



**IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO  
DE LA MISION EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO**

GLORIA LUCIA GUTIERREZ GALVIS  
LIRIA DEL PILAR VILLALOBOS NARANJO



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ D.C.  
2012

**IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO  
DE LA MISION EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO**

GLORIA LUCIA GUTIERREZ GALVIS  
LIRIA DEL PILAR VILLALOBOS NARANJO

Ensayo efectuado para optar el título de Especialista en Finanzas y Administración  
Pública

DR. ANDRES MAURICIO GUTIERREZ R.  
Asesor Temático

CLARA INES DOMINGUEZ GARCIA  
Docente Académico

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ D.C.  
2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras agradecemos a la Doctora Clara Inés Domínguez García de la asignatura de Seminario de Investigación I, porque gracias a sus enseñanzas, conocimientos y experiencia, oriento el desarrollo de este trabajo de investigación, y que por su colaboración con las revisiones previas se hicieron las correcciones y se proyecto el presente ensayo.

A nuestras familias por comprendernos y apoyarnos, al igual que al Doctor Andrés Mauricio Gutiérrez R., quien facilito la búsqueda de fuentes de información confiable y verídica para llevar a cabo este ensayo, gracias a su colaboración, accedimos a documentos me permitieron conocer a fondo el manejo de la evaluación en el desempeño para el personal del sector publico y así mismo la preocupación porque este sistema se adopte en mas entidades de forma particular y se tenga en cuenta para la permanencia de funcionarios que realmente estén comprometidos con el desarrollo de la misión de la entidad al igual que permita la consecución de incentivos que permiten promover el desarrollo para los mismos.

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **INTRODUCCION**

### **RESUMEN /ABSTRAC**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACION**

##### **2.1. OBJETIVOS**

##### **2.2. JUSTIFICACION**

#### **3. MARCO DE REFERENCIA**

##### **3.1. MARCO TEÓRICO - LEGAL**

##### **3.2. MARCO CONCEPTUAL**

#### **4. CAPITULOS**

##### **4.1. UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

##### **4.2. ADOPCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN ENTIDADES ESTATALES**

#### **5. CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **CIBERGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño es una herramienta de la Gestión del Talento Humano que no es utilizada en el sector público de forma general y permanente a pesar de que está normalizada, esto implica que no se mide en forma periódica el aporte que realizan los funcionarios a la consecución de los objetivos de las entidades con lo que se pueden diseñar procesos de mejora y agregar valor a la administración de personal.

En este ensayo se revisa la adopción del modelo de evaluación de desempeño por parte de la Alcaldía de Medellín y Unidad Administrativa Especial Parques Naturales Nacionales (PNN), con el fin de evidenciar en ellas la relación de los parámetros de evaluación con su misión.

En cuanto al referente teórico, esta investigación se soporta en la normatividad colombiana que regula el tema, especialmente los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), en la cual se considera que la evaluación de desempeño debe estar enfocada a medir los aportes que realiza el funcionario al desarrollo de la misión de la entidad.

Metodológicamente, el estudio se abordó desde una perspectiva cualitativa a través del estudio de casos con un diseño no experimental, aplicando método comparativo mediante análisis documental.

Los resultados, demuestran el papel sobresaliente que debe jugar el proceso evaluación de desempeño dentro de las entidades del sector público, ya que la forma en que se desarrolle y se perciba generara resultados, tanto en los individuos como en los grupos que conforman las entidades, los cuales a su vez incidirán en el desempeño institucional.

## RESUMEN

Según Mintzberg (1984), una Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Para Strategor (1988), es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

El presente ensayo aborda la importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de la misión de las organizaciones, de ahí la importancia que las entidades del sector publico diseñen sus propias Evaluaciones de Desempeño, para que basadas en la misión para la cual fueron creadas evalúen sus funcionarios desde el enfoque de su aporte al desarrollo de la misma.

Se han tomado la adopción del modelo de evaluación de desempeño del Municipio de Medellín y la Unidad Administrativa Especial Parques Naturales Nacionales para evidenciar en ellos el enfoque de acuerdo a la misión de estas entidades.

**Palabras claves:** Misión, Evaluación, Compromiso.



## ABSTRACT

According to Mintzberg (1984), an organizational structure is the set of all the ways in which work is divided into different tasks and subsequent coordination thereof. The organizational structure is an intentional structure of roles; expected to be met a role that is expected to be meet with the best possible performance.

To Strategor (1988), it is the set of functions and relations formally determining the roles each unit must meet and the communication mode between each unit.

This essay discusses the importance of performance evaluation in the development of the mission of the organizations, hence the importance of public sector entities designing their own performance evaluations, so that based on the mission for which they were created his civil servants evaluate from the approach of his contribution to the development of the same one.

The appraisal performance model has been adopted from municipalities of Medellin and to demonstrate their focus according to their missions.

They have taken the adoption of the model of evaluation of performance of the Municipality of Medellin and the Administrative Special Unit National Nature reserves to demonstrate in them the approach of agreement to the mission of these entities.

Keywords: Mission, Assessment, Commitment

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El éxito de una organización depende de cómo estén planteados sus objetivos misionales, esto sin tener en cuenta a que sector pertenece, y el logro de estos objetivos solo es posible con el concurso de quienes integran el talento humano de la organización, pues en ellos se plasman la orientación, se enfocan los esfuerzos, se estructuran los planes y decisiones, razón por la cual debe ser el marco de referencia para diseñar el modelo de evaluación de desempeño laboral de los funcionarios de una entidad, solo así se compromete la participación y responsabilidad en su consecución de los objetivos ya que estarían orientados a asumir responsabilidades y a participar activamente en la búsqueda de los mismos.

La evaluación del desempeño se aplica tanto en empresas del sector público como privado, en el sector público está orientada a evaluar y verificar, valorar y calificar las actuaciones de una persona de acuerdo a las funciones y responsabilidades asignadas, en los funcionarios públicos es aplicada y utilizada solamente como requisito de carácter legal, mas no como la herramienta de gestión de talento humano, situación que se evidencia en los resultados de esta frente a los de la entidad, esto es que hay entidades mal calificadas pero las evaluaciones de sus funcionarios están en el rango de sobresaliente, no se ha dimensionado la contribución que esta puede hacer en la orientación y consecución de los resultados misionales de la entidad.

Las razones por las cuales no se utiliza efectivamente como una herramienta de administración podrían obedecer a las siguientes consideraciones: falta de capacitación de los beneficios del sistema de evaluación.

Otra característica que puede afectar su utilización, es que solo se circunscribe a funcionarios inscritos en el régimen de carrera administrativa y no a la totalidad de

los funcionarios de la institución que se encuentran vinculados de manera provisional, de libre nombramiento y remoción, en comisión de servicios con funciones y responsabilidades, que impactan en el cumplimiento de los planes de acción de las distintas dependencias.

Otra razón, podría ser la característica de los formatos que no facilitan su implementación informática en una base de datos, que integre el plan de acción de la dependencia y las actividades ejecutadas individualmente y que han sido concertadas con los funcionarios.

En las entidades públicas con frecuencia se encuentran funcionarios que no son eficientes en las funciones que desempeñan y que adicionalmente no tienen la capacitación para hacer las funciones que se les han asignado, razón por la cual es necesario dar la importancia que corresponde a la evaluación de desempeño, ya que es un importante instrumento de gestión del Talento Humano, puesto que permite formular, hacer seguimiento y control de las actividades tanto a nivel individual como a nivel grupal que permitan el logro de los objetivos misionales de la entidad, así como el plan de estímulos y la medición del impacto en la consecución de los objetivos de la institución. *“En el caso del uso estratégico, el sistema busca alinear las actividades desempeñadas por los individuos con los objetivos de la organización. De esta manera, la organización puede asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos implantándolos por medio de resultados y comportamientos de los empleados, que son ayudados y capacitados para lograrlos (Noé, Hollenbeck, Gerhart y Eright, 2000),”* (Salgado Consuegra, 2006).

La Carta Iberoamericana de la Función Pública<sup>1</sup>, adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el

---

<sup>1</sup> 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.

año 2003, en la cual participa el Estado Colombiano también le da una gran importancia. Esta Carta ha considerado que “para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Es decir, que se debe garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficiencia en el desempeño de su función la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”<sup>2</sup> De acuerdo con los planteamientos de la Carta Iberoamericana, en esta mirada estratégica de gestión, es necesario incluir 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. De igual manera, la constitución política nos habla de la evaluación del desempeño en el artículo 125, donde manifiesta que el retiro se hará “por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la constitución o la ley”. Ya en la constitución, la calificación se considera importante. Y en la actual Ley 909 de 2004, el título VI nos habla de la capacitación y de la evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño para el sector publico en Colombia esta normatizada mediante el *“ACUERDO No. 17 (22 de Enero de 2008) de la Comisión Nacional del Servicio Civil “Por el cual se señalan 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” LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL –CNSC en ejercicio de las facultades que le confieren el artículo 130 de la Constitución Política de Colombia y los artículos 11, 12 y 40 de la Ley 909 de 2004, Considerando que le corresponde a la Comisión Nacional del*

---

<sup>2</sup> Ibídem

*Servicio Civil la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial; que las entidades y servidores públicos están obligados a evaluar y calificar a los empleados con base en metodologías y parámetros previamente establecidos; que la evaluación del desempeño laboral de los empleados debe realizarse en función de las metas institucionales; que la evaluación del desempeño debe tenerse en cuenta para el acceso, permanencia y ascenso en la carrera, para recibir incentivos y estímulos, para la planificación del desarrollo de los empleados y la institución y para la mejora en el suministro de bienes y servicios a los ciudadanos y a las demás instituciones, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.”*

En el marco de la gestión de los recursos humanos y teniendo en cuenta la normatividad colombiana la evaluación del desempeño incide o guarda relación con el logro de los objetivos misionales. A partir de lo anterior, en el presente estudio se intenta responder al siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es la relación entre la evaluación del desempeño individual de los servidores públicos con el desempeño institucional? Para responderla se sugiere la siguiente sistematización:

¿Cuáles son las características, objetivos, criterios y escalas utilizadas para realizar las evaluaciones del desempeño a los servidores públicos?

¿Las entidades del sector público ya diseñaron sus evaluaciones de desempeño laboral ajustadas a su misión?

¿Tienen relación los resultados de la evaluación de desempeño individual de los servidores públicos con el desempeño organizacional evaluado por el MECI, los índices de transparencia y la oficina de control interno de las instituciones?

## **2. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN**

### **2.1. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar el aporte de la evaluación del desempeño de los servidores públicos al logro de la misión de las instituciones.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la normatividad que define las características, objetivos, criterios y escalas utilizadas para realizar las evaluaciones del desempeño a los servidores públicos.
- Evidenciar en la evaluación de desempeño los criterios evaluados que se relacionan con la misión de las entidades.
- Identificar la Evaluación del Desempeño en diferentes entidades del Estado.

#### **DELIMITACIÓN**

Se analizará la evaluación de desempeño desde la normatividad colombiana y su aplicación en tres entidades públicas nacionales que adoptaron la evaluación de desempeño y la incluyeron en los procesos de calidad.

### **2.2. JUSTIFICACIÓN**

Con el presente trabajo se pretende exaltar la importancia de la evaluación de desempeño de los servidores públicos, a través de la adecuada utilización de los

modelos establecidos en la normatividad colombiana así como su impacto en la consecución de los objetivos misionales. *“Así las cosas, una gestión efectivamente orientada a resultados hace imperiosa la necesidad de evaluar estos mismos resultados. La lógica detrás de esta premisa radica en que “dirigir la gestión hacia los resultados esperados genera una dinámica dentro de la organización que redundará en el mejoramiento de su desempeño” (Cunill y Ospina, 2003: 12). Pero para que esto tenga lugar es necesario retroalimentar el proceso a través de la evaluación como una herramienta para medir el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos trazados.” (Villarreal Navarro, 2007).*

Una organización que tenga determinadas la misión, los objetivos y metas debe plantear programas y actividades a nivel individual y grupal que permitan verificar y tomar las decisiones respecto del compromiso de los funcionarios con el logro de los objetivos institucionales, solo con el excelente concurso del Talento Humano entidad podrá cumplir con el objeto con que fue creada y optimizara la utilización de sus recursos.

### **Diseño metodológico**

La investigación se desarrolla a partir de la consulta de la normatividad vigente sobre evaluación de desempeño en entidades del sector público, emitida y regulada por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Se analizó la implementación de esta herramienta realizada en el Municipio de Medellín, Municipio de Cali y Superintendencia de Notariado y Registro

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1. MARCO TEORICO – LEGAL

- **Constitución Nacional de Colombia** “Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial.”
- **Ley 909 de 2004** “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública”.
- **Decreto 1227 de 2005** “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”.
- **Acuerdo No. 137 CNSC** “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba”.
- **Acuerdo No.138 CNSC** “Por el cual se establecen criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en periodos de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación”.



### 3.2. MARCO CONCEPTUAL

En el presente ensayo se dará un marco conceptual para definir los conceptos que deben ser claros para la comprensión del mismo.

- **Evaluación del desempeño:** Es una 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.
- **Administración de personal:** Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo las experiencias, los conocimientos, las habilidades de los miembros de una institución en beneficio de la misma.
- **Sistema de gestión:** Es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de una organización.
- **Compromiso laboral:** Refleja la implicación intelectual y emocional de estos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma.
- **Compromiso comportamental:** Es el acuerdo relacionado con las actitudes y comportamientos del servidor público dentro de su desempeño laboral.
- **CNSC:** Comisión Nacional del Servicio Civil
- **Misión u Objeto Social:** principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que hacen parte de la organización. En el orden territorial la

misión está señalada en los actos de creación de las respectivas instituciones emanados por las Asambleas Departamentales, Concejos Municipales y Concejos Distritales, o de los actos de creación autorizados por estas instancias.

## 4. CAPITULOS

### 4.1. UTILIZACION DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Se utiliza como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

En definitiva, se trata de un proceso que contempla tres pasos:

#### **Descripción**

Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

#### **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.

#### **El desarrollo**

Es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su

máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.<sup>3</sup>

Es una 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.

Creada con el fin de suministrar información, basada en evidencias que demuestren las competencias del servidor, con el propósito de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio y las acciones de mejoramiento individual e institucional.<sup>4</sup> *“Es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones. Este proceso se soporta preferentemente en evidencias”<sup>5</sup>.*

La evaluación es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones.

---

<sup>3</sup> MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, Evaluación del desempeño. Ernest & Young consultores.pag 3-4

<sup>4</sup> [www.cnsn.gov.co/evaluaciondesempeño](http://www.cnsn.gov.co/evaluaciondesempeño)

<sup>5</sup> (Art 1 Acuerdo 17 de enero 2008 CNSN)

La evaluación del desempeño laboral tiene como finalidad suministrar a la administración información basada en evidencias que den cuenta de la competencia laboral del empleado, con el fin de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio, la formulación de planes de incentivos, estímulos y de capacitación y las demás acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar.

La evaluación del desempeño laboral debe ser objetiva, imparcial y fundada en principios de equidad. Para realizarla deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejerza su labor.

La evaluación del desempeño laboral, como instrumento de gestión de los servidores del Estado, debe realizarse de acuerdo con los principios que rigen la función administrativa y el ingreso, la permanencia y el ascenso de los empleados dentro de los empleos de carrera y de manera especial se orienta por los siguientes:

**Mérito:** La permanencia del empleado en el desempeño de sus funciones se determinará exclusivamente por la demostración continua de su capacidad para alcanzar los resultados esperados en las condiciones previstas;

**Objetividad:** La evaluación del desempeño laboral del empleado se realizará con base en parámetros previamente establecidos y estará determinada por el cumplimiento de los compromisos y la contribución al logro de las metas institucionales.

**Igualdad:** A todos los empleados se les evaluará su desempeño laboral con los mismos propósitos y bajo las mismas normas, parámetros, criterios e instrumentos.

Las entidades del Estado de los órdenes nacional y territorial que se rigen por la Ley 909 de 2004 o cuyos sistemas de carrera sean administrados y vigilados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), deben realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera, en período de prueba y los demás que la ley o el reglamento señale, de acuerdo con los criterios legales, las directrices de la CNSC y el sistema que adopten.

El responsable de evaluar será el jefe inmediato del empleado a evaluar. No obstante la entidad al desarrollar su sistema propio podrá establecer que el evaluador sea una Comisión Evaluadora.

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, que actuará como un solo evaluador y en la cual participará el jefe inmediato y habrá siempre un empleado de libre nombramiento y remoción. De esta comisión podrán hacer parte quienes siendo funcionarios de carrera se encuentren desempeñando cargos de libre nombramiento y remoción a través de encargos o comisión.

En todos los casos, los responsables de evaluar deben estar ocupando empleos de grado o nivel superior al del empleado a evaluar. Para efectos de la evaluación del desempeño laboral, los empleados de período y los directivos docentes se asimilarán a empleados de libre nombramiento y remoción.

Las entidades deben desarrollar y adoptar un sistema propio de evaluación del desempeño laboral de sus empleados, de acuerdo con los criterios legales y las

directrices dadas por la CNSC. Sin embargo, las entidades que al inicio de un nuevo período de evaluación no cuenten con sistema propio de evaluación del desempeño laboral deberán aplicar el Sistema Tipo adoptado por la CNSC.

La evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera, en período de prueba y los demás que las normas determinen, compromete y obliga tanto a las entidades y áreas como a sus empleados.

Dentro del sistema de evaluación del desempeño laboral se debe distinguir entre responsables y participantes. 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 etapas o fases del proceso de evaluación. Participan en la evaluación quienes brinden información comprobada, que obre como evidencia, tanto del desempeño laboral del evaluado como del funcionamiento de la institución.

## **Plazos y casos para la evaluación del desempeño laboral**

### **Evaluaciones definitivas**

**Anual u ordinaria del 1º de febrero y 31 de enero del año siguiente,** se debe producir a más tardar el 15 de febrero de cada año e incluye dos evaluaciones parciales semestrales.

**La evaluación del período de prueba:** se debe realizar una vez concluido éste, con base en los compromisos fijados al momento de la vinculación laboral del empleado.

**La evaluación extraordinaria:** Se realizará cuando el jefe del organismo la ordene por escrito.

### Evaluaciones parciales semestrales

Primera evaluación parcial entre el 1º de febrero y el 3) de julio de cada año, período que debe ser evaluado a más tardar el 15 de agosto del mismo año.

Segunda evaluación parcial: entre el 1º de agosto y el 31 de enero del año siguiente, período que debe ser evaluado a más tardar el 31 de febrero de cada año.

### **Evaluaciones parciales eventuales**

Son las que se realizan por cambio de evaluador; por cambio definitivo de empleo del evaluado; cuando el empleado deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del empleo por más de treinta días calendario; por interrupción del período de prueba por un término igual o superior a veinte días calendario; la que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final de la evaluación parcial semestral correspondiente.

### **Componentes de la evaluación**

Garantizan la objetividad del sistema.

### **Compromisos laborales**

Son los acuerdos establecidos entre evaluado y evaluador relativos al desempeño, las actuaciones laborales y los logros requeridos para la realización y entrega de los productos o resultados finales esperados. Los compromisos laborales dan cuenta del desempeño laboral del evaluado en desarrollo de la misión, los planes institucionales, operativos o de gestión de la dependencia o área de trabajo, las funciones asignadas y los programas o proyectos de la entidad. Al establecerlos se señalará la forma en que éstos deberán realizarse y entregarse durante el período de evaluación.

Estos acuerdos deberán ser valorados por su importancia e impacto en el cumplimiento de los fines institucionales y con fundamento en estas condiciones,



se les asignará un peso porcentual dentro de la escala de evaluación. El número de compromisos laborales que se establezca deberá garantizar el cumplimiento de los fines y propósito principal del empleo que desempeña el evaluado y que evidencien la participación del empleado en el logro de las metas institucionales o de la dependencia.

### **Metas**

Son los resultados esperados en el período de evaluación, expresados en términos de calidad, magnitud, tiempo, cantidad y otros factores que la entidad determine como necesarios para establecer los avances o logros requeridos para su cumplimiento.

### **Criterios**

Son las condiciones, requisitos de calidad, indicadores o factores que deben reunir los compromisos laborales establecidos y las evidencias requeridas, que dan cuenta del desempeño del empleado.

### **Evidencias requeridas**

Al definir los compromisos laborales para el período de evaluación se fijarán las evidencias que se requieran para verificar su cumplimiento. Las evidencias podrán referirse al producto, desempeño o conocimiento y comprensión del funcionario y deberán corresponder a lo fijado en la fase inicial del proceso de evaluación. Las evidencias demostrarán, con carácter preferencial, el desempeño del funcionario en su ámbito laboral.

### **Portafolio de evidencias**

Las evidencias que hagan parte del Portafolio deberán ser representativas del desempeño laboral del funcionario e indicarán el cumplimiento de los criterios definidos para cada uno de los componentes de la evaluación. Estas podrán ser aportadas tanto por el evaluador, responsable directo de su recolección, como por

el evaluado o los participantes que se definan al momento de la fijación de los compromisos laborales.

Una vez finalizado el período de evaluación, la custodia del soporte documental que integra el portafolio de evidencias corresponde al evaluador y su posterior archivo deberá efectuarse de acuerdo con lo señalado en las tablas de retención documental de la respectiva entidad.

### **Escala y resultados de la evaluación**

El resultado de la evaluación definitiva del desempeño laboral del empleado será motivado y se catalogará como Sobresaliente, Satisfactorio o No Satisfactorio. La entidad señalará dentro de la escala de valoración por ella elegida, la calificación requerida para alcanzar cada uno de los niveles señalados en este artículo.

### **Compromisos comportamentales**

Son los acuerdos establecidos entre evaluado y evaluador relacionados con las conductas o comportamientos que orientan la participación del empleado en la ejecución de los proyectos estratégicos de su área o en las actividades que contribuyen al cumplimiento de los cometidos misionales o de apoyo en la entidad. Estas conductas están determinadas por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el servidor público en el ejercicio de su labor.

Las entidades establecerán los compromisos comportamentales en número no mayor a tres, a partir de las competencias definidas en el Decreto 2539 de 2005 y sus conductas asociadas. Las entidades que han desarrollado sus propias competencias podrán incluirlas y seleccionar aquellas que consideren más representativas y relevantes para los proyectos institucionales.

Los compromisos comportamentales solo podrán valorarse con fines ligados a planes de mejoramiento y su evaluación no incidirá en la calificación de servicios del empleado.

### **Instrumentos de evaluación**

La evaluación del desempeño laboral se registrará en instrumentos o formatos de evaluación. Los instrumentos de evaluación que desarrollen las entidades deben permitir evidenciar la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional. Además deberán cumplir con los requisitos de confiabilidad y validez. Mientras diseñan los instrumentos propios requeridos para evaluar a sus empleados las entidades aplicarán los instrumentos de evaluación que integran el sistema tipo.

### **Proceso de evaluación**

Las entidades deberán identificar las dificultades y fortalezas del sistema e introducir al final del período anual u ordinario de evaluación los ajustes, acciones correctivas o de mejoramiento que requiera el sistema dentro de la dinámica organizacional y dará aplicación a los mismos en el período siguiente de evaluación. Con este propósito las entidades harán seguimiento al funcionamiento del sistema en todas y cada una de las fases del proceso para lo cual convocará a los responsables y participantes del sistema de evaluación.

La evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias que efectúa la Oficina de Control Interno o quienes hacen sus veces, se basa en la evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de ejecución de los compromisos establecidos en la planeación institucional. Esta evaluación se constituye en fuente de información para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios y propende por la consistencia entre la planeación institucional y los resultados de las áreas de trabajo.

## **Procedimiento para la notificación de la calificación de los empleados de carrera**

Los responsables de evaluar a los empleados de carrera y en período de prueba deberán hacerlo dentro de los plazos y casos establecidos en el reglamento. Los empleados objeto de evaluación tienen el derecho de solicitarla, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva. Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el empleado o empleados responsables de evaluar no lo hicieren, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el puntaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

La calificación definitiva anual o la extraordinaria se notificarán personalmente dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan. Si no pudiere hacerse la notificación personal al cabo del término previsto en el inciso anterior, se enviará por correo certificado una copia de la misma a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y se dejará constancia escrita de ello, caso en el cual la notificación se entenderá surtida en la fecha en la cual aquella fue entregada.

Las evaluaciones parciales y semestrales serán comunicadas por escrito al evaluado, dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan.

## **Recursos**

Contra la calificación definitiva expresa o presunta podrá interponerse el recurso de reposición ante el evaluador y el de apelación para ante el inmediato superior de este, cuando considerare que se produjo con violación de las normas legales o reglamentarias que la regulan. Los recursos se presentarán personalmente ante el evaluador por escrito y sustentados en la diligencia de notificación personal o dentro de los cinco (5) días siguientes a ella. Contra las evaluaciones semestrales o parciales expresas o presuntas no procederá recurso alguno.

### **Trámite para la insubsistencia del nombramiento**

Ejecutoriada la calificación definitiva, el evaluador al día siguiente remitirá el respectivo expediente al Jefe de la Unidad de Personal o a quien haga sus veces. Si la calificación del empleado de carrera es insatisfactoria, el jefe de la unidad de personal al día siguiente proyectará para la firma del jefe de la entidad el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento, el cual deberá expedirse en un término no superior a tres (3) días, salvo lo establecido en el numeral 3 del artículo 51 de la Ley 909 de 2004.

El acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado en período de prueba se notificará y contra él procede el recurso de reposición, en los términos del Código Contencioso Administrativo.

### **Impedimentos para los evaluadores**

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

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

El empleado a ser evaluado podrá recusar al evaluador ante el Jefe de la entidad cuando advierta alguna de las causales de impedimento, para lo cual allegará las

pruebas que pretenda hacer valer. En tal caso se aplicará el procedimiento descrito en el inciso anterior en lo que sea pertinente. En todo caso la recusación o el impedimento deberán formularse y decidirse antes de iniciarse el proceso de evaluación.

Contra las decisiones que resuelven el impedimento o la recusación no procederá recurso alguno.

### **Consecuencias y usos de la evaluación del desempeño laboral**

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos para:

- Adquirir los derechos de carrera
- Ascender en la carrera como resultado del período de prueba
- Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios
- Planificar la capacitación y la formación
- Determinar la permanencia en el servicio
- Acceder a encargos
- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.

Además de los usos señalados en la Ley, la evaluación del desempeño laboral de los empleados debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Funciones y Competencias Laborales, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la entidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los empleados.

Con base en los resultados obtenidos en la calificación definitiva, las entidades procederán a seleccionar a los mejores funcionarios por nivel jerárquico y al mejor

de la entidad, con el fin de asignar los incentivos adoptados en el plan anual de incentivos institucionales de acuerdo con el procedimiento establecido para tal fin.

Así mismo, se establecerán las acciones de mejoramiento que se consideren necesarias y se incorporarán a los planes de capacitación en las áreas y temas que resulten pertinentes.

Se requiere calificación sobresaliente para acceder a encargos, tener derecho a comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, recibir incentivos institucionales o acceder a becas y comisiones de estudio para programas de educación formal que hagan parte de los programas de bienestar social de la entidad. Para efecto del reconocimiento de incentivos, se entenderá la evaluación sobresaliente como equivalente al nivel de excelencia de que trata el Decreto 1567 de 1998.

Se requiere calificación satisfactoria para adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, solicitar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período y para permanecer en el servicio.

La evaluación definitiva no satisfactoria trae como consecuencia el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.

### **Sistema tipo de evaluación del desempeño laboral**

Mediante Acuerdo No 18, la Comisión Nacional del Servicio Civil, adoptó el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral, que se aplicará a los empleados de carrera administrativa y en período de prueba, mientras las entidades adoptan su propio sistema de evaluación del desempeño laboral.

El sistema precisa las fases del proceso de evaluación del desempeño, distinguiendo para el caso de la evaluación anual u ordinaria, las siguientes:

- Fase previa: preparación
- Primera fase: fijación de compromisos laborales
- Segunda fase: seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias
- Tercera fase: evaluación de mitad de período
- Cuarta fase: seguimiento al desempeño laboral en el segundo período y registro de evidencias
- Quinta fase: evaluación del segundo semestre
- Sexta fase: calificación definitiva del período evaluado.

### **Acuerdos de gestión**

A partir de la expedición de la Ley 909 de 2004, los cargos que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial tendrán, el carácter de empleos de gerencia pública. Los cargos de gerencia pública son de libre nombramiento y remoción. No obstante, en la provisión de tales empleos, sin perjuicio de las facultades discrecionales inherentes a su naturaleza, los nominadores deberán sujetarse a la competencia profesional de los aspirantes.

Para la designación del empleado se tendrán en cuenta los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridos para el desempeño del empleo, la práctica de una entrevista y una valoración de antecedentes de estudio y experiencia.

Todos los puestos gerenciales están sujetos a un sistema de evaluación de la gestión. Una vez nombrado el gerente público, de manera concertada con su



superior jerárquico, determinará los objetivos a cumplir. Es deber de los Gerentes Públicos cumplir los acuerdos de gestión, sin que esto afecte la discrecionalidad para su retiro.

El acuerdo de gestión concretará los compromisos adoptados por el gerente público con su superior y describirá los resultados esperados en términos de cantidad y calidad. En el acuerdo de gestión se identificarán los indicadores y los medios de verificación de estos indicadores. El acuerdo de gestión será evaluado por el superior jerárquico en el término máximo de tres (3) meses después de acabar el ejercicio, según el grado de cumplimiento de objetivos. La evaluación se hará por escrito y se dejará constancia del grado de cumplimiento de los objetivos.

El Departamento Administrativo de la Función Pública para apoyar a las distintas autoridades de las respectivas entidades públicas diseñó los instructivos requeridos para la implementación efectiva de los acuerdos de gestión

#### **4.2. ADOPCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN ENTIDADES ESTATALES**

Las exigencias de los mercados laborales requieren de las instituciones desarrolladas funcionar de manera exitosa. En este sentido el papel del Estado es de proveer bienes públicos, o sea la institucionalidad necesaria para que los mercados laborales funcionen adecuadamente.

El sector público no puede ser ajeno a estos retos y nuevas exigencias de los entornos laborales y de trabajo y para ello debe promover el desarrollo del recurso humano con miras a lograr altos niveles de eficiencia y adecuación a las necesidades del entorno.

Debe entenderse que el recurso humano del sector público debe ser considerado como el factor más importante de la institucionalidad, no solo por su capacidad productiva, sino porque su desarrollo y bienestar es el objetivo principal de toda actividad laboral.

Así las cosas se hace necesario que cada entidad publica diseñe sus propias basadas en su misión, teniendo presente como mínimo:

- Compromiso de la alta dirección
- Visualizar la cultura organizacional de la entidad
- Normatividad Vigente

Debe contener un enfoque participativo entre el evaluador, evaluado y los demás actores que participan y aportan al proceso; pero lo más importante debe estar

alineado a la Misión y Objetivo estratégico de la entidad pública para la que fue creada, razón por la cual debe ser un sistema flexible e innovador como está establecido en el Acuerdo 138 de 2010 de la Comisión Nacional del Servicio Civi.l

Teniendo como base los lineamientos anteriores se revisan tres casos donde ya se ha adoptado el sistema de evaluación de desempeño:

**Alcaldía de Medellín**, adopto el sistema así:

### **Fase I**

Fijación de las contribuciones y metas individuales del servidor y las competencias Comportamentales asociadas a dichos resultados. Esta fase se cumple los primeros 15 días de cada período de Evaluación.:

### Fase II

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO Y CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS (Evidencias previamente convenidas que permiten demostrar con suficiencia el logro o falta en la realización de las contribuciones y metas individuales y de las competencias comportamentales objeto de evaluación). Se hará en forma permanente.

La Alcaldía de Medellín tiene como Misión: *Estimular el desarrollo humano y cívico de sus habitantes, así como la provisión de los bienes y servicios de consumo colectivo; asegurar la efectividad de los principios, derechos y deberes ciudadanos; promover la prosperidad de todos los habitantes; garantizar la construcción colectiva del Municipio de Medellín, en sus espacios urbano y rural;*

*afianzar la Justicia Social y proyectar a la ciudad de Medellín hacia las corrientes mundiales de la economía y la cultura; contagiar a los habitantes de humanidad para construir, entre todos, una Ciudad más vivible y menos esclava del culto al cemento.* Para lo que ha implementado su modelo de evaluación enfocado al logro de la misma y como se evidencia en la figura N. 1

Figura 1. Inclusión de los elementos de la Misión en los criterios de evaluación

	<h1>MODELO EVALUACIÓN</h1> <h2>Instrumento</h2>			
<p><b>CAPÍTULO III. Funciones, responsabilidades y competencias a evaluar</b></p>				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;"> <b>III. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS A EVALUAR</b> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <small>PROPOSITO DEL EMPLEO (Manual de funciones organizacional y Competencias Laborales)</small> </td> </tr> <tr> <td> <p><b>Supervisar, coordinar, controlar y participar en el desarrollo de los planes y proyectos, en el equipo de trabajo, aplicando los conocimientos especializados que sean necesarios dentro del análisis y ejecución de los estudios e investigaciones que hacen parte de dichos planes y proyectos.</b></p> </td> </tr> </table>		<b>III. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS A EVALUAR</b>	<small>PROPOSITO DEL EMPLEO (Manual de funciones organizacional y Competencias Laborales)</small>	<p><b>Supervisar, coordinar, controlar y participar en el desarrollo de los planes y proyectos, en el equipo de trabajo, aplicando los conocimientos especializados que sean necesarios dentro del análisis y ejecución de los estudios e investigaciones que hacen parte de dichos planes y proyectos.</b></p>
<b>III. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS A EVALUAR</b>				
<small>PROPOSITO DEL EMPLEO (Manual de funciones organizacional y Competencias Laborales)</small>				
<p><b>Supervisar, coordinar, controlar y participar en el desarrollo de los planes y proyectos, en el equipo de trabajo, aplicando los conocimientos especializados que sean necesarios dentro del análisis y ejecución de los estudios e investigaciones que hacen parte de dichos planes y proyectos.</b></p>				
<p><b>Propósito principal del empleo:</b> Razón de ser del empleo que explica la necesidad de su existencia, dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.</p>				
<p><b>Es importante en la evaluación y calificación de servicios calificar el desempeño del servidor en términos del propósito del cargo que ocupa, es decir el para que del cargo dentro de la estructura de la entidad. Correlacionado con el propósito del empleo se encuentran las competencias comunes y comportamentales y las metas individuales asignadas al servidor.</b></p>				

Fuente: Adaptación, Primer Encuentro Nacional Comisiones de Personal CNSC

La aplicación de la evaluación de desempeño basada en la Misión le ha permitido a la entidad obtener una calificación sobresaliente de acuerdo a los registros de la Dirección Nacional de Planeación, como se demuestra en la Figura 2.

**Figura 2. Escalafón de desempeño integral municipal, vigencia 2011.**

Resultados generales por componente.

Municipio y depto	Eficacia	Eficiencia	Requisitos Legales	Capacidad Administrativa	Fiscal	Gestión	Indice Integral	Posición Nacional	Posición Dptal	Con información completa y consistente	Rango Indice Integral
Medellín (Antioquia)	76,5	95,1	97,5	94,8	84,4	89,6	89,7	5	1	Si	5. Sobresaliente (>=80)

Fuente: Adaptación

<http://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloTerritorial/Evaluaci%C3%B3nySeguimientodelaDescentralizaci%C3%B3n/DocumentosdeEvaluaci%C3%B3n.asp>

Parques Nacionales Naturales, también adopto el sistema de evaluación de desempeño laboral dándole el enfoque para el cumplimiento de su misión que es *Administrar las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales y coordinar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, en el marco del ordenamiento ambiental del territorio, con el propósito de conservar in situ la diversidad biológica y ecosistémica representativa del país, proveer y mantener bienes y servicios ambientales, proteger el patrimonio cultural y el hábitat natural donde se desarrollan las culturas tradicionales como parte del Patrimonio Nacional y aportar al Desarrollo Humano Sostenible; bajo los principios de transparencia, solidaridad, equidad, participación y respeto a la diversidad cultural.*

Para dar a conocer la adaptación del sistema se socializado a traves de una presentación que permite a los funcionarios de PNN, entender el proceso y responder inquietudes como:

### ¿Para qué evalúan?

Se evalúa para identificar y reconocer el aporte que realizan los funcionarios al cumplimiento de las metas y proyectos de la entidad a partir de los resultados arrojados por la evaluación. De esta forma, la UAESPNN formulará planes de

mejoramiento individual e institucional que contribuyan a brindar oportunamente y en términos de calidad nuestros productos y servicios.

### **¿Para quién trabajo**

Sin duda alguna, al reconocer las razones por las cuales somos parte de una entidad pública o de cualquier tipo de empresa, podemos comprender la diferencia que existe entre esta o aquella y las competencias que se requieren para poder contribuir al logro de los cometidos institucionales a través de la gestión que realizamos cada uno de nosotros y la importancia que tiene nuestra labor.

Por esta razón, uno de los primeros pasos que se deben ejecutar para que el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral sea exitoso es identificar ¿Para quién trabajo? Esta identificación nos lleva necesariamente a revisar la Misión y la Visión de la entidad.

### **¿Quién soy yo?**

Una vez se realiza la identificación de la empresa o la entidad para la cual se trabaja, es importante identificar el aporte que cada funcionario realiza en el cumplimiento de la misión y visión de la entidad; esto significa la revisión de ¿Quién soy yo en la entidad?, partiendo de la estructura organizacional y de la identificación del empleo que se desempeña. Para esto, es necesario ubicar dentro de la estructura el empleo en ejercicio, analizando si con el cumplimiento del propósito principal y de las funciones descritas en el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales, se realizan los aportes necesarios para el logro de los procesos misionales, de apoyo o estratégicos definidos por la entidad.

Así se evidencia que PNN ha adoptado la evaluación de desempeño laboral enfocada como herramienta para medir el aporte que hacen sus funcionarios para realizar la Misión de la entidad.

## **5. CONCLUSIONES**

La evaluación de desempeño laboral para el sector público a pesar de estar reglamentada no es una herramienta que las entidades hayan adoptado para que el enfoque se haga desde la Misión de las mismas.

Con estas características, toda entidad pública debe concientizarse de la importancia de la evaluación en el desempeño del personal que está bajo su cargo siguiendo los parámetros establecidos en la normatividad, ya que permite obtener la factibilidad en la toma de decisiones, contribuyendo a la formación de equipos de trabajo en forma eficaz, eficiente y transparente.

Busca cambios de actitud para el logro de objetivos, evaluar para mejorar, permite mantener una conciencia colectiva de responsabilidad para la obtención de méritos y estimular de esta forma la productividad en las entidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

COLOMBIA, Asamblea Nacional Constituyente, CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA (1991)

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 909 (23 de septiembre de 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, n. 45.680

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Decreto 1227 (21 de abril de 2005) por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998 Diario Oficial. Bogotá D.C. 2005, n. 45.890

Informe de evaluación del desempeño 2010-2011. DNP



## CIBERGRAFIA

Documentos de acceso en la página de internet <http://www.google.com.co/>

<http://www.cnsc.gov.co/esp/index.php>(Citado el 10 de febrero de 2012).CAPÍTULO 1.

<http://www.dafp.gov.co/portal/page/portal/home> (Citado el 17 de febrero de 2012)

<http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.2469.pdf>

[http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1431](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1431)

[http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6831%20-%20sistemas%20de%20evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20\(pag%2075%20-%201.373%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6831%20-%20sistemas%20de%20evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20(pag%2075%20-%201.373%20kb).pdf) Introducción

<http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/pdf/GuiadeApoyoLaboralTomolPasosparalaEvaluaciondelDesempenoLaboraldelosfuncionariosde laUnidad2.pdf>