

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS EN PROVISIONALIDAD
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHÍA**



**NADIA MILENA ROJAS CASTRO
GERARDO DONOSO CUERVO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Bogotá D.C.
Noviembre de 2012**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS EN PROVISIONALIDAD
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHÍA**



**ASESOR TEMÁTICO: DANIEL ISAÍAS SANTANA LOZADA
ASESOR METODOLÓGICO: CLARA INES DOMINGUEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Bogotá D.C.
Noviembre de 2012**

NOTA DE ACEPTACION

Firma Presidente

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá, noviembre de 2012

**Dedicamos el presente trabajo a Dios, nuestras familias, padres, hijos,
hermanos, compañeros, amigos y docentes.**

AGRADECIMIENTOS

Ante todo y principalmente agradecemos a Dios, por brindarnos la oportunidad de iniciar y culminar con éxito, una etapa más en nuestras vidas, en segundo lugar agradecemos a nuestras familias, por su paciencia, comprensión, dedicación, constancia, palabras de aliento y apoyo incondicional. También, un agradecimiento especial a los docentes de la Universidad, pues sin su ayuda no hubiera sido posible emprender este gran proyecto. Finalmente, no queremos dejar pasar por alto a nuestros grandes compañeros y amigos, puesto que gracias a sus valiosos conocimientos compartidos en clases, crecimos como profesionales.

HOJA DE PRESENTACIÓN

FACULTAD	Ciencias Económicas
PROGRAMA ACADEMICO	Especialización en Finanzas y Administración Pública
GRUPO DE INVESTIGACION	Grupo de Estudios en Competitividad, estrategia e innovación. GECEI.
LINEA DE INVESTIGACION	Competitividad e innovación
ÁREA TEMATICA O TEMA	Administración Pública
TITULO	Evaluación del desempeño para empleados en provisionalidad de la Alcaldía municipal de Chía
PALABRAS CLAVES	Evaluación del desempeño, nombramiento provisional, transitorio, proceso de selección, meritos, sector público
GRUPO	A
FECHA	29 de noviembre de 2012
ASESOR TEMATICO	
Dr. Daniel Isaías Santana Lozada	
ASESOR METODOLOGICO	
Dra. Clara Inés Domínguez García	
ESTUDIANTES	
Nombre	Código
NADIA MILENA ROJAS CASTRO	4401269
GERARDO DONOSO	4401242

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	3
TÍTULO	4
PREGUNTA	4
PLANTEAMIENTO	4
DELIMITACIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	6
DISEÑO METODOLOGICO	8
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
MARCO HISTORICO	10
MARCO TEORICO	12
MARCO LEGAL	14
MARCO CONCEPTUAL – GLOSARIO	15
1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN CARGOS DE PROVISIONALIDAD	17
2. DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN CARGOS DE PROVISIONALIDAD	20

2.1 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	21
2.2 METODOLOGIA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION	23
2.2.1 Reglas básicas para la entrevista	24
2.2.2 Sugerencias para la entrevista	24
2.3 ESTRUCTURA DEL FORMULARIO DE EVALUACION	25
2.4 RESULTADO DE LA EVALUACION	29
2.5 PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICION DE METAS	30
3. PROYECTO DE DECRETO MUNICIPAL MEDIANTE EL CUAL SE ESTABLECE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS EN PROVISIONALIDAD	36
CONCLUSIONES	40
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	42
REFERENCIAS CIBERGRÁFICAS	44
ANEXOS	46

RESUMEN

La evaluación del desempeño no es solo una herramienta para la toma de decisiones en cuanto a la permanencia de un funcionario en la entidad, sino que además, la información que de ella se obtiene, puede ser utilizada para evaluar los procesos de reclutamiento, para conceder incentivos, compensaciones, promociones, para identificar procesos equivocados de orientación, capacitación, entre otros.

La evaluación del desempeño debe ser una función del área de Talento Humano, para, garantizar un proceso uniforme. El sistema que se adopte debe ser confiable, efectivo y aceptado. Sus resultados deben ser cuantificables y permitir una retroalimentación a los empleados.

Dentro de las ventajas del proceso de evaluación encontramos: mejorar el desempeño, se puede determinar un plan de bonificaciones, nos permite detectar necesidades de capacitación.

El proceso de evaluación del desempeño debe formar parte de un proceso estructurado que contemple el establecimiento de metas cuantificables y disponga de una metodología para su aplicación y análisis de resultados.

PALABRAS CLAVES

Evaluación del desempeño

Nombramiento provisional

Transitorio

Proceso de selección

Meritos

Sector público

ABSTRACT

Performance appraisal is not just a tool for making decisions about the permanence of an official, but, the information is obtained it can be used to evaluate the processes of recruitment, incentives, compensation, promotions to identify wrong orientation processes, training, among others.

Performance appraisal should be a function of the Human Resource area to ensure a smooth process. The system adopted must be reliable, effective and accepted. Its results should be quantifiable and allow feedback to employees.

Among the advantages of the evaluation process are: improve performance, you can determine a compensation plan, allows us to identify training needs.

The performance appraisal process should be part of a structured process that includes goal setting measurable and has a methodology for implementation and analysis of results.

KEYWORDS

Performance Evaluation

Interim appointment

Transient

Selection Process

Merits

Public Sector

INTRODUCCIÓN

Con la realización y análisis del presente documento, se pretende en primer lugar, mostrar la necesidad de la implementación del procedimiento, para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal nombrado en provisionalidad, en la Alcaldía Municipal de Chía, el cual debe tener como fin primordial medir su desempeño y servir como herramienta, no solo en la toma de decisiones con respecto a la prorroga de su nombramiento, sino que además sirva para el establecimiento de incentivos, la estructuración de programas de capacitación y para mejorar el desempeño a través de la retroalimentación.

La evaluación del desempeño es un proceso indispensable para la Administración Municipal de Chía, toda vez que la Ley 909 de 2004, solo contempla la evaluación para los empleados de carrera administrativa y el nombramiento provisional es una figura de carácter transitorio, que el Gobierno Nacional no ha podido garantizar, culmine en un término de seis meses con la selección por méritos del titular, permitiendo que la administración pública mantenga en forma indefinida, en cargos de carrera a funcionarios nombrados en provisionalidad.

TÍTULO

Evaluación del desempeño para empleados en provisionalidad de la Alcaldía Municipal de Chía.

PREGUNTA

¿Por qué se debe evaluar a los empleados que desempeñan cargos en provisionalidad?

PLANTEAMIENTO

Desde la Ley 909 de 2004 “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”, se establece que quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública y que en desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad. De igual forma, la citada norma establece que el desempeño laboral de los empleados de **carrera administrativa** deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. La norma exceptúa de la evaluación a aquellos que se encuentran en empleos de carácter temporal.

En el Municipio de Chía, excluidos los trabajadores oficiales y los funcionarios de libre nombramiento y remoción, solo se evalúa el 30% de los demás empleados de la planta global de la Alcaldía, quedando sin evaluar el 70% que corresponde a la totalidad de empleados en provisionalidad, cuyo nombramiento se puede prolongar en el tiempo indefinidamente, “la estabilidad laboral de un funcionario que ocupe un cargo de carrera administrativa no se afecta por el hecho de que el nombramiento se haga en provisionalidad. Es esa la razón, por la que el nominador no puede desvincular al empleado que se encuentre en dicha situación, apoyado en una facultad discrecional que no tiene, como sí ocurre en el evento de un cargo de libre nombramiento y remoción, pues en el primer caso los servidores públicos gozan de cierta estabilidad, en cuanto para ser desvinculados deben ser sujeto de sanciones que prevean su desvinculación o porque se convoque a concurso de méritos para llenar la plaza de manera definitiva, con quien obtuvo el primer lugar”¹ sin consideración de su nivel de desempeño.

¹ Corte Constitucional Sentencia T-123 de 2005 magistrado ponente Álvaro Tafur Galvis.

DELIMITACIÓN

País: Colombia.

Departamento: Cundinamarca.

Municipio: Chía.

Demográfico: Empleados en provisionalidad del nivel central de la Alcaldía Municipal de Chía.

Jurídico Legal: Constitución Política (numeral 11 del artículo 189), Constitución Política (Artículo 125), Ley 909 de de 2004, Decreto 1227 de 2005, Decreto 3820 de 2005, Decreto Acuerdo Municipal 068 de 2009, Acuerdo Municipal 03 de 2011.

JUSTIFICACIÓN

TEORICA

FUENTES DE INFORMACIÓN NACIONAL

Manual de Inspección, vigilancia y desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba. Comisión Nacional de Servicio Civil.

Concepto sobre la evaluación del desempeño para provisionales y retiro del servicio. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Programa de Administración Pública Territorial – Régimen del Servidor Público. Escuela Superior de Guerra.

Revista Financiera “NOTICIAS FINANCIERAS AND PORTAFOLIO” Universidad Militar Nueva Granada.

FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL

Ley Orgánica de Servicios Públicos Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador. Universidad Estatal Bolívar.

VII Congreso Internacional de CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública Lisboa Portugal Octubre 8 – 11 de 2002. Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú.

Propuesta para vincular el Sistema de Evaluación de Desempeño con los Perfiles Basados en Competencias en la Subsecretaría de Trabajo de Chile. Universidad de Los Lagos de Chile.

Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública de Chile.

Proyecto de Grado: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra. "Implementación de la calidad como Ventaja Competitiva desde un Enfoque de Dirección Estratégica Aplicada a los Servicios que Brinda el Centro de Salud de Ibarra".

Hasta el año 2010 la planta de personal del nivel central de la Alcaldía de Chía, estaba compuesta por 117 funcionarios de carrera administrativa, con la reestructuración llevada a cabo mediante Acuerdo Municipal 03 de 2011 se aumentó en 310 funcionarios, los cuales fueron vinculados mediante nombramiento en provisionalidad.

Por la carencia de un proceso formalizado, cerca del 70% de los funcionarios de la Administración Central Municipal no son sujetos de una evaluación que permita medir su desempeño.

DISEÑO METODOLOGICO

El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, está compuesto por el diseño, tipo, y la modalidad de la investigación, fases de la investigación, técnica e instrumento de recolección de datos, validación del instrumento y análisis de los resultados.

Línea de Investigación: Competitividad e Innovación.

Materia: Administración Pública.

Grupo de investigación: Grupo de Estudios en Competitividad, estrategia e innovación. GECEI.

Tipo de Investigación: Cualitativa con análisis cuantitativo.

Se tomó en cuenta el análisis cualitativo; que se realizó para caracterizar las situaciones y expresar la calidad de los hallazgos de la investigación, considerando las respuestas que no puedan ser expresadas cuantitativamente y el análisis interpretativo; éste se efectuó en función de las variables para así evaluar los resultados en forma parcial, que facilitó la comprensión global de la información, para emitir juicios críticos y conclusiones.

Enfoque: Análisis y reflexión de gestión organizacional.

Método: Analítico.

Técnicas: Observación documental, información de tipo secundario de fuentes como el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Comisión Nacional del Servicios Civil, la Escuela Superior de Administración Pública, entre otras fuentes de información, así como el análisis de su contenido.

Manejo estadístico: El análisis estadístico se realizará sobre el 100% del universo.

OBJETIVO GENERAL

Implementar el proceso de evaluación del desempeño de los empleados públicos en cargos de provisionalidad del nivel central de la Alcaldía Municipal de Chía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Demostrar la importancia de la evaluación del desempeño de los empleados públicos en cargos de provisionalidad, a partir del cumplimiento de la Ley 489 de 1998.
2. Diseñar un proceso de evaluación del desempeño de los empleados públicos en cargos de provisionalidad para el Municipio de Chía.
3. Elaborar proyecto de Decreto Municipal para su aprobación.

MARCO HISTORICO

En Colombia hemos contado con disposiciones legislativas sobre carrera administrativa desde 1938, las cuales desarrollan normativamente los principios del mérito y la igualdad para el acceso, la permanencia, el ascenso y el retiro del servicio público, principios éstos que son expresamente incorporados en la reforma constitucional de 1957 y se mantienen en ese nivel en la Constitución actual, que data de 1991.

La provisión de los empleos de carrera en el nivel nacional no ha correspondido normalmente al uso de procesos de selección ordinarios previstos en la legislación, sino, ante todo, hasta 1997, a través de provisiones transitorias. De una parte, los ingresos extraordinarios decretados por el legislador hasta 1992 y que favorecían a los empleados que durante cierto tiempo hubieren desempeñado los cargos de carrera y cumplieran los requisitos fijados para el empleo, permitió el ingreso de la mayor parte de los empleados que hoy ostentan derechos de carrera. Aunque no se conocen datos oficiales sobre la materia, no sería desacertado afirmar que la mayor parte de los empleados que tienen derechos de carrera en el sistema general han ingresado a través de la incorporación extraordinaria y no a través de los concursos de méritos. De otra parte, la provisión indefinida a través de encargos y nombramientos provisionales, aunque éstos hayan sido previstos como mecanismos excepcionales y transitorios de provisión de cargos de carrera.

Desde 1998 la jurisdicción constitucional y así se dispone hoy en el ordenamiento jurídico el empleado provisional tiene, por regla general, los mismos derechos, obligaciones, inhabilidades e incompatibilidades funcionales que los empleados de carrera. Aunque no tiene el mismo grado de estabilidad que éstos, tampoco pueden asimilarse a los empleados de libre nombramiento y remoción.

La Ley 489 de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones, en los artículos del 1º al 4º, define la importancia de la función administrativa de todos los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público, de la Administración Pública y de los servidores públicos.

La Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”

El Decreto 1227 de 2005, el cual reglamentó parcialmente la Ley 909 de 2004 en su artículo 8º establece el mecanismo de proveer cargos de carrera administrativa de manera provisional y que a la letra dice: “Mientras se surte el proceso de selección convocado para la provisión de los empleos, estos podrán ser provistos mediante encargo a empleados de carrera, de conformidad con lo establecido en la Ley 909 de 2004”.

“El término de duración del encargo no podrá ser superior a seis (6) meses, salvo autorización de la Comisión Nacional del Servicio Civil cuando el concurso no se hubiere culminado en el término previsto en el presente decreto, caso en el cual este se extenderá hasta que se produzca el nombramiento en período de prueba”.

“NOTA: El texto subrayado fue declarado NULO mediante fallo del Consejo de Estado [9336](#) de 2012”.

El Decreto 3820 de 2005 el cual modificó el artículo 8º del Decreto 1227 de 2005, establece:

“Parágrafo transitorio. La Comisión Nacional del Servicio Civil podrá autorizar encargos o nombramientos provisionales, sin previa convocatoria a concurso, cuando por razones de reestructuración, fusión, transformación o liquidación de la entidad o por razones de estricta necesidad del servicio lo justifique el jefe de la entidad. En estos casos el término de duración del encargo y del nombramiento provisional no podrá exceder de seis (6) meses, salvo cuando por circunstancias debidamente justificadas ante la Comisión Nacional del Servicio Civil esta autorice su prórroga hasta que se supere la circunstancia que dio origen a la misma. El nombramiento provisional procederá de manera excepcional siempre que no haya empleados de carrera que cumplan con los requisitos para ser encargados y no haya lista de elegibles vigente que pueda ser utilizada para proveer la respectiva vacante”.

“Los nombramientos provisionales efectuados de conformidad con el artículo 8º del Decreto 1227 de 2004, podrán ser prorrogados en los términos y condiciones previstas en el anterior inciso”.

Acuerdo Municipal 068 de 2009, mediante el cual se aprobó la nueva estructura organizacional de la Alcaldía y se dio facultades al Alcalde para adecuar la planta personal teniendo en cuenta su nueva estructura.

Decreto Municipal 03 de 2011, mediante el cual se aprobó la nueva planta de personal, y se incorporó a 310 empleados provisionales.

MARCO TEORICO

Documento: Manual de Inspección, vigilancia y desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba. Autor: Ludmila Florez Malagón, Claudia Ortiz Cabrera Integrantes del Equipo EDL de la Comisión Nacional de Servicio Civil.

Documento: Concepto sobre la evaluación del desempeño para provisionales y retiro del servicio. Autor: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Documento: Programa de Administración Pública Territorial – Régimen del Servidor Público. Autor: Edgar Enrique Martínez Cárdenas Profesor de la Escuela de Administración Pública.

Documento: La provisión de empleos de carrera en Colombia lineamientos de un nuevo modelo de gestión de personal en el sector público. Autor: Pedro Alfonso Hernández Comisionado Comisión Nacional del Servicio Civil.

Sentencia T-123 de 2005. “la estabilidad laboral de un funcionario que ocupe un cargo de carrera administrativa no se afecta por el hecho de que el nombramiento se haga en provisionalidad. Es esa la razón, por la que el nominador no puede desvincular al empleado que se encuentre en dicha situación, apoyado en una facultad discrecional que no tiene, como sí ocurre en el evento de un cargo de libre nombramiento y remoción, pues en el primer caso los servidores públicos gozan de cierta estabilidad, en cuanto para ser desvinculados deben ser sujeto de sanciones que prevean su desvinculación o porque se convoque a concurso de méritos para llenar la plaza de manera definitiva, con quien obtuvo el primer lugar”.

Ley Orgánica de Servicios Públicos Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador. Universidad Estatal Bolívar.

VII Congreso Internacional de CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública Lisboa Portugal Octubre 8 – 11 de 2002. Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú.

Propuesta para vincular el Sistema de Evaluación de Desempeño con los Perfiles Basados en Competencias en la Subsecretaría de Trabajo de Chile. Universidad de Los Lagos de Chile

Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública de Chile.

Proyecto de Grado: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra. "Implementación de la calidad como Ventaja Competitiva desde un Enfoque de Dirección Estratégica Aplicada a los Servicios que Brinda el Centro de Salud de Ibarra"

MARCO LEGAL

Constitución Política: artículo 125, artículo 315 numerales 1 y 3 y artículo 343.

Ley 136 de 1994 “Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios”.

La Ley 489 de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.

Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.

El Decreto 1227 de 2005 reglamentó parcialmente la Ley 909 de 2004 en su artículo 8º.

El Decreto 3820 de 2005 modificó el artículo 8º del Decreto 1227 de 2005.

Acuerdo Municipal 068 de 2009.

Decreto Municipal 03 de 2011.

MARCO CONCEPTUAL - GLOSARIO

Provisión:

La provisión se entiende como el conjunto de mecanismos instituidos para suplir las vacancias de los empleos públicos, sean éstas de carácter definitivo o de carácter temporal.

Provisión de empleos mediante nombramiento provisional:

El nombramiento provisional constituye una de las modalidades de provisión transitoria y excepcional de empleos de carrera y su finalidad es la de garantizar la eficiencia en la función administrativa y propender por alcanzar los fines esenciales del Estado, que son propósitos constitucionalmente previstos. Esta modalidad de provisión procede para suplir vacancias definitivas o temporales de empleos de carrera y su duración depende del tipo de vacancia del empleo que se va a proveer: hasta seis (6) meses en los casos de vacancias definitivas y, en casos de vacancias transitorias, por la duración de la situación administrativa en que se halle el titular del empleo.

Debe observarse además, que el nombramiento provisional refleja la condición precaria del vínculo laboral con la Administración, distingue a una de las categorías de los empleados del Estado y solo procede cuando en la planta de personal no haya empleado de carrera que reúna los requisitos para ser encargado en el empleo de carrera que está vacante.

Evaluación del desempeño:

Consiste en un proceso que permite medir cuantitativa o cualitativamente el rendimiento de una persona en términos establecidos en las políticas y reglamentos de una empresa. El objetivo que persigue es brindar una descripción puntual de la forma en que el empleado ha desempeñado su trabajo en el pasado o del potencial que puede tener en el futuro. Cuando se descubren sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, es más fácil dirigirlo hasta alcanzar un desempeño más efectivo de sus labores.

Reintegro:

Se constituye en una forma de provisión de empleos que tiene como base una orden de carácter judicial que ordena el reintegro de un funcionario cuya desvinculación ha sido declarada nula por la jurisdicción de lo contencioso administrativo.

Empleos temporales:

Se entiende por empleos temporales los creados en las plantas de cargos para el ejercicio de las funciones previstas en el artículo [21](#) de la Ley 909 de 2004, por el tiempo determinado en el estudio técnico y en el acto de nombramiento.

Carrera Administrativa:

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

1. PRIMER CAPITULO IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN CARGOS DE PROVISIONALIDAD

Es evidente que en la actualidad se debe ver al Estado como una Empresa, de la cual el lucro final o la denominada utilidad, se ve reflejada en la prestación de los diferentes bienes y/o servicios que tiene a cargo el mismo, de manera oportuna, certera, eficiente, efectiva y con calidad, tal como lo establecen leyes de otros países como por ejemplo el Ecuador:

“Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.”

“Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano...”².

Esto es posible con la aplicación de las diferentes herramientas que se han creado, tales como MECI, Sistema de Desarrollo Administrativo, Sistema de Gestión de Calidad, entre otros mecanismos que tienen origen en normatividad vigente. Lo que es innegable es que parte fundamental de la calidad en la prestación de un servicio o un bien, en cualquier empresa ya sea privada o estatal es el recurso humano, pues si bien es cierto, que en pleno siglo XXI, donde la tecnología es avante para el desarrollo de las diferentes actividades de la humanidad; también lo es, que no se puede desarrollar ninguna sin la aplicación del raciocinio del ser humano, por tal razón queremos dar una mirada al papel tan importante que juega el hombre y la mujer, puesto que constituyen hoy en día en el motor de una organización y sobre todo la manera de cómo el estado evalúa este recurso. En los últimos años se ha dado gran importancia a la medición del cumplimiento del cometido estatal, en el desarrollo de varias actividades que anualmente deben llevar a cabo todas las entidades públicas.

² Ley Orgánica de Servicios Públicos “PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES” Ecuador.

Teniendo en cuenta, que la Ley consagra la evaluación del desempeño a los empleados de carrera y no contempla la evaluación para los empleados provisionales, los cuales según la jurisprudencia pueden permanecer en el cargo de manera indefinida, es necesaria la implementación de un proceso mediante el cual se mida el desempeño de los mismos. “Concebida como la obligación de rendir cuentas y asumir responsabilidades ante los ciudadanos”³.

Lo anterior, con la finalidad del cumplimiento misional del Estado, con la aplicación del mejoramiento continuo y la mejora en el desempeño de todos los servidores públicos.

Los cargos en provisionalidad tienen su origen en el artículo 8° del Decreto 1227 de 2005, el cual establece el mecanismo de proveer cargos de carrera hasta por un término no superior a seis meses, autorizado por la Comisión Nacional del Servicio Civil, o si se requiere un plazo superior al mencionado, también se requerirá de autorización expedida por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Pasado este término, la prórroga es indefinida, y no se requiere de autorización.

Desde la Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”, se establece que quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública y que en desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad. De igual forma la citada norma establece que el desempeño laboral de los empleados de **carrera administrativa** deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. La norma exceptúa de la evaluación a aquellos que se encuentran en empleos de carácter temporal.

De lo anterior se desprende la necesidad de presentar nuestra propuesta ante la situación real que se evidencia en el Municipio de Chía, en donde por ambigüedad en la normatividad, no se evalúa cerca del 70% de la planta global de la Alcaldía.

³ Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile – Universidad de los Lagos de Chile.

Por tal razón, es de vital importancia en nuestra investigación el diseño e implementación de la evaluación al desempeño que incluya a los empleados en provisionalidad, con fundamento en la legislación laboral y en los principios de la Ley 489 de 1998, toda vez que la Ley 909 de 2004, contempla solo aquellos empleados de carrera administrativa.

Lo anterior se colige que existe un vacío en la función administrativa establecida en el artículo 3º de la Ley 489 de 1998, la cual establece “PRINCIPIOS DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA. La función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia. Los principios anteriores se aplicarán, igualmente, en la prestación de servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen”.

“PARAGRAFO. Los principios de la función administrativa deberán ser tenidos en cuenta por los órganos de control y el Departamento Nacional de Planeación, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 343 de la Constitución Política, al evaluar el desempeño de las entidades y organismos administrativos y al juzgar la legalidad de la conducta de los servidores públicos en el cumplimiento de sus deberes constitucionales, legales o reglamentarios, garantizando en todo momento que prime el interés colectivo sobre el particular”.

2. SEGUNDO CAPITULO DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN CARGOS DE PROVISIONALIDAD

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del personal de las entidades. La mayor parte de los administradores procura tener conocimiento sobre la manera en que las personas que tiene a su cargo o bajo la dirección de otros, cumplen sus actividades, para decidir las acciones que se deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un procedimiento formal y sistemático de retroalimentación, “la evaluación del desempeño surge en los Estados Unidos, en la década de 1920-1930 debido a que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permitiera justificar una política retributiva que relacionara la responsabilidad del puesto de trabajo con las aportaciones de los empleados en el éxito de la empresa”⁴, las áreas de Talento Humano pueden identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área de Talento Humano, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas entidades utilizan esta información para determinar los incentivos “Artículo 1º.- El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. Servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio”⁵, que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre Talento Humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

⁴ LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Propuesta para vincular el Sistema de Evaluación de Desempeño con los Perfiles Basados en Competencias en la Subsecretaría de Trabajo de Chile.

⁵ Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública de Chile.

Una entidad no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al área de Talento Humano.

Por norma general, el área de Talento Humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todas las dependencias. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el área de Talento Humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, técnicos, etc., necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Existen modalidades y mecanismos de ejecución para cada tipo de entidad donde lo importante es evaluar para tomar decisiones de crecimiento y mejoramiento continuo.

2.1 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir bonificaciones.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de Talento Humano o cualquier otro aspecto del sistema de información de esta área.

Para ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHÍA, la evaluación del desempeño, además de las ventajas anteriores, tiene como finalidad brindar a los responsables de una determinada labor, Secretaría, Oficina, Dirección o determinado grupo, un conjunto de elementos que les permita decidir en forma objetiva, la permanencia de un funcionario en el cargo, o el otorgamiento de estímulos y recompensas. Para tal efecto, se considera necesario lo siguiente:

- Como primera medida se establecerán las metas que deberán ser cuantificables, las cuales se formularán de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los empleados provisionales bajo su mando y con la coordinación del Director de la Función Pública. Las metas o indicadores de medición de “Resultados” serán utilizados para la evaluación del desempeño de los funcionarios y permitirán tener la posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera del empleado y, tanto a él como al jefe inmediato, les proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.
- Proporcionar un método estructurado a quien efectúe la evaluación, con el objeto que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades de los funcionarios a su cargo.
- Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los empleados a su cargo.
- Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

La evaluación del desempeño de los empleados en provisionalidad, debe formar parte de un proceso estructurado, y cuyo primer paso consiste en establecer unas metas; en la Alcaldía Municipal de Chía, se implementará la evaluación de los aspectos relativos al conocimiento del puesto de trabajo, calidad del trabajo, técnica en la realización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales, y mejora continua.

El calificar estos factores dará al evaluador la oportunidad de considerar aspectos cualitativos del trabajo.

El proceso de evaluación incluirá la metodología y los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y el formulario o instrumento de medición, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para la administración de la Alcaldía Municipal de Chía.

2.2 METODOLOGIA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la Alcaldía Municipal de Chía misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y Preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 24 horas de anticipación).
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.

- Ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

2.2.1 Reglas básicas para la entrevista

La entrevista adquiere importancia y será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presentan problemas.

Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.

Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios.

Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

2.2.2 Sugerencias para la entrevista

Conducción de la Entrevista

- Ambas partes, en especial el evaluador, deberá procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.
- El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.

Conclusión de la Entrevista

- Finalice la entrevista comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.
- Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.

Diligenciamiento del Formulario de Evaluación (Anexo 1)

- El formulario de evaluación o instrumento de medición no deberá ser completado sino hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado.
- El evaluador deberá diligenciar el módulo de observaciones correspondiente, el cual servirá de sustento para la terminación o prórroga del contrato o con la finalidad de dejar por escrito el progreso que ha tenido el evaluado a lo largo del periodo.

2.3 ESTRUCTURA DEL FORMULARIO DE EVALUACION

Anexo 1 Formato FP-001 (hoja 1) DATOS GENERALES Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS MISIONALES

Datos Generales: Contiene período que se evalúa, fecha de elaboración de la evaluación, fecha de ingreso, datos laborales del evaluado (Nombre, Cargo, Categoría y Dependencia).

Propósito del Cargo: Descripción abreviada del propósito principal del cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar.

Calificación: Contiene el Objetivo Misional de la Dependencia; las ***cinco principales funciones*** que desempeña el evaluado, que se relacionan con el objetivo misional de la dependencia, empezando por la que se considere más importante, luego la que le siga en importancia, y así sucesivamente hasta relacionar la quinta función más importante que desempeña el evaluado; detalle de los documentos que evidencian el cumplimiento de las funciones; la calificación de 1 a 100, del cumplimiento de cada una de las cinco funciones. Por último contiene la suma de las cinco calificaciones, la cual se multiplica por el 60%.

Anexo 2 Formato FP-001 (hoja 2) COMPONENTE ACTITUDINAL

Datos Generales: Contiene Nombre el evaluado y el evaluador, período que se evalúa, fecha de elaboración de la evaluación.

Factores a evaluar: Los factores o aspectos a evaluar en esta hoja, se orientan no hacia desempeño laboral, sino que pretenden valorar las competencias conductuales requeridas para el desempeño del cargo, tales como:

- **Trabajo en equipo**

Grado en el que el empleado participa y promueve la formación de equipos de trabajo, dentro o fuera de su área, para el mejor logro de los resultados de la Alcaldía.

- **Disciplina**

Grado en que cumple con las normas de puntualidad, asistencia y discreción en el manejo de la información con que trabaja, su presentación

personal acorde al puesto que desempeña, y además el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos para la ejecución del trabajo.

- **Iniciativa**

Grado en el que el empleado logra identificar, prever y solucionar adecuadamente los problemas y/o efectuar mejoras en la forma de desarrollar su trabajo, sin necesidad de ayuda o supervisión constante.

- **Disponibilidad**

Grado en el que el empleado asume la responsabilidad para el logro de los resultados de la empresa.

- **Relaciones interpersonales**

Grado en que logra establecer y desarrollar relaciones armónicas, eficaces y constructivas con los compañeros, superiores, colaboradores, proveedores y clientes (personal externo de la alcaldía y ciudadanía en general).

- **Conciencia de costos**

Mide el grado en el que logra utilizar eficientemente los recursos disponibles (técnicos, materiales, económicos y humanos), promoviendo una conciencia de control de costos, entre las personas con quienes interactúa.

- **Liderazgo**

Grado en el que se logra coordinar, motivar y desarrollar eficazmente a sus colaboradores, utilizando la autoridad con responsabilidad para obtener respeto y confianza.

- **Actitud de servicio**

Grado en el que el empleado logra y estimula a los demás a responder adecuada y oportunamente a las necesidades de las personas con quien interactúa, sean clientes, empleados o proveedores de la alcaldía.

- **Administración del tiempo**

Grado en el que se logra utilizar eficazmente el tiempo y respeta el de las personas con quienes interactúa, programando y controlando adecuadamente sus propias actividades.

- **Comunicación**

Grado en que se mantiene un intercambio eficiente, ordenado, respetuoso y sistemático de información con quienes interactúa, para facilitar el logro de los resultados, no solo de su puesto y del área a la cual pertenece sino de la Alcaldía en general.

El valor máximo de cada uno de los anteriores factores será de 10 puntos, por lo tanto, si el trabajador es evaluado con el máximo, el total ascenderá a 100 puntos, y representará el 100% de la calificación del empleado.

Puntaje Total de la Evaluación: Para obtener el puntaje total de la evaluación se debe sumar el puntaje total del Anexo 1 con el puntaje total del Anexo 2.

Contingencias: En esta sección de la evaluación se relacionan los aspectos positivos o negativos que hayan afectado el desempeño o que fue necesario tenerse en cuenta para la calificación.

Observaciones de Evaluador: El Evaluador, responsable directo de la evaluación, deberá ser congruente y equitativo, al escribir sus comentarios, ya que estos también deben reflejar el puntaje otorgado, las actividades relevantes

del empleado evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

En el caso de las evaluaciones por terminación del periodo de nombramiento, el evaluador deberá escribir la observación si se recomienda o no la prorroga.

Observaciones del Evaluado: El personal sujeto de evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

Firmas: El proceso de la evaluación concluye con la firma del Evaluado y el Evaluador una vez se haya diligenciado el campo de las observaciones, cancelando el espacio dejado en blanco. La firma del jefe inmediato del evaluador se tramitará posteriormente.

2.4 RESULTADO DE LA EVALUACION

El resultado del análisis de las evaluaciones del desempeño será una fuente de información primaria, para tomar decisiones, principalmente, con respecto a la terminación o prorroga del nombramiento, o una posible capacitación.

De acuerdo con la calificación obtenida, los empleados deberán estar ubicados dentro de los porcentajes, acuerdo a siguiente tabla:

TABLA 1

RANGO DE CALIFICACION	CALIFICACION	SIGLA
De 90% a 100%	Muy Bueno	MB
De 60% a 89%	Bueno	B
De 30% a 59%	Regular	R
De 00% a 29%	Deficiente	D

El puntaje máximo obtenido en el formulario de evaluación del desempeño es un parámetro importante, que permitirá determinar de manera inequívoca la prórroga del nombramiento en provisionalidad. Dicho puntaje deberá estar dentro del rango de 60% a 100%.

Con la finalidad de dar continuidad al proceso de evaluación del desempeño del empleado en provisión, ésta tendrá un carácter periódico, igual al vencimiento de la autorización de la provisionalidad, o como mínimo anual, tomando como base la fecha de ingreso.

Es de señalar que la metodología tiene como propósito dinamizar y hacer oportuna la operación del proceso de evaluación del desempeño de los empleados en provisión de la Alcaldía Municipal de Chía.

Además pretende evitar que en la evaluación se presenten subjetividades como:

- Prejuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo.
- Que una característica singular destacada domine el juicio sobre los demás rasgos.
- Tendencia central. El evaluador muy rara vez califica las características de la persona en los extremos de la escala.
- Error lógico. En ocasiones el evaluador no entiende la responsabilidad o no puede traducirla al criterio de desempeño.

2.5 PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE METAS

El proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área, en un período determinado.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la dependencia.

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tengan que desarrollar los empleados bajo su mando, se ha estructurado el siguiente método que facilitará el establecimiento y definición de dichas metas; razón por la cual, deberán cubrirse las etapas aquí establecidas a continuación:

Etapa I: Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:

- El objetivo esencial del área.
- Las funciones que se desarrollan.
- Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

Etapa II: Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:

- Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia.
- Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
- Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, los mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá:

- Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado.
- Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar específicamente los resultados esperados.
- Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

Etapa III: Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

- Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- Identificar qué necesitan los empleados que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- Determinar la contribución que se espera de los empleados para alcanzar los objetivos del área.

Etapa IV: Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; se debe solicitar al personal a cargo, que elabore también un listado de las funciones que considere más importantes y sus propias metas que considere debe alcanzar, comprobando para tal efecto que:

- Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.

- Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- Sean alcanzadas en un tiempo determinado dentro de un período anual.

Discuta su borrador de metas con el listado de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cinco (5) funciones más importantes con sus respectivas metas a alcanzar.

Las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del empleado responsable de su realización.

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- Establezca cada meta de manera precisa y cuantificable.
- Redacte claramente las metas, tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:
 - Use un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
 - Determine un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
 - Especifique un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
 - Mencione únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.
- Se debe procurar que las metas sean retadoras pero alcanzables.

- Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la Alcaldía Municipal de Chía; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.

En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas:

- Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones esenciales del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas.
- Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.
- Se establezcan para cumplirse en un período determinado, con una revisión periódica, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.
- Se dirija, al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para el área a la cual pertenece.

El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de “Resultados”.

INDICADORES A EVALUAR	
<u>Resultados</u> Se refiere al número de metas comprometidas y cumplidas, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo.	<u>Oportunidad</u> Se refiere a la terminación de las metas comprometidas en un tiempo y formas planeadas y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo.

El valor máximo asignado al cumplimiento de cada meta lograda será de 100 puntos, que multiplicado por el porcentaje correspondiente arrojará el puntaje obtenido, si el empleado cumple con el 100% de las metas, el puntaje total

ascenderá a 60 puntos, que resultará de multiplicar la sumatoria de los puntajes por 0.6, el cual se computará con el puntaje de los factores o características personales (Anexo 2 de la evaluación), para obtener el puntaje total de la calificación del trabajador.

Como parte de la retroalimentación del proceso de evaluación, se sugiere revisar periódicamente el cambio del grado de cumplimiento de las metas programadas y si es del caso, proceder a realizar los ajustes correspondientes.

**3. TERCER CAPITULO
PROYECTO DE DECRETO MUNICIPAL MEDIANTE EL CUAL SE
ESTABLECE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS EN PROVISIONALIDAD**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHÍA

Decreto Número:

“Por medio del cual se establece el Sistema de Evaluación del Desempeño para Empleados en Provisionalidad”

EL ALCALDE MUNICIPAL DE CHIA

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas en los Artículos 125; 315, numerales 1 y 3 y Artículo 343 de la Constitución Política de Colombia; numerales 1 y 7 del Ordinal D) del Artículo 91 de la Ley 136 de 1994; La ley 489 de 1998; Ley 909 de 2004; Decreto 1227 de 2005; Decreto 3820 de 2005 y

CONSIDERANDO:

Que la Ley 909 de 2004 “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”, se establece que quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública y que en desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad. Además establece que el desempeño laboral de los empleados de **carrera administrativa** deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales.

Que la citada Ley 909 de 2004, exceptúa de la evaluación a aquellos funcionarios que se encuentran en empleos de carácter temporal.

Que hasta el año 2010 la planta de personal del nivel central de la Alcaldía de Chía, además de los empleados de libre nombramiento y los empleados oficiales, contaba con 117 funcionarios de carrera administrativa.

Que con la reestructuración a la Planta Global de Personal, llevada a cabo mediante acuerdo municipal 03 de 2011 se aumentó en 310 funcionarios, los cuales fueron vinculados mediante nombramiento en provisionalidad.

Que excluidos los trabajadores oficiales y los funcionarios de libre nombramiento y remoción, solo se evalúa el 30% de los demás empleados de la planta global, quedando sin evaluar el 70% que corresponde a la totalidad de empleados en provisionalidad, cuyo nombramiento se puede prolongar en el tiempo indefinidamente, sin consideración de su nivel de desempeño.

Que la Ley 489 de 1998, establece que La función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia.

Que los principios de la función administrativa deberán ser tenidos en cuenta por los órganos de control y el Departamento Nacional de Planeación, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 343 de la Constitución Política, al evaluar el desempeño de las entidades y organismos administrativos y al juzgar la legalidad de la conducta de los servidores públicos en el cumplimiento de sus deberes constitucionales, legales o reglamentarios, garantizando en todo momento que prime el interés colectivo sobre el particular”.

Que en mérito de lo expuesto,

DECRETA:

ARTÍCULO 1º.- Establecer el proceso de “**Evaluación del Desempeño para Empleados en Provisionalidad de la Alcaldía Municipal de Chía**”, el cual tiene por objeto contar con una herramienta no solo para la toma de decisiones en cuanto a la permanencia de un funcionario en la entidad, sino además, evaluar los procesos de reclutamiento, conceder incentivos, compensaciones, e identificar procesos equivocados de orientación, capacitación, entre otros.

ARTÍCULO 2º.- La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se debe estimar el rendimiento global del personal de las Administración Central Municipal.

ARTÍCULO 3º.- El Proceso de Evaluación del Desempeño de empleados en provisionalidad, debe ser una función del área de Talento Humano, para, garantizar un proceso uniforme. El sistema que se adopte debe ser confiable, efectivo y aceptado. Sus resultados deben ser cuantificables y permitir una retroalimentación a los empleados.

ARTÍCULO 4º.- El área de Talento Humano será la responsable de desarrollar e implementar el proceso de evaluaciones del desempeño para los empleados en provisionalidad, de todas las dependencias del Nivel Central de la Alcaldía.

ARTÍCULO 5º.- Para la implementación y puesta en marcha del Proceso de Valuación del Desempeño de Empleados en Provisionalidad, el manual correspondiente deberá ser aprobado por Gestión de Calidad y por el Área de Control Interno de la Alcaldía.

ARTÍCULO 6º.- El área de Talento Humano de la Alcaldía, brindará la orientación necesaria a las dependencias que lo requieran, para el correcto desarrollo del proceso de evaluación.

ARTÍCULO 7º.- Todo empleado del Nivel Central de la Alcaldía, cuyo nombramiento sea en provisionalidad, deberá ser evaluado antes de la finalización del nombramiento o su prórroga, dentro del penúltimo mes antes de la fecha de su vencimiento.

ARTÍCULO 8º.- Para decidir sobre la prórroga de un nombramiento en provisionalidad, es requisito indispensable haber realizado la evaluación del desempeño del nombramiento o su prórroga, como mínimo un mes antes de su vencimiento.

ARTÍCULO 9º.- Con el fin de garantizar la objetividad en la evaluación del desempeño, el instrumento o formulario de Evaluación, deberá llevar el Visto Bueno del Superior Inmediato del Evaluador.

ARTÍCULO 10º.- La evaluación del desempeño establecida en el este decreto no genera ningún tipo de obligación para la Alcaldía Municipal de Chía, diferente a la estipulada en el mismo.

ARTÍCULO 11º.- El resultado de la evaluación del desempeño es de carácter confidencial y solo podrá ser utilizado para los fines para los cuales fue establecida.

ARTÍCULO 12º.- Los empleados en provisionalidad solo podrán ser evaluados por su jefe inmediato y en caso de ausencia de este, esta función le corresponderá al superior inmediato.

ARTÍCULO 13º.- SOLUCION A SITUACIONES NO PREVISTAS. Para la solución de situaciones no previstas en el presente Decreto, se aplicarán de preferencia las normas constitucionales y legales pertinentes.

ARTÍCULO 14º.- El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNIQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Chía, a los

GUILLERMO VARELA ROMERO
Alcalde Municipal de Chía

Proyectó: NADIA MILENA ROJAS CASTRO y
GERARDO DONOSO CUERVO

Revisó: DANIEL ISAÍAS SANTANA LOZADA
Director Función Pública Alcaldía de Chía

CONCLUSIONES

El análisis de la problemática que representa la carencia de la evaluación del desempeño de los empleados en provisionalidad en la Alcaldía Municipal de Chía, nos dejó en claro que más allá de servir de fundamento en la decisión de prorrogar o no un nombramiento, puede servir como mecanismo de retroalimentación para optimizar el aprovechamiento del recurso humano, dirigir programas de capacitación, el mejoramiento continuo, el crecimiento personal de los empleados, entre otros aspecto de vital importancia dentro de una organización Estatal.

Nuestra investigación, permitió comprender que la reforma o modernización del Estado, implica adecuar las estructuras del aparato público a las exigencias de un contexto nacional e internacional en constante transformación y dinamismo, como un aspecto indispensable para garantizar el desarrollo económico y social de un país, así como su adecuada inserción internacional. En relación con la evaluación del desempeño, se determinó por medio de la revisión de documentos que no sólo se aplica para el aumento o reducción de salarios y decidir despidos, sino que sirve primordialmente para el desarrollo de los funcionarios, el aprovechamiento adecuado del talento humano, el mejoramiento continuo de los resultados del servicio, así como también ayuda a la gestión de recursos humanos en aspectos como detección de necesidades de capacitación, validación de criterios de selección, planeación y desarrollo de la carrera profesional, promociones, ascenso, etcétera. Por otra parte, la aplicación del enfoque de competencias en las organizaciones permite alinear el capital intelectual con su estrategia institucional, contribuyendo en la detección de cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse de entre las demás organizaciones.

En el caso de la Alcaldía Municipal de Chía, la aplicación del enfoque de la evaluación del desempeño en cargos provisionales, consistió en identificar en primer lugar las ventajas que se obtiene de la misma, así como los parámetros a seguir desde la entrevista, antes, durante y después de la aplicación de la evaluación, determinando factores tales como: el trabajo en equipo, la disciplina, iniciativa, disponibilidad, relaciones interpersonales, conciencia de costos, liderazgo, actitud de servicio, administración de tiempo y la comunicación.

Como resultado del diagnóstico se constató que no existe la aplicación de ninguna prueba sobre las competencias a los funcionarios en provisionalidad, es por ello que la propuesta que se presentará a la Alcaldía Municipal de Chía tiene como finalidad, en primer lugar relacionar las prácticas de trabajo con la estrategia institucional; esto, como resultado de aplicación de pruebas y evaluación

desempeño a las competencias de los servidores públicos. En segundo lugar, incorporar a los estándares de evaluación del desempeño; conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Para ello se estableció un modelo a seguir de evaluación. En tercer lugar, con el diseño del borrador del Decreto Municipal se busca dar legitimidad a la problemática expuesta.

La propuesta de vincular la evaluación del desempeño con los perfiles basados en competencias, permitirá que se puedan evaluar de forma objetiva la actuación de las personas en sus respectivos puestos, al conocer de antemano los conocimientos, habilidades y capacidades de los funcionarios, además gestionar de forma óptima la capacidad para producir de los funcionarios, al establecer qué es lo que produce el desempeño superior y potenciarlo. Por otra parte, los funcionarios tendrán claro que es lo que se espera de la ejecución de sus funciones para lograr los objetivos del servicio. También se podrá detectar con mayor precisión la necesidad de capacitar, otorgar bonos e incentivos al desempeño, ajuste de remuneraciones, identificación de candidatos para cargos de mayor responsabilidad, carrera y traslados o movimientos de personal en general. Finalmente se fortalecerán las instancias de retroalimentación entre evaluadores y evaluados, generando información relevante para utilizarlas en el proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales lo que será de gran utilidad para el servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Constitución Política de Colombia. (1991). Colombia.

Colombia. Congreso de la República. Ley 136 de 1994 Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios.

Colombia. Congreso de la República. Ley 489 de 1998 Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Colombia. Congreso de la República. Ley 909 de 2004 Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Colombia. Presidencia de la República de Colombia. Decreto 1227 de 2005 reglamentó parcialmente la Ley 909 de 2004 en su artículo 8º.

Colombia. Presidencia de la República de Colombia. Decreto 3820 de 2005 modificó el artículo 8º del Decreto 1227 de 2005.

Corte Constitucional. Sentencias citadas.

República de Ecuador. Ley Orgánica de Servicio Público de 2010.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009). Concepto sobre la evaluación del desempeño para provisionales y retiro del servicio.

Flórez Malagón, Ludmila y Ortiz Cabrera, Claudia (2010) Manual de Inspección, vigilancia y desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba. Equipo EDL.

Ganga Contreras, Francisco. Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile. Universidad de Los Lagos, Chile.

Hernández, Pedro Alfonso (2005). LA PROVISIÓN DE EMPLEOS DE CARRERA EN COLOMBIA Lineamientos de un nuevo modelo de gestión de personal en el sector público. Comisión Nacional del Servicio Civil.

----- (2004). Bases constitucionales de función pública- Empleo Público-Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.

Martínez Cárdenas, Edgar y Ramírez Mora, Juan Manuel (2008). Régimen del Servidor Público Programa Administración Pública Territorial. Escuela Superior de Administración Pública.

Ministerio del Interior (1998) Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública. Santiago de Chile.

Shack Yalta, Nelson (2002). Panel: Gestión por resultados y evaluación de desempeño: avances y desafíos para América Latina Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

REFERENCIAS CIBERGRÁFICAS

Revista financiera publicada en la biblioteca virtual de la Universidad Militar
Obtenido de:

<http://www.umng.edu.co/web/guest/catalogos-en-linea/bases-virtuales>

www.cnsc.gov.co


www.dafp.gov.co

www.mrl.gob.ec

www.elcolombiano.com/.../al_estado_se_llega_por_meritocracia.asp


ANEXOS

Anexo 1

FORMATO FP-001 Hoja 1 de 2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Alcaldía Municipio de Chia																			
Cargos en Provisionalidad																				
DATOS GENERALES Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS MISIONALES																				
CLASE DE EVALUACION: _____																				
PERIODO QUE SE EVALUA:			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">AAAA</td> <td style="width: 25%;">MM</td> <td style="width: 25%;">DD</td> <td style="width: 25%;">a</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	AAAA	MM	DD	a					FECHA ELABORACION: FECHA DE INGRESO:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">AAAA</td> <td style="width: 25%;">MM</td> <td style="width: 25%;">DD</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	AAAA	MM	DD			
AAAA	MM	DD	a																	
AAAA	MM	DD																		
PERSONAS QUE INTERVIENEN		EVALUADO	EVALUADOR	SUPERIOR INMEDIATO																
NOMBRE		_____		_____																
CARGO		_____		_____																
CATEGORIA		_____		_____																
DEPENDENCIA		_____		_____																
DESCRIPCION ABREVIDADA DEL PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO QUE DESEMPEÑA EL EMPLEADO QUE SE EVALUA:																				

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO Y CONTRIBUCION EN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO MISIONAL DE LA DEPENDENCIA (Relacionar las cinco principales funciones, iniciando por la más importante, hasta la menos importante)																				
OBJETIVO MISIONAL DE LA DEPENDENCIA	PRINCIPALES FUNCIONES DEL EVALUADO	DOCUMENTOS QUE EVIDENCIAN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES	CUMPLIMIENTO 1 a 100	% VALORACION	PUNTAJE															
_____	_____	_____	100	35%	35															
_____	_____	_____	100	25%	25															
_____	_____	_____	100	15%	15															
_____	_____	_____	100	15%	15															
_____	_____	_____	100	10%	10															
FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA SUPERIOR INMEDIATO DEL EVALUADOR		FIRMA DEL EVALUADO		TOTALES	100%	100												
_____		_____		_____		Puntaje Total x .6 =		60												

Anexo 2

FORMATO FP-001 Hoja 2 de 2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Alcaldía Municipio de Chia																				
Cargos en Provisionalidad COMPONENTE ACTITUDINAL																					
NOMBRE DEL EVALUADO: _____ NOMBRE DEL EVALUADOR: _____																					
PERIODO QUE SE EVALUA:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">AAAA</td> <td style="width: 25%;">MM</td> <td style="width: 25%;">DD</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	AAAA	MM	DD						FECHA DE ELABORACION <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">AAAA</td> <td style="width: 25%;">MM</td> <td style="width: 25%;">DD</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	AAAA	MM	DD								
AAAA	MM	DD																			
AAAA	MM	DD																			
CALIFICACION FACTORES COMPONENTE ACTITUDINAL																					
FACTORES DE MEDICION: Colocar al frente de cada factor la calificación de 1 a 10, de acuerdo al grado de cumplimiento																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Trabajo en Equipo</td> <td style="width: 25%;">Disponibilidad</td> <td style="width: 25%;">Liderazgo</td> <td style="width: 25%;">Comunicación</td> </tr> <tr> <td>Disciplina</td> <td>Relaciones interpersonales</td> <td>Actitud de Servicio</td> <td>Total</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>Conciencia de Costos</td> <td>Administración del Tiempo</td> <td>Puntaje Total x .4 =</td> </tr> </table>	Trabajo en Equipo	Disponibilidad	Liderazgo	Comunicación	Disciplina	Relaciones interpersonales	Actitud de Servicio	Total	Iniciativa	Conciencia de Costos	Administración del Tiempo	Puntaje Total x .4 =	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>								
Trabajo en Equipo	Disponibilidad	Liderazgo	Comunicación																		
Disciplina	Relaciones interpersonales	Actitud de Servicio	Total																		
Iniciativa	Conciencia de Costos	Administración del Tiempo	Puntaje Total x .4 =																		
PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACION (sumatoria del los puntajes totales de las Hojas 1 y 2)																					
CONTINGENCIAS PRESENTADAS EN EL PERIODO EVALUADO:																					
Describir brevemente los aspectos positivos o negativos que hayan afectado el desempeño o que se tuvieron en cuenta para la calificación																					
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:	OBSERVACIONES DEL EVALUADO:																				
FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR	FIRMA DEL EVALUADO:																			