos y metas, y los planes de desarrollo institucional y sectorial. La evaluación del desempeño deberá formularse en función de las metas institucionales, con base en los manuales de funciones, requisitos y competencias laborales ajustados a la normatividad vigente, proceso que se realiza con participación activa de las áreas de talento humano, oficinas de planeación y control interno o quienes hagan sus veces en la entidad, y la Comisión de Personal.
3. Teniendo en cuenta el desarrollo organizacional y la capacidad de gestión de la entidad, los compromisos comporta mentales deberán asumirse con fines de mejoramiento institucional y personal, teniendo como referente el contexto y las circunstancias particulares en las que los servidores públicos con derechos de carrera desempeñan sus funciones. Los compromisos comporta mentales hacen parte del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral, los cuales deben estar relacionadas con los principios y valores institucionales; al momento de definirlos, si éstos tienen peso dentro de la calificación, la entidad deberá señalar la manera como se evaluará con

¹³ Art 2 Acuerdo No. 138 de 2010

escalas de conductas adecuadas ya previstas en la instituciones y el procedimiento que se adelantaría para su verificación.

4. Identificar en el sistema de evaluación del desempeño laboral –EDL propuesto, los responsables y participantes del proceso, definir las funciones específicas que deban asumir y las necesidades y condiciones de la entidad, con el fin de garantizar la puesta en marcha del sistema y los principios de celeridad y objetividad.
5. Establecer los rangos de la escala de calificación, en los cuales siempre irá el concepto no satisfactorio vinculado a un logro de metas inferior al 65% del compromiso fijado.
6. Diseñar los procesos, metodología, instrumentos y herramientas que se requieran para el desarrollo y funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño, los cuales deberán ajustarse a los criterios previstos en la ley, actos administrativos y demás directrices que expida la Comisión Nacional del Servicio Civil y responder a las necesidades y particularidades de la entidad respectiva. Los instrumentos y metodologías deben ser amigables, fiables y válidos y, si se centran en resultados, es necesario que se establezcan estándares con objetivos congruentes a la finalidad del empleo y que se puedan llevar a indicadores.
7. Para la aprobación del sistema, se debe diseñar una metodología que permita someter a prueba el sistema de evaluación propuesto para la entidad, estableciendo el procedimiento para el período de prueba y la evaluación anual o del período, además de incluir la capacitación previa requerida para su puesta en marcha, la identificación y conformación de una muestra significativa que involucre los diferentes niveles ocupacionales de la entidad y las instancias que participan en la prueba piloto antes de la presentación del sistema de EDL a la CNSC, con el fin de garantizar su validez, confiabilidad e institucionalidad. Esta metodología deberá desarrollarse en un término no inferior a seis (6) meses, a partir del inicio del desarrollo del sistema propio, cobijar las diferentes fases y situaciones que hacen parte del proceso de evaluación y remitir en la propuesta los resultados de la prueba y las dificultades, fortalezas y ajustes resultantes de la aplicación.
8. Para la presentación ante la CNSC del sistema de EDL propio, las entidades deberán tener acreditado el Sistema de Gestión de Calidad y

adoptado el Modelo Estándar de Control Interno -MECI-, e interrelacionarlos con la Evaluación del Desempeño Laboral, dado que las organizaciones hacen parte de un Sistema integral y no pueden estar aislados.

9. Remitir en medio electrónico el soporte del sistema de EDL propuesto y el proyecto de acto administrativo mediante el cual se adopta el mismo, una vez sea aprobado Nacional del Servicio Civil.

10. **Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño Laboral Aprobados¹⁴:** A diciembre de 2012, solamente diecisiete (17) entidades públicas a nivel nacional cuentan con un Sistema Propio de EDL aprobado por la Comisión Nacional del Servicio Civil, que corresponde aproximadamente al 1% de las entidades públicas; porcentaje que es muy bajo teniendo en cuenta el mandato legal otorgado en la Ley 909 de 2004. En razón a la complejidad que resulta en la aplicación del Sistema Tipo de EDL en todos los nivel de la administración (nacional, territorial, municipal, distrital) referido a “realidad local” referenciado en el aparte de dificultades, así como la incorporación de nuevas metodologías para la evaluación y calificación del desempeño se hace necesario que las entidades inicien con la elaboración de sus Sistemas Propios de Evaluación teniendo en cuenta el marco normativo establecido así como los planes, proyectos y programas propios de la entidad con el fin de enmarcar su sistema dentro de la realidad institucional y atendiendo a las necesidades particulares de la misma, de tal manera que se responda a la pregunta “¿Que requiere la entidad de sus servidores públicos para el cumplimiento de sus cometidos institucionales?”.

Las entidades que cuentan con SPEDL son:

- 1 Comisión Nacional de Televisión -CNTV- “En Liquidación”
- 2 Concejo de Bogotá
- 3 Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-
- 4 Departamento Nacional de Planeación
- 5 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-
- 6 Instituto Nacional de Vías -INVIAS-
- 7 Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico -IDEP-
- 8 METROSALUD
- 9 Ministerio de Industria y Comercio
- 10 Alcaldía de Medellín
- 11 Personería de Bogotá
- 12 Secretaría Distrital de Ambiente
- 13 Secretaría de Hacienda del Distrito

¹⁴ Fuente: Equipo evaluación del desempeño laboral- CNSC: Diciembre de 2012

- 14 Secretaría de Integración Social
- 15 Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos
- 16 Sistema Especial de Carrera Docente – Protocolo Evaluación de Período de Prueba-
- 17 Superintendencia Financiera de Colombia.

7. CONCLUSIONES

Se puede concluir que el sistema de evaluación de desempeño en Colombia reglamentado por la Ley 909 del 2004 presenta series deficiencias en su aplicación al interior de las entidades de orden nacional, éstas se encuentran enmarcadas principalmente en la subjetividad del evaluador y el poco compromiso frente al proceso de evaluación.

El Acuerdo 138 del 2010 habla de la importancia de un sistema de evaluación de desempeño para una entidad, pero se puede identificar que hay muchas entidades que no cuentan con un sistema que les permita calificar el desempeño de sus funcionarios, y otras que lo han implementado pero no cumplen con la reglamentación exigida por la CNSC.

Se puede afirmar que se presenta alta inconformidad con la evaluación y calificación que se hace a los servidores públicos de carrera administrativa ya que en algunos casos no es objetiva y no se le da la importancia del caso.

La responsabilidad y compromiso frente al proceso de evaluación del desempeño corresponde en igual medida tanto al evaluador (jefe inmediato) como al evaluado (servidor público sujeto de evaluación), en la práctica en las entidades ha sido una práctica constante que esta responsabilidad se deje solamente en cabeza del evaluador, presentándose así muchas circunstancias que hacen que el proceso no sea objetivo y transparente. Es importante que los evaluados también asuman su responsabilidad frente al sistema de evaluación, el omitir esta responsabilidad puede acarrear sanciones disciplinarias.

Al asumir la responsabilidad frente al proceso de evaluación, las partes directamente involucradas; se podría avanzar paulatinamente en la apropiación y fortalecimiento del proceso, así como en el propósito de destinar la evaluación del desempeño como la herramienta principal con que se cuenta en la administración pública para identificar la contribución individual frente al cumplimiento de los cometidos institucionales y así poder llegar en un futuro (mediano plazo) próximo a alcanzar esos estándares de coherencia en el desempeño institucional y por ende en el cumplimiento de los fines del Estado.

8. BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA, COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Ley 909. (23, septiembre, 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2004. No.45680.

COLOMBIA, COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Acuerdo 137. (14, Enero, 2010). Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2010. No.47612.

COLOMBIA, COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Acuerdo 138. (14, Enero, 2010). Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2010. No.47612.

Documento “La Evaluación del Desempeño en Colombia y su Incidencia en el Mejoramiento de la Prestación de Servicios Públicos” COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL 2013.

Documento “DIAGNOSTICO APLICACIÓN DE LOS ACUERDOS 137 Y 138 DE 2010” COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL 2012.

CARACTERÍSTICAS, PERFIL Y PROYECCIONES DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO, BERMÚDEZ SALAZAR Jesús A. Trabajo de Grado Especialización, Manizales, Universidad de Manizales, Facultad de Administración, 2003.

Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Fernando Sánchez Albavera, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Serie gestión pública 32, Santiago de Chile, marzo de 2003.

Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Marianela Armijo, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, junio de 2011.

EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL : MARCO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO, Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván, Banco Interamericano de Desarrollo Washington D.C., Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Ottawa, Canadá 2002.

9. CIBERGRAFIA

<http://www.cnsc.gov.co/docs/CIRCULARCONJUNTADAFESAPCNSC.pdf>.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0909_2004.html

<http://www.cnsc.gov.co/docs/Acuerdo138de2010.pdf>.

http://www.cnsc.gov.co/docs/arc_50400.pdf.

http://www.cundinamarca.gov.co/.../FILE.../FILE_ENTIDADES81923.ppt

<http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>

http://www.sindesena.org/descargas/doc_view/759-presentacion-de-la-cnsc-sobre-evaluacion-del-desempeno-en-el-periodo-de-prueba.raw?tmpl=component

<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/guiaevaluadesem.pdf>

<http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>

http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Eval_docente_Luis_Artunduaga.pdf

<http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-246098.html>

10. ANEXOS

NORMATIVIDAD ESPECÍFICA PARA EL SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: ACUERDO 18 DE 2008 DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

El 22 de enero de 2008, la CNSC suscribió el Acuerdo 18 “por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”, de acuerdo con la responsabilidad a ella asignada por el artículo 40 de la Ley 909 de 2004, sistema que debe ser aplicado por las entidades a las que se les aplica esta ley y que no hayan desarrollado aún el sistema propio como lo dispone el mismo artículo 40.

El Acuerdo 18 de 2008 deberá ser aplicado en armonía con lo dispuesto también en los Acuerdos 17 y 27 de 2008 de la misma CNSC, mediante los cuales se señalan, como ya se indicó, los criterios legales y se establecen las directrices de la CNSC para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba, a la vez que se dan unos criterios muy precisos para interpretar la categoría de “sobresaliente” en la valoración del desempeño.

En este capítulo se explicarán las principales directrices normativas dadas por la CNSC por medio del Acuerdo 18 de 2008 para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los empleados de carrera y en período de prueba. En el siguiente capítulo se estudiarán los aspectos más procedimentales emanados de la misma norma, así como el diligenciamiento del respectivo instrumento.

Diagrama No 5	
Normatividad general de evaluación del desempeño laboral	
Norma	Referencia
Constitución Política	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro por calificación no satisfactoria: Artículo 125.
Ley 909 de 2004	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación como principio que orienta la permanencia en el servicio: Artículo 37, literal c. • Aspectos básicos (evaluación en función de las metas institucionales, evaluaciones semestrales, evaluación extraordinaria, evaluador de libre nombramiento y remoción, finalidades de la evaluación, obligación de evaluar, evaluación de la oficina de control interno, instrumento de evaluación): Artículos 38 a 40. • Declaratoria de insubsistencia del nombramiento por resultado NO satisfactorio de la evaluación: Artículo 41, literal b. • Resultado NO satisfactorio de la evaluación de empleada en esta de embarazo: Artículo 51, numeral 3. • Deberes de la unidad de personal frente a la evaluación: Artículo 15, literal g. • Deberes de la comisión de personal frente a la evaluación: Artículo 16, numeral 2, literales a y b; numeral 3 • Evaluación y encargo: Artículo 24. • Evaluación y comisión para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción: Artículo 26. • Evaluación del período de prueba: Artículo 31, numeral 5. • Evaluación y capacitación: Artículo 36, numeral 2.

El 22 de enero de 2008, la CNSC suscribió el Acuerdo 18 “por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”, de acuerdo con la responsabilidad a ella asignada por el artículo 40 de la Ley 909 de 2004, sistema que debe ser aplicado por las entidades a las que se les aplica esta ley y que no hayan desarrollado aún el sistema propio como lo dispone el mismo artículo 40.

El Acuerdo 18 de 2008 deberá ser aplicado en armonía con lo dispuesto también en los Acuerdos 17 y 27 de 2008 de la misma CNSC, mediante los cuales se señalan, como ya se indicó, los criterios legales y se establecen las directrices de la CNSC para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en período de prueba, a la vez que se dan unos criterios muy precisos para interpretar la categoría de “sobresaliente” en la valoración del desempeño.

En este capítulo se explicarán las principales directrices normativas dadas por la CNSC por medio del Acuerdo 18 de 2008 para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los empleados de carrera y en período de prueba. En el siguiente capítulo se estudiarán los aspectos más procedimentales emanados de la misma norma, así como el diligenciamiento del respectivo instrumento.

Estructura del Acuerdo 18 de 2008

La estructura fundamental del Acuerdo 18 de 2008 es la siguiente (diagrama No. 6):

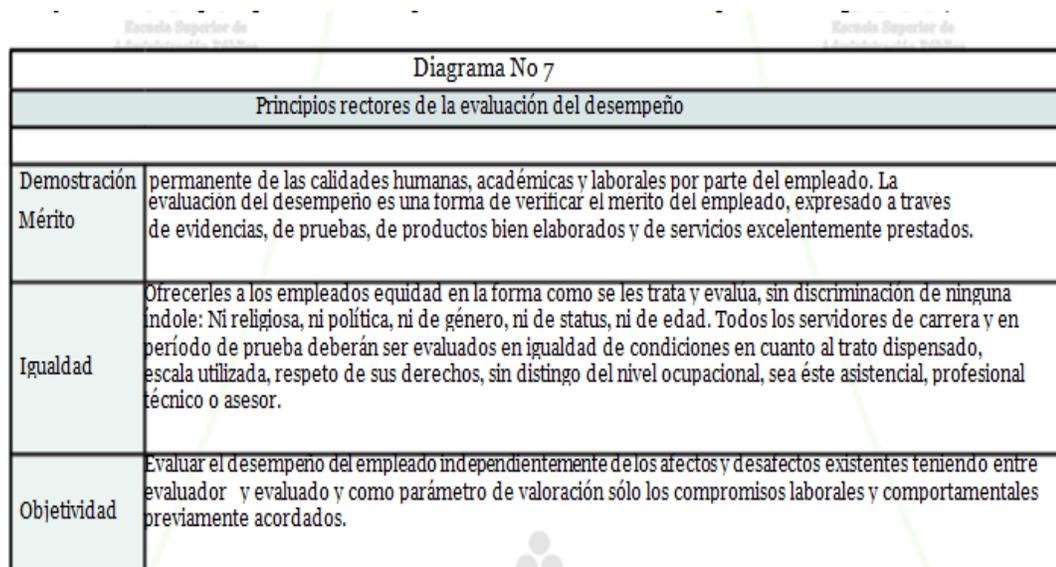
Diagrama No 6		
Estructura del acuerdo 18 de 2008 de la CNSC		
Capítulo	Aspectos	Artículos
I	Ámbito y niveles de aplicación. Principios	1 a 3
II	Componentes del Sistema Tipo de Evaluación de desempeño	4 a 14
III	Responsables y participantes en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral	15 a 16
IV	Plazos y casos para la evaluación del desempeño laboral	17 a 21
V	Fases del proceso de evaluación	22 a 23
VI	Notificación, comunicación y recursos en la evaluación del desempeño laboral	24 a 36
VII	Consecuencias y usos de la evaluación del desempeño laboral	37 a 40
VIII	Aplicación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral	41 a 44

2.2.1 Ámbito y niveles de aplicación. Principios rectores

El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral se aplicará a los empleados de carrera administrativa y en período de prueba que presten sus servicios en entidades del orden nacional, departamental, distrital y municipal que se rijan por la Ley 909 de 2004 o

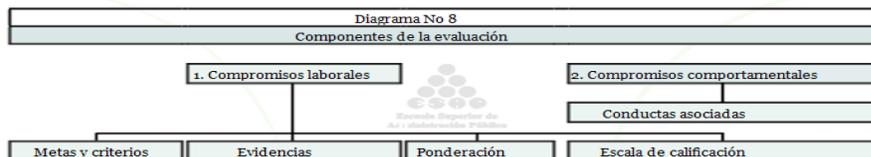
que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legislativo, mientras dichas entidades adoptan su propio sistema de evaluación del desempeño laboral (Acuerdo 18 de 2008, artículo 1º).

El Sistema Tipo se fundamenta en la aplicación de los principios que rigen la función administrativa (moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad)³ y considera al mérito, la igualdad y la objetividad como principios rectores del proceso de evaluación del desempeño. Ver diagrama No. 7.



2.2.2 Componentes del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral

Según el artículo 4º del Acuerdo 18 de 2008, son componentes del Sistema Tipo los siguientes: Los compromisos laborales, las metas, los criterios o indicadores de evaluación, la escala de valoración, las evidencias de desempeño requeridas y los compromisos comportamentales. Ver diagrama siguiente:



Evaluación de la gestión de las áreas y su relación con la evaluación del desempeño.

De conformidad con lo establecido por los artículos 12 y 13 del Acuerdo 18 de 2008, la evaluación del desempeño deberá ser consistente con la planeación institucional y los resultados de las áreas de trabajo. En consecuencia, para efectuar la evaluación del desempeño de cada uno de los servidores, se tomará como referencia la evaluación institucional a la gestión de las áreas por parte de la Oficina de Control Interno o de quienes hagan sus veces. En este contexto, deberá existir coherencia entre las metas fijadas para la dependencia y los compromisos laborales establecidos con los servidores, de manera que haya correspondencia entre la evaluación del área y la evaluación del desempeño de estos últimos.

El artículo 13 del Acuerdo 18 de 2008 plantea dos opciones en relación con la evaluación de la gestión del área en el momento de evaluar el desempeño laboral del servidor:

Diagrama No 9	
Opciones para el tratamiento que se le da a la evaluación de la gestión del área en relación con la evaluación del desempeño del empleado	
1	Tenerla en cuenta simplemente como <u>criterio orientador</u> de la evaluación individual del desempeño laboral del Empleado.
2	Decidir que constituya un <u>factor de la calificación</u> de los servicios prestados por el empleado, caso en el cual la entidad debe establecer las condiciones para aplicar el informe de la Oficina de Control Interno a la evaluación del empleado. El valor asignado a la calificación podrá ser hasta cinco (5) puntos de los cien (100) del total de la escala establecida en el Sistema Tipo.

2.2.3 Responsables y participantes en el Sistema Tipo en la evaluación del desempeño laboral

El Sistema Tipo de evaluación del desempeño laboral distingue entre responsables y participantes de la evaluación.

Son responsables los empleados que, por mandato legal, estén obligados a adoptar, administrar y vigilar el sistema y a cumplir las funciones que su empleo o condición señale. Son también responsables los evaluados, quienes deberán participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes fases del proceso de evaluación.

Participan en la evaluación los servidores públicos encargados de brindar información comprobada, que obre como evidencia del desempeño laboral del evaluado (Acuerdo 18 de 2008, Artículo 15).

En el siguiente diagrama se presentan las funciones principales de cada uno de los responsables de la evaluación señalados por el Acuerdo 18 de 2008 (Artículo 15). Para una información detallada, el lector deberá remitirse al Acuerdo 18, el cual se encuentra al final de este módulo.

Diagrama No 10		
Función más representativa de los responsables de la evaluación del desempeño		
Actor	Responsabilidad	Norma
Comisión Nacional del Servicio Civil	Dar directrices sobre evaluación del desempeño. Diseñar y desarrollar el Sistema Tipo. Aprobar los sistemas específicos de evaluación del desempeño.	• Ley 909 de 2004, art. 40 - Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.1
Jefe de la entidad	Adoptar el Sistema de Evaluación del Desempeño. Valar porque se realice bien la evaluación del desempeño en la entidad.	• Ley 909 de 2004, art. 40 • Decreto 1227 de 2005, art. 61. Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.2
Oficina de Planeación	Divulgar en la entidad los diferentes planes (de desarrollo, estratégico institucional, operativo) y proporcionar información a la Oficina de Control Interno sobre resultados de la ejecución para la evaluación de la gestión de las áreas.	• Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.3
Unidad de Personal	Implantar y administrar el Sistema de Evaluación del Desempeño.	• Ley 909 de 2004, art. 15, literal g. • Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.4
Jefe inmediato del Evaluado	Implementar el Sistema de Evaluación del Desempeño en su área y actuar como evaluador.	• Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.4
Evaluado	Colaborar activamente en la evaluación institucional y en la de su propio desempeño, aportando sus propias evidencias y exigiendo la evaluación cuando ésta no se realice en las Circunstancias y fechas que correspondan.	• Ley 909 de 2004, art. 37, literal c. • Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.6.
Superior jerárquico del evaluador.	Resolver los recursos de apelación y hacer seguimiento al cumplimiento del Sistema de Evaluación.	• Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.7.
Empleado de libre nombramiento y Remoción.	Participar en la Comisión Evaluadora cuando sea designado para ello.	• Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.8.
Comisión de Personal	Vigilar la adecuada aplicación del Sistema de Evaluación.	• Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.9.
Oficina de Control Interno	Evaluar la gestión de cada una de las áreas y hacerle seguimiento a la utilización de esta evaluación institucional en la del empleado.	• Acuerdo 18 de 2008, numeral 15.10.

De acuerdo con el artículo 39 de la Ley 909 de 2004, en la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba deberá haber un funcionario de libre nombramiento y remoción. Al respecto, el artículo 16 del Acuerdo 18 de 2008 estableció las siguientes directrices:

Diagrama No 11	
1ª Directriz	El responsable de evaluar será el JEFE INMEDIATO del empleado a evaluar. Acuerdo 18 de 2008, artículo 16.
Pero,	
2ª Directriz	Cuando el jefe inmediato del evaluado sea un empleado de carrera administrativa o vinculado a través de nombramiento provisional, el jefe de la entidad conformará una COMISIÓN EVALUADORA en la que actuará el jefe inmediato del evaluado y habrá siempre un empleado de libre nombramiento y remoción. Acuerdo 18 de 2008, artículo 16
Sin embargo,	
3ª Directriz	El empleado de carrera que se encuentre desempeñando un cargo de libre nombramiento y remoción a través de encargo o comisión, puede actuar directamente como evaluador, sin que en este evento se requiera la conformación de la Comisión Evaluadora. Acuerdo 18 de 2008, artículo 16

2.2.4 Plazos y casos para la evaluación del desempeño laboral

Estas directrices se aplicarán para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa y en período de prueba pertenecientes a la carrera administrativa general, ya que, como se sabe, las carreras especiales o los sistemas específicos de carrera se rigen por una normatividad particular y en consecuencia deberán armonizar las fechas y términos que señale la reglamentación del respectivo sistema con las disposiciones emitidas por la CNSC.

De conformidad con el artículo 17 del Acuerdo 18 de 2008 de la CNSC, el Sistema Tipo incluye tres tipos de evaluación: Evaluaciones definitivas, evaluaciones parciales semestrales y evaluaciones parciales eventuales.

Evaluaciones definitivas

Diagrama No 12		
Evaluaciones definitivas		
Evaluación Definitiva	En qué consiste	Observación
Annual u ordinaria	Abarca el período comprendido entre el primero (1º) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe producir a más tardar el quince (15) de febrero de cada año e incluye las evaluaciones parciales semestrales. • Cuando el empleado no haya servido la totalidad del año, se calificarán los servicios correspondientes al período laboral cuando este sea superior a treinta (30) días. Los períodos inferiores a este lapso serán calificados conjuntamente con el período siguiente.

Diagrama No 12		
Evaluación del Período de prueba	Se debe realizar a los seis (6) meses, una vez concluido el período de prueba. La evaluación del período de prueba implica aplicar las cuatro (4) fases previstas por el Acuerdo 18 de 2008, artículo 22, es decir, fijación de compromisos, seguimiento y conformación del portafolio de evidencias, valoración del cumplimiento de compromisos y resultado de la evaluación.	Superado el período de prueba, se establecerán los compromisos para el resto del período de evaluación anual u ordinaria, si éste es superior a treinta (30) días. Esta será una evaluación independiente de la del período de prueba
Evaluación Extraordinaria	Cuando el jefe del organismo la ordene por escrito, basado en información soportada sobre el presunto desempeño deficiente del empleado.	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo podrá ordenarse después de que hayan transcurrido por lo menos tres (3) meses de la última evaluación definitiva y comprenderá todo el período no evaluado. • Si el resultado de esta evaluación fuere satisfactorio, el lapso comprendido entre la fecha de dicha evaluación y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente constituirá un nuevo período de evaluación.

Evaluaciones parciales semestrales

De conformidad con el artículo 38 de la Ley 909 de 2004, el resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual que deberá incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. Dentro de este contexto, el artículo 53 del Decreto Reglamentario 1227 de 2005, así como el artículo 19 del Acuerdo 18 de 2008 de la Comisión Nacional del Servicio Civil hacen la siguiente precisión:

Diagrama No 13	
Evaluaciones parciales semestrales	
Primera evaluación parcial semestral	Entre el 1º de febrero y el 31 de julio de cada año.
Segunda evaluación parcial semestral	Entre el 1º de agosto y el 31 de enero del año siguiente.

Evaluaciones parciales eventuales

Según el artículo 54 del Decreto 1227 y el artículo 20 del Acuerdo 18 de 2008, hay ciertas circunstancias en las que por razones de objetividad se deben realizar evaluaciones parciales antes de que termine el período previsto para la evaluación semestral. Tales circunstancias son las que se muestran a continuación:

Diagrama No 14
Evaluaciones parciales eventuales
<ul style="list-style-type: none">- Por cambio de evaluador- Por cambio de empleo- Cuando el empleado de carrera deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del empleo por más de treinta (30) días, o del período de prueba por veinte (20) o más días.- La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final de la evaluación parcial semestral correspondiente.

En el momento de realizar la evaluación semestral se deberán tener en cuenta los resultados de las evaluaciones parciales eventuales.

2.2.5 Fases del proceso de evaluación

El Acuerdo 18 de 2008 distingue las fases de la evaluación del desempeño en el período de prueba (artículo 22) de las fases de la evaluación en un período ordinario (artículo 23). Se sintetizan en los siguientes cuadros:

En la evaluación del período de prueba:

Diagrama No 15		
Evaluación del período de prueba		
1ª	Fijación de Compromisos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deberán formularse dentro de los diez (10) días calendario siguientes a la posesión del cargo. 2. Se acuerdan los compromisos con base en los cuales se evaluará el período de prueba. 3. Estos compromisos deberán estar sincronizados con el proceso de inducción en que se encuentra el servidor. 4. Insumos: Planes de desarrollo, planes institucionales, planes operativos anuales, planes de mejoramiento, manuales específicos de funciones y competencias.
2ª	Seguimiento y conformación del portafolio de evidencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. El seguimiento implica por parte del evaluador un proceso de observación y de recolección de información sobre el desempeño del evaluado (monitoreo), con el fin de devolverle información útil sobre la forma como está realizando su proceso de ajuste al puesto de trabajo (retroalimentación). Por parte del evaluado, el seguimiento implica una participación activa identificando sus propios logros y áreas de mejoramiento, así como aportando sus propias evidencias para una valoración objetiva. 2. El portafolio de evidencias se refiere a un registro de las principales actuaciones, productos y conocimientos en los que sobresale el evaluado, y se utiliza como soporte para hacer la evaluación más objetiva.
3ª	Verificación del cumplimiento de los compromisos	Constatación de los resultados logrados por el evaluado, identificando aspectos positivos y oportunidades o áreas de mejoramiento del evaluado. En esta etapa se debe valorar la incidencia de factores críticos que impacten el desempeño del servidor, de manera que el resultado sea objetivo y meritorio y a partir de ello sustentar, tanto el resultado del proceso de evaluación como de los planes de mejoramiento previamente señalados.
4ª	Resultado de la evaluación	Asignación del puntaje que corresponda al grado de cumplimiento de los compromisos establecidos al comienzo del período, el cual deberá ubicarse a una de las siguientes categorías: Sobresaliente, Satisfactorio o No Satisfactorio.