

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN Y DESARROLLO EN EL SERVICIO PÚBLICO EN COLOMBIA

GUSTAVO ADOLFO LÓPEZ MURCIA

AUTOR

CRISTHIAN CAMILO ROJAS GUTIÉRREZ

ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ESPECIALIZACION EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

ABRIL DEL 2018

## TABLA DE CONTENIDO

Hipótesis .....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
Pregunta .....	3
Justificación .....	3
Abstract.....	4
Introducción .....	5
Marco teórico .....	7
Identificación de los aspectos que determinan las competencias laborales para los empleos públicos colombianos.....	13
Por qué evaluar la gestión. ....	17
Institucionalidad, actores y usuarios de los sistemas de evaluación del desempeño. ....	19
Métodos de evaluación del desempeño laboral.....	21
Clases de Evaluaciones del Desempeño Laboral en el ámbito público. ....	26
<i>Evaluación del Desempeño Laboral Período Anual u Ordinario.</i> .....	26
<i>Evaluación del Desempeño Laboral Extraordinaria.</i> .....	32
<i>Evaluación del Desempeño Laboral en Período de Prueba.</i> .....	32
Usos y Consecuencias de la Evaluación del Desempeño Laboral. ....	33
Alcance de la evaluación como herramienta de procesos de mejoramiento individual del desempeño en el servicio público.....	35
Causales de Retiro del Servicio Público en Colombia.....	38
Consecuencias de la Evaluación en el Nivel No Satisfactorio.....	39
Declaratoria de Insubsistencia del Nombramiento.....	40
Conclusiones.....	40
Bibliografía .....	43

## **Hipótesis**

La Evaluación del Desempeño Laboral como herramienta de gestión dentro de la organización posibilita la valoración del mérito, principio sobre el cual se fundamentan la permanencia y desarrollo en el servicio público en Colombia.

## **Objetivo general**

Identificar los aspectos de la Evaluación del Desempeño Laboral como herramienta de gestión que garantizan la permanencia y desarrollo de los empleados públicos, basado en el principio del mérito.

## **Objetivos específicos**

1. Desarrollar los aspectos que determinan las Competencias Laborales para los empleos públicos colombianos.
2. Conocer la incidencia y el alcance de la evaluación del desempeño laboral como herramienta de procesos y acciones de mejoramiento individual del desempeño en el servicio público.

## **Pregunta**

¿Cómo incide la Evaluación del Desempeño Laboral como herramienta de gestión en la valoración del mérito como principio sobre el cual se fundamenta la permanencia y el desarrollo en el servicio público en Colombia?

## **Justificación**

Con la expedición de la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1227 de 2005, se retoma con fuerza la Evaluación del Desempeño Laboral como una herramienta de gestión al servicio público, con el firme propósito de contribuir al desarrollo de la gestión pública colombiana, y por ende responder a la constante transformación del talento humano del Estado.

Como herramienta de gestión que “busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenta la permanencia y desarrollo en el servicio público colombiano” (Decreto 1227, 2005, art. 50). Se convierte en un proceso útil para las entidades del Estado, permitiéndoles alcanzar niveles de excelencia en sus procesos y la consecución de sus objetivos a través de la capacidad de su talento humano; como para sus empleados, desarrollando y fortaleciendo competencias laborales, sentido de pertenencia con la entidad y el reconocimiento social (incentivos) de sus capacidades profesionales.

Teniendo en cuenta lo expuesto, es de gran importancia para la organización del Estado la adopción de este tipo de metodologías como el estudio del tema, con el firme propósito de apoyar una gestión pública de calidad, identificando así, la incidencia real en la valoración del sistema del mérito, como principio sobre el cual se fundamenta el desarrollo en el servicio público en Colombia.

### **Abstract**

How does the Evaluation of Labor Performance impact as a management tool in the assessment of merit as a principle on which permanence and development in the public service in Colombia is based?.

With the issuance of Law 909 of 2004, the Labor Performance Assessment is again taken up as a management tool for the public service, with the firm purpose of contributing to the development of Colombian public management, and therefore responding to the constant transformation of the human talent of the State.

As a management tool, it becomes a useful process for State entities, allowing them to achieve levels of excellence in their processes and therefore the achievement of their objectives, through the real capacity of their human talent. As for public employees,

developing and strengthening their work skills, their sense of belonging to the entity and the social recognition (incentives) of their professional skills.

Taking into account the above, it is very important for the State organization to adopt this type of methodologies as the study of the subject, in order to know its real impact on the merit assessment, as a principle on which permanence and development in the public service in Colombia is based.

## **Introducción**

En la actualidad las organizaciones se encuentran obligadas a responder a una sociedad cambiante, donde el papel de su recurso humano ha ganado cada vez más peso dentro de la misma organización para responder a dichos cambios. Werther & Davis (2008) afirman:

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. (p. 306).

Así surge la necesidad y se evidencia la importancia de un sistema de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones. Werther & Davis (2008) afirman que “Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo” (p. 306).

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la

práctica misma de la administración de las empresas. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores (Perez, 2009, p. 1).

En el marco de la acción pública, con la expedición de la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1227 de 2005, se retoma con fuerza la evaluación del desempeño laboral como una herramienta de gestión al servicio público; con el firme propósito de contribuir al desarrollo de una gestión pública de calidad, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano, respondiendo así a la constante transformación del talento humano del Estado (CLAD, 2008).

Reconociendo el indudable valor estratégico de la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en cada organización y por ende en la evaluación integral de la gestión del Estado Colombiano a un nivel macro, cuyos resultados se encuentran orientados en últimas al cumplimiento de las demandas de los ciudadanos en términos de ofrecer bienes y servicios, con calidad y oportunidad.

Ahora bien, desde la perspectiva del desarrollo del empleado, la evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Perez, 2009, p. 2).

Según Perez (2009) nos dice que “La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado” (p. 2).

Es importante destacar, que independientemente de donde radique la institucionalidad para la evaluación del desempeño, existe un conjunto de lineamientos y aspectos a considerar en el proceso de implementación de sistemas de evaluación en el ámbito público; es así, como el foco de evaluación del desempeño sobre el cual se centrará este documento será sobre el desempeño de las organizaciones públicas.

El presente ensayo es un documento de investigación el cual busca contextualizar y brindar los elementos teóricos necesarios para entender como incide la Evaluación del Desempeño Laboral como herramienta de gestión en la valoración del sistema del mérito como principio sobre el cual se fundamenta el desarrollo en el servicio público en Colombia.

### **Marco teórico**

Así como las organizaciones han ido evolucionando con el devenir de la historia, vemos cómo los procesos de evaluación también se han ido transformando con el paso de los años.

A mediados del siglo XIX en pleno boom de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban. Sin embargo, a la hora de medir la productividad de sus trabajadores no contaban con elementos que les permitiesen evaluar su desempeño (Mazariegos, 2016).

El primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico. El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento (Mazariegos, 2016).

Mazariegos (2016), nos cuenta como “para 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores” (p. 1).

A principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueron cada vez más avanzadas, **las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos**, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados. Más adelante esa información, será utilizada para **realizar comparativos de los diferentes perfiles y el desempeño de los trabajadores** (Mazariegos, 2016).

Con la llamada “Sociedad del Conocimiento” - segunda mitad del siglo XX - surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial, el trabajo manual característico de la Revolución Industrial, comienza a ir en detrimento frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más compleja. Para poder medir esta nueva forma de trabajo



**aparecen varias modalidades de evaluación prevaleciendo finalmente dos de ellas: la basada en competencias y la basada en objetivos** (Mazariegos, 2016).

Es así como se puede inferir, que inicialmente el problema de estos procesos radicaba en que ambos estaban basados en un modelo productivo, arraigado en la sociedad industrial que los había visto nacer; donde la gestión del talento necesitaba contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados (Mazariegos, 2016).

Bonnefoy & Armijo (2005) nos cuentan como “conceptualmente la evaluación, se inserta en el marco teórico del análisis de las políticas públicas, en la medida que ésta persigue producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones política-administrativas, información útil que permita resolver problemas concretos” (p. 13).

Al hacer una revisión del concepto, se da cuenta de múltiples definiciones sobre evaluación en el ámbito público, para la CEPAL una de las más completas, aplicada a la gestión de las entidades, es la desarrollada en el marco de un estudio realizado en los países de la OCDE. En ésta se señala que la evaluación de la gestión es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución (Bonnefoy & Armijo, 2005, p. 13).

Según Chiavenato (como se citó en Perez, 2009) define “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 2).

Otra definición, pero esta vez enmarcada en el ámbito de los programas públicos, es la que señala que la evaluación es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o

explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento (Bonney & Armijo, 2005, p. 13).

Según Werther y Davis, (como se citó en Perez, 2009) definen “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p. 2).

Para Baggini (como se citó en Perez, 2009) cuenta como “La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p. 2).

En el país, con la expedición del Decreto 1227 de 2005, el cual reglamento parcialmente la Ley 909 de 2004, la función pública colombiana adopto su propia definición de evaluación del desempeño. El Decreto 1227 (2005) la define:

Como herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio (art. 50).

Del mismo modo, es necesario entender el proceso de evaluación como herramienta de gestión que permite: 1) Contribuir al desarrollo de las políticas, planes, programas, proyectos y a los sistemas de gestión pública establecidos por las entidades, desde la visión estratégica del talento humano, de manera que se evidencie la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional. 2) Mejorar la prestación de los bienes o servicios por parte de las entidades públicas, a partir del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral. 3) y por supuesto asegurar el cumplimiento del principio

del mérito - en el ingreso y permanencia de los empleados públicos de carrera, la promoción del desempeño sobresaliente, la identificación de los requerimientos de formación y capacitación para mejorar las competencias, el financiamiento de la educación formal y el otorgamiento de estímulos e incentivos para los empleados públicos, como reconocimiento por el buen desempeño (CNSC, 2017).

A partir de los lineamientos dados por la Ley 909 de 2004 y los desarrollos del Decreto 1227 de 2005, la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC, órgano rector de la evaluación en el país también la define conceptualmente como “una herramienta de gestión, la cual por medio del mérito busca garantizar el ingreso y la permanencia de los funcionarios y a su vez sirve para proceder al retiro cuando ésta no alcance el nivel satisfactorio” (CNSC, 2016).

Así mismo, la EDL de los funcionarios entendida en un contexto estratégico hace parte del proceso de evaluación integral del Estado Colombiano, pues los resultados están directamente relacionados con los acuerdos de gestión de los gerentes públicos, la evaluación por áreas o dependencias, la evaluación de la entidad y el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, todos estos orientados en últimas al cumplimiento de las demandas de los ciudadanos en términos de ofrecer bienes o servicios, con calidad y oportunidad (CNSC, 2017).

Perez (2009) afirma como “La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa” (p. 3).

Para poder evaluar el desempeño laboral es necesario contextualizar y tener criterios claros para hacerlo, inicialmente se deben definir y entender 3 conceptos claves como desempeño, competencias y procesos de mejoramiento individual.

Según Perez (2009) el desempeño “Se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (p. 1).

Pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (Perez, 2009).

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos (Bonney & Armijo, 2005, p. 22).

La definición de competencias, enmarcada en el ámbito de lo público se encuentra en el Decreto 2359 de 2005. El Decreto 2539 (2005) define las competencias laborales:

Como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los

conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (art. 2).

Los procesos de mejoramiento individual en el ámbito público, se enmarcan en el Acuerdo 565 (2016), donde se define al Plan de Mejoramiento Individual de los procesos de evaluación del desempeño:

Como la descripción de una secuencia de pasos o actividades que tienen como propósito indicar, al evaluado, el nivel de avance de los compromisos laborales y el nivel de desarrollo de las competencias comportamentales, así como las necesidades de fortalecimiento de las mismas. Con ello se promueve el cumplimiento de los compromisos laborales y las competencias comportamentales establecidas, orientadas a mejorar el desempeño individual (art. 1, Núm. 10).

### **Identificación de los aspectos que determinan las competencias laborales para los empleos públicos colombianos.**

Con la expedición de los Decretos No. 770, 785 y 2539 del 2005, según el DAFP & ESAP (2008) afirman como “Se establece los criterios y la obligatoriedad de definir las competencias laborales para el ejercicio del empleo público del país, involucrando a las entidades estatales de orden nacional como a las del orden territorial” (p. 09).

Actualmente los tres (3) aspectos que determinan toda competencia laboral para los empleos públicos, son definidos por el Decreto 2539 (2005) así:

Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos: 1) Requisitos de estudio y experiencia del empleo, según el nivel jerárquico en que se agrupan los empleos. 2) Las competencias funcionales del empleo. 3) Las competencias comportamentales (art. 3).

Decreto 2539 (2005) entiende:

Por contenido funcional la identificación de responsabilidades y competencias exigidas al titular del empleo, el cual deberá describirse teniendo en cuenta dos aspectos: a) La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece. b) Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo (art. 4).

Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros: a) Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones. b) Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo. c) Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia. d) Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados (Decreto 2539, 2005, art. 5).

Con la publicación de la Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los Empleos Públicos Colombianos, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP - apoya la gestión de las entidades, describiendo los pasos que deben seguirse para identificar las competencias laborales - funcionales de los empleos del país, así mismo, desarrolla los cuatro (04) componentes de la

competencia funcional, los cuales servirán de referente para la evaluación del desempeño de los funcionarios (DAFP & ESAP, 2008).

Según el DAFP & ESAP (2008) “Se busca con ella que las diferentes entidades del Estado puedan tener una descripción más detallada de sus empleos y así llevar a cabo procesos de evaluación más objetivos y ajustados a las normas vigentes” (p. 9).

Para el DAFP mediante el análisis funcional se identifican las competencias funcionales claves para el ejercicio de los empleos en las entidades públicas, organizaciones sociales y sectores de actividad económica; así mismo, se concertan entre los actores interesados, los estándares y normas de calidad que rigen el desempeño de los empleos y se promueven los sistemas de certificación de las competencias laborales por la vía de la evaluación del desempeño sustentado en los estándares respectivos (DAFP & ESAP, 2008, p. 9).

El DAFP & ESAP (2008) afirman:

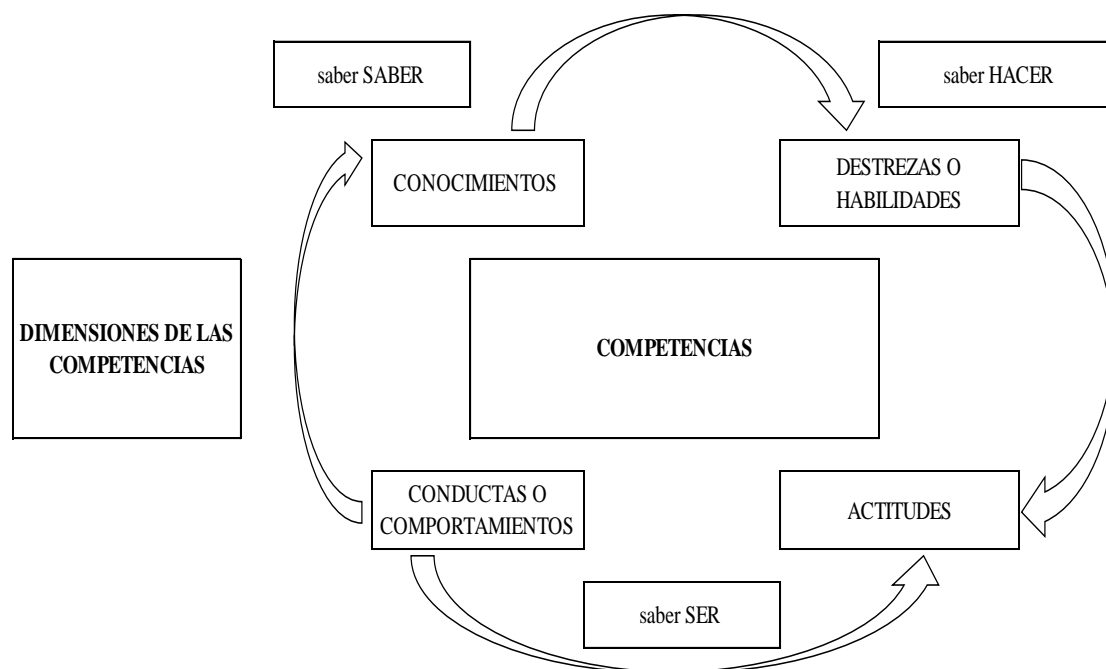
El análisis funcional permite identificar las funciones esenciales que deben realizar los funcionarios en una entidad para alcanzar la misión o propósito institucional; identifica en cada función los resultados que el funcionario debe alcanzar, los conocimientos que debe poseer para desempeñarse competentemente, las circunstancias y requerimientos en las que debe ejercer su empleo y las evidencias que dan prueba de que lo que hace se ajusta a lo esperado (p. 12).

De esta manera se convierte en una metodología útil para las entidades públicas y las organizaciones sociales que busquen alcanzar niveles de excelencia en sus procesos y elevar la capacidad de su capital humano para lograr sus objetivos. Para las personas, en una manera de acrecentar su acervo de conocimiento, de valorar su aporte a la productividad y

competitividad estatal y al reconocimiento social de sus capacidades profesionales ( DAFP & ESAP, 2008, p. 12).

Las competencias comportamentales son definidas por la CNSC (2016) “como aquellas características relacionadas con habilidades, actitud y aptitudes que tengo y que debo desarrollar para mejorar mi desempeño”.

Toda competencia comportamental de conformidad con el Decreto 2539 (2005) se describirá teniendo en cuenta los siguientes criterios: “a) Responsabilidad por personal a cargo; b) Habilidades y aptitudes laborales; c) Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones; d) Iniciativa de innovación en la gestión; y e) Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad” (art. 6).



**Figura I.** Presentación Sistema Propio de EDL de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN



### **Por qué evaluar la gestión.**

Para Schacter (como se citó en Bonnefoy & Armijo, 2005) El por qué evaluar la gestión es importante; es lugar común dentro de la literatura alrededor del tema, y su principal utilidad en el marco de la justificación de la acción pública, tiene que ver finalmente con que a partir de datos fiables sobre los resultados se abre la posibilidad de informar y rendir cuenta a los ciudadanos sobre el uso de los recursos y el grado de obtención de los objetivos propuestos.

Chiavenato (como se citó en Perez, 2009) refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad” (p. 2).

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, entre otros) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia como la autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, entre otros (Perez, 2009).

Perez (2009) afirma que “La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol” (p. 2).

Es así, como la evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el

desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado (Perez, 2009, p. 2).

La evaluación del desempeño laboral en el servicio público, tiene como propósitos hacer que los bienes y servicios que preste la entidad sean cada vez mejores y respondan a las expectativas de los ciudadanos; aportar al efectivo cumplimiento de los proyectos y planes institucionales, para que lo que hace el empleado público se vea reflejado en la entidad en la cual labora; desarrollar el talento humano de la entidad, a través del fortalecimiento de las competencias y la identificación de las necesidades de formación y capacitación; y promover la evaluación del desempeño sobresaliente, para que la entidad cuente con los mejores servidores públicos, y sea el mérito el elemento que defina la permanencia del funcionario, otorgue incentivos y estímulos como reconocimiento al excelente desempeño (CNSC, 2016).

Para Perez (2009) “La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa” (p. 3). Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios: La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de

desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos (Perez, 2009).

El director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos (Perez, 2009, p. 3).

El administrador, con la evaluación, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Además, invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio (Perez, 2009, p.3).

### **Institucionalidad, actores y usuarios de los sistemas de evaluación del desempeño.**

De acuerdo con Ley 909 de 2004, la Comisión Nacional del Servicio Civil, prevista en el artículo 130 de la constitución de 1991, es la responsable de la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las carreras especiales, es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos en la ley, de carácter permanente de nivel nacional, independiente de las ramas y órganos del poder público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Con el fin de garantizar la plena vigencia del principio de mérito en el empleo público de carrera administrativa, la Comisión Nacional del Servicio Civil actuará de acuerdo con los principios de objetividad, independencia e imparcialidad (Ley 909, 2004, Art. 7).

Dos de las funciones dadas por la ley a la CNSC, se encuentran directamente relacionadas con el objeto de esta investigación:

1) Establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre evaluación del desempeño de los empleados de carrera administrativa; y 2) Elaborar y difundir estudios sobre aspectos generales o específicos de la gestión del empleo público en lo relacionado con el ingreso, el desarrollo de las carreras y la evaluación del desempeño (Ley 909, 2004, Art. 11).

Así mismo, la ley atribuye la responsabilidad a las entidades del Estado para adoptar sus sistemas propios de evaluación del desempeño acorde con los criterios legalmente establecidos y de presentarlos ante la CNSC para su aprobación. La Ley 909 (2004) establece, “la Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas” (art. 40).

Son sujetos de evaluación del desempeño en el ámbito de lo público los empleados de carrera administrativa y en período de prueba que presten sus servicios en las entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004 o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legal, mientras las entidades a las que pertenecen adoptan su sistema propio de evaluación del desempeño laboral (Acuerdo 565, 2016, art. 6).

Así mismo, se aplicará de manera supletoria en lo no regulado en los sistemas especiales y específicos de carrera administrativa, a los empleados de libre nombramiento y remoción, distintos a los de gerencia pública; y a los empleados que estén cumpliendo comisión de servicios en otra entidad, quienes serán evaluados y

calificados por la entidad en la cual se encuentran en comisión, con base en el sistema que rijan para la entidad en donde se encuentran vinculados en forma permanente. Esta evaluación será remitida a la entidad de origen (Acuerdo 565, 2016, Art. 6).

### **Métodos de evaluación del desempeño laboral.**

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables (Perez, 2009, p. 3).

Para Perez (2009) “Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor” (p. 3).

El investigador Leonard Mertens (como se contó en Werther & Davis, 2008) señala la importancia del contexto para el establecimiento de parámetros de desempeño. Pero estos parámetros no se imponen desde afuera de la empresa con un modelo preestablecido, sino que se van construyendo de acuerdo con la realidad y necesidad productiva de la organización. La medición no debe quedar como un fin en sí, sino que debe considerarse como vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar. Los parámetros en todo caso deben estar siempre dentro de la posibilidad de alcanzarse (p. 308).

Se considera que, para que un sistema de medición sea idóneo, necesita las siguientes características: a) Ser comprendido y aceptado por el personal y reflejar sus capacidades individuales y colectivas, b) Incorporar la complejidad de los objetivos, c) Adaptarse a nuevas circunstancias y exigencias (Werther & Davis, 2008, p. 308).

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos; o puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento (Perez, 2009, p. 3).

También la evaluación puede ser por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos (Perez, 200, p. 3).

La unión de todas las anteriores es la llamada evaluación 360°, Perez (2009) afirma, “Si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados” (p. 3).

Los métodos de evaluación del desempeño laboral común mente conocidos se relacionan a continuación, esto con el fin de identificar el método adoptado por el sistema en el sector público:

**Método de la escala gráfica de calificaciones**, es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la

calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total. Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán (Perez, 2009, p. 3).

Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo (Perez, 2009, p. 4).

Perez (2009) explica el **Método de clasificación alterna**, el cual “consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos” (p. 4).

**Método de comparación por pares**, sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación indicaría para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después

sumaría el número de ve-ces que este empleado ha obtenido una calificación mejor (Perez, 2009, p. 4).

**Método de la distribución forzada**, se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos (Perez, 2009. p. 4).

**Método de los incidentes críticos**, se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: En la fase uno, observación del comportamiento de los subordinados. En la fase dos, registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso). Y en la fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado (Perez, 2009, p. 4).



Como se verá a continuación en el ámbito público colombiano, el sistema de evaluación del desempeño laboral existente -adoptado mediante Acuerdo 565 de 2016- toma gran parte de las características y especificaciones del método de la escala gráfica de calificaciones.

Ley 909 (2004) “establece la responsabilidad de las entidades del Estado de adoptar sus sistemas propios de evaluación del desempeño acorde con los criterios legalmente establecidos” (art. 40). Lo quiere decir, que no existe un único instrumento de evaluación para los empleados del sector público colombiano; sin embargo, la Ley determinó la creación de un sistema tipo de evaluación del desempeño Laboral desarrollado por la CNSC, el cual deberá ser adoptado por aquellas entidades que no cuenten aun con su sistema propio, dicho sistema se encuentra establecido por el Acuerdo 565 del 25 de enero de 2016 de la CNSC.

Pero la CNSC no solo se dio a la tarea de crear un sistema tipo de evaluación, también establece los criterios y define los lineamientos para desarrollar los sistemas propios de evaluación del desempeño laboral, los cuales se encuentran en el Acuerdo 20161000000816 del 13 de julio de 2016. Teniendo en cuenta lo expuesto, las características de una herramienta de evaluación pueden variar un poco de una entidad a otra, pero conservarán un mismo criterio y lineamiento. A continuación, se desarrollarán los componentes del sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de la CNSC, establecidos por el Acuerdo 565 de 2016.

La CNSC en su Acuerdo 565 (2016) define “El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral como una herramienta de gestión que contiene metodologías, procedimientos e instrumentos para la aplicación de las normas sobre Evaluación del Desempeño Laboral” (art. 4). Sus componentes se encuentran definidos en el mismo Acuerdo, los cuales son: “a) Las metas institucionales establecidas por la entidad y los resultados de su

gestión; b) competencias comportamentales; c) Los compromisos laborales; d) El portafolio de evidencias; e) Evidencias; f) La evaluación de gestión por áreas o dependencias; y g) Los planes de mejoramiento individual” (art. 7).

Los instrumentos del sistema se clasifican en tres (3) aspectos. Acuerdo 565 (2016): “a) Los niveles de cumplimiento. b) Porcentajes de los componentes. c) Escalas de calificación y los formatos” (Art. 14).

Tabla 1. Niveles de Cumplimiento

<b>PORCENTAJE</b>	<b>NIVEL</b>
Mayor o igual al 95%	Sobresaliente
Mayor o igual a 80% y menor de 95%	Destacado
Mayor del 65% y menor que el 80%	Satisfactorio
Menor o igual a 65%	No Satisfactorio

Es un rango de cualificación en donde se enmarca la calificación definitiva obtenida por el empleado sujeto de evaluación y corresponde a los siguientes: Sobresaliente, Destacado, Satisfactorio y No Satisfactorio. De acuerdo con el porcentaje o puntaje de la calificación obtenida, se ubican en cada nivel.

#### **Clases de Evaluaciones del Desempeño Laboral en el ámbito público.**

Se distinguen tres (03) clases de evaluación en el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral: la evaluación en periodo anual u ordinario, la evaluación extraordinaria y la evaluación en periodo de prueba.

#### ***Evaluación del Desempeño Laboral Período Anual u Ordinario.***

La CNSC (2016) la define como aquella “Que se produce por el período comprendido entre el 1 de febrero y 31 de enero del año siguiente, contiene dos evaluaciones parciales semestrales y algunas veces parciales eventuales si se presentan circunstancias especiales”

El proceso de Evaluación del Desempeño Laboral se desarrolla en las siguientes fases:

**Primera fase.** Preparación del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, esta fase comprende todas las actividades que garanticen la ejecución y desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral y exige el compromiso institucional de la alta dirección y de manera transversal el de todas las instancias de la entidad (Acuerdo 565, 2016, art. 20).

**Segunda fase.** Concertación de compromisos laborales y competencias comportamentales en periodo anual u ordinario, en esta fase se concretan los acuerdos sobre los productos o resultados finales esperados que debe entregar el servidor en el marco de sus funciones, los planes de desarrollo, planes institucionales, planes operativos anuales, planes por área o dependencia, propósito principal del empleo y demás herramientas con que cuente la entidad, los cuales deben establecerse mediante un proceso de construcción participativa. A más tardar el veinte ocho (28) de febrero de cada año los evaluadores deberán concertar con el evaluado los compromisos laborales, dar a conocer las competencias comportamentales establecidas para el empleo respectivo e informar el papel de la evaluación de gestión por áreas o dependencias (Acuerdo 565, 2016, art. 21).

Los compromisos laborales se concertarán teniendo en cuenta los siguientes lineamientos: a) Perfil y competencias del empleado público, definidas en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales vigente. b) Identificar los productos, servicios o resultados esperados respecto a las metas establecidas para el área o la dependencia, con base en los planes institucionales, teniendo en cuenta el marco de los contenidos funcionales que corresponden al empleo, definidos en los

Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales de la entidad. c) Los productos, servicios o resultados deben: i) Ser cumplibles, medibles, cuantificables, alcanzables, realizables, demostrables y verificables, ii) Establecer las circunstancias de tiempo, modo y lugar, iii) Determinar las condiciones de cantidad y calidad según sea el caso. d) Asignar a cada uno de los compromisos un peso porcentual de cumplimiento esperado, de acuerdo con la contribución del evaluado frente a la complejidad de las metas del área o la dependencia, la responsabilidad, impacto y relevancia de cada una de ellas. La sumatoria de los porcentajes asignados a cada uno de los compromisos laborales deberá corresponder al cien por ciento 100%. e) Definir un número de compromisos laborales no mayor a cinco ni menor a tres (Acuerdo 565, 2016, art. 21).

De acuerdo con Acuerdo 565 (2016) para establecer las cuatro (4) competencias comportamentales a evaluar se deben contemplar los siguientes criterios: “a) El resultado de la última evaluación definitiva del desempeño laboral. b) Características y condiciones del empleo. c) Particularidades individuales del evaluado. d) Compromisos laborales.” (art. 21)

**Tercera fase.** Seguimiento al desempeño laboral y al desarrollo de competencias comportamentales, el seguimiento consiste en la verificación que realiza el evaluador del nivel de avance de los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales, de acuerdo con las siguientes directrices:

- a) Se efectuará cada trimestre.
- b) Tendrá como referente el porcentaje de avance de las metas establecidas para el área o la dependencia respectiva, de acuerdo con el informe de la Oficina de Planeación o quien haga sus veces.

- c) El evaluador dará al evaluado información de retorno que oriente, estimule y apoye su desempeño, destacando los avances, aportes y debilidades o incumplimiento en los compromisos laborales y el nivel de desarrollo de las competencias comportamentales que se hayan identificado en el ejercicio de su empleo.
- d) El evaluador verificará con el evaluado las evidencias allegadas las cuales se registrarán para ser incorporadas en el portafolio de evidencias y se suscribirá el Plan de Mejoramiento Individual en el formato expedido por la CNSC, si hay lugar a ello.
- e) El resultado del seguimiento no genera calificación; sin embargo, es un aspecto fundamental que contribuye fortalecer y potencializar las competencias del empleado y el cumplimiento de las metas institucionales (Acuerdo 565, 2016, Art. 22).

**Cuarta fase.** Evaluaciones parciales, durante el período de evaluación del desempeño laboral Acuerdo 565 (2016) “Se pueden presentar situaciones que dan lugar a realizar evaluaciones parciales eventuales y en todo caso se deberán realizar las evaluaciones parciales semestrales” (art. 25). Las cuales se adelantarán de la siguiente forma:

Evaluaciones Parciales Semestrales. Acuerdo 565 (2016) “Son aquellas que permiten evidenciar el porcentaje de avance del empleado sujeto de evaluación, en relación con el cumplimiento de los compromisos laborales y del desarrollo de las competencias comportamentales establecidos al inicio del período” (art. 25). La sumatoria de las dos (2) evaluaciones parciales semestrales, constituyen la evaluación definitiva del periodo anual u ordinario y se realizan así:

- a) Primera Evaluación Parcial Semestral. Corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador o Comisión Evaluadora según sea el caso, por el periodo comprendido entre el primero (1º) de febrero y el treinta y uno (31) de julio de cada

año; calificación que deberá producirse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al vencimiento de dicho periodo. En esta fase el evaluador previa verificación del cumplimiento o el estado de avance de los compromisos laborales y del desarrollo de las competencias comportamentales y con base en el portafolio de evidencias y los resultados del seguimiento efectuado, calificará el desempeño del evaluado, de acuerdo con las escalas de calificaciones establecidas... para cada uno de los componentes citados, utilizando los formatos dispuestos por la CNSC para tal fin. Para la consolidación de la primera evaluación parcial semestral hay que tener en cuenta las evaluaciones parciales eventuales del período, en caso de haberse presentado (Acuerdo 565, 2016, art. 25).

b) Segunda evaluación parcial semestral. Corresponde a la evaluación que deberá efectuar el Evaluador o la Comisión Evaluadora, según sea el caso, por el período comprendido entre el primero (1º) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente, calificación que deberá producirse a más tardar dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al vencimiento de dicho período. La calificación y el peso porcentual asignado a cada uno de los compromisos laborales y competencias comportamentales, se realizará a partir de los mismos parámetros utilizados para la primera evaluación parcial semestral (Acuerdo 565, 2016, Art. 25).

**Quinta fase.** Evaluación definitiva en periodo anual u ordinario. Acuerdo 565 (2016), “La evaluación definitiva del período anual u ordinario corresponderá a la sumatoria de las calificaciones resultantes de las dos evaluaciones parciales semestrales” (art. 26).

Los componentes de la evaluación definitiva en periodo anual u ordinario son:

Tabla 2. Componentes de la evaluación definitiva

Calificación para el periodo Anual u Ordinario	Peso %
Compromisos laborales	80%
Competencias Comportamentales	10%
Evaluación de Gestión por Áreas o Dependencias	10%
Total:	100%

Escalas de Calificación. Son los instrumentos que permiten ubicar cuantitativa y cualitativamente el resultado de la EDL y está integrada por:

<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	Se califican de 1 a 100 puntos, según su cumplimiento, pero corresponde en porcentaje al 80% del total de la calificación.
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>	Se evalúan con base en la siguiente tabla y depende del nivel en que se encuentre:

Tabla 3. Competencias Comportamentales

NIVELES DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA	RESULTADOS CUANTITATIVOS
BAJO	El nivel de desarrollo de la competencia <i>no se presenta</i> con un impacto positivo que permita la obtención de las metas y logros esperados.	4
ACEPTABLE	El nivel de desarrollo de la competencia se <i>presenta de manera intermitente</i> , con un mediano impacto en la obtención de metas y logros esperados.	6
ALTO	El nivel de desarrollo de la competencia se <i>presenta de manera permanente e impacta significativamente de manera</i>	8

*positiva* la obtención de metas y logros esperados.

MUY ALTO

El nivel de desarrollo de la competencia *se presenta de manera permanente, impactando significativamente la obtención de metas y logros esperados y agrega valor a los procesos generando un alto nivel de confianza.*

10

**Fuente:** (CNSC, 2016)

**Evaluación por Gestión de  
áreas o Dependencias**

Lo hace la Oficina de Control Interno y va de 1 a 10 puntos.

#### ***Evaluación del Desempeño Laboral Extraordinaria.***

Es aquella que se realiza cuando el jefe tiene información soportada del presunto desempeño deciente con respecto al cumplimiento de los compromisos. Él sólo podrá solicitarla al nominador, después de que hayan transcurrido, por lo menos tres (3) meses desde la última evaluación definitiva y deberá tener en cuenta las evaluaciones que se me hayan realizado en el período. **¿Cómo se realiza?** Sumando la calificación de los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales, con los siguientes pesos porcentuales (CNSC, 2016).

Tabla 4. Componentes de la evaluación extraordinaria

	Peso %
Compromisos laborales	85%
Competencias Comportamentales	15%
Total:	100%

#### ***Evaluación del Desempeño Laboral en Período de Prueba.***

Se entiende por período de prueba el tiempo durante el cual el empleado demostrará su capacidad de adaptación progresiva al cargo para el cual fue nombrado, su eficiencia,



competencia, habilidades y aptitudes en el desempeño de las funciones y su integración a la cultura institucional. El período de prueba deberá iniciarse con la inducción en el puesto de trabajo (Acuerdo 565, 2016, art. 29).

Para la evaluación en período de prueba Acuerdo 565 (2016). “Se tendrá en cuenta la sumatoria de la calificación de los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales, según los siguientes pesos porcentuales” (art. 35).

Tabla 5. Componentes de la evaluación en periodo de prueba

En esta no procede la evaluación de mi área o dependencia.	Peso %
Compromisos laborales	85%
Competencias Comportamentales	15%
Total:	100%

Tabla 6. Componentes de la evaluación de las tres clases de EDL

Niveles de cumplimiento para las 3 clases de EDL	Peso %
Sobresaliente	Mayor o igual a 95%
Destacado	Mayor o Igual a 80% y menos de 95%
Satisfactorio	Mayor del 65% y menos que el 80%
No Satisfactorio	Menor o igual a 65%

### Usos y Consecuencias de la Evaluación del Desempeño Laboral.

Usos de la Evaluación en el Nivel Sobresaliente	Usos de la Evaluación en el Nivel Destacado	Usos de la Evaluación en el Nivel Satisfactorio	Usos complementarios de la Evaluación del Desempeño Laboral
Adquirir los derechos de carrera administrativa cuando se trate de la Evaluación en Período de Prueba.	Adquirir los derechos de carrera administrativa cuando se trate de la Evaluación en Período de Prueba.	Adquirir los derechos de carrera administrativa cuando se trate de la Evaluación en Período de Prueba.	Revisar, ajustar o modificar los Manuales Específicos de Funciones y de Competencias Laborales.

Usos de la Evaluación en el Nivel Sobresaliente	Usos de la Evaluación en el Nivel Destacado	Usos de la Evaluación en el Nivel Satisfactorio	Usos complementarios de la Evaluación del Desempeño Laboral
Ascender en la carrera administrativa como resultado de la Evaluación en Período de Prueba, cuando el empleado ostente derechos de carrera.	Ascender en la carrera administrativa como resultado de la Evaluación en Período de Prueba, cuando el empleado ostente derechos de carrera.	Ascender en la carrera administrativa como resultado de la Evaluación en Período de Prueba, cuando el empleado ostente derechos de carrera.	Validar los procesos de selección del personal.
Acceder a encargos cuando se cumpla con la totalidad de los requisitos establecidos en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004 y siempre y cuando, que al existir una vacante temporal o definitiva de un empleo de carrera la Administración decida proveerla.	Acceder a reconocimientos no pecuniarios definidos por la entidad.	Permanecer en servicio activo en la entidad.	Planificar la capacitación y la formación de los empleados de carrera.
Acceder a comisiones para desempeñar empleos de Libre Nombramiento y Remoción o de Período Fijo, bajo las condiciones contempladas en el artículo 26 de la Ley 909 de 2004. Acceder a los beneficios contenidos en el Plan de Estímulos e Incentivos que determine la entidad. (Acuerdo 565, 2016, Art. 40).	Acceder a encargo, a discrecionalidad del nominador, cumpliendo con los demás requisitos establecidos en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004, en el evento que no exista en la planta de personal servidor con derecho preferencial a ser encargado. En este caso el encargo no es un derecho preferencial sino una forma de provisión de empleos de carrera. (Acuerdo 565, 2016, Art. 41).	Acceder a encargo, a discrecionalidad del nominador, cumpliendo con los demás requisitos establecidos en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004, en el evento que no exista en la planta de personal servidor con derecho preferencial a ser encargado. En este caso el encargo no es un derecho preferencial sino una forma de provisión de empleos de carrera. (Acuerdo 565, 2016, Art. 42).	Adoptar Planes y Programas de Bienestar e Incentivos. Seleccionar a los mejores empleados por nivel jerárquico y al mejor de la entidad, con el fin de asignar los incentivos adoptados en el Plan Anual de Incentivos y Estímulos, de acuerdo con el procedimiento establecido para tal fin. Diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área, dependencia y/o de la entidad. (Acuerdo 565, 2016, Art. 43).

### **Alcance de la evaluación como herramienta de procesos de mejoramiento individual del desempeño en el servicio público.**

Para Bonnefoy & Armijo (2005) “El uso de los indicadores de desempeño está relacionado directamente con la evaluación de los resultados en varios ámbitos de acción de las intervenciones públicas” (p. 21), para el caso que le atañe a esta investigación la evaluación de la gestión de los funcionarios.

Una definición general de indicador de desempeño, dada por Bonnefoy & Armijo (2005) es la siguiente: “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (p. 23).

Para evaluar el desempeño se han desarrollado una gran cantidad de herramientas metodológicas. En el campo de lo público la evaluación ha incluido dentro de la “evaluación del desempeño” lineamientos comunes a todas las organizaciones públicas para la construcción de sus sistemas propios de evaluación. Es aquí donde los procesos de seguimiento a la gestión, a los compromisos y a las competencias fijadas, cobran gran importancia para garantizar la consecución de los objetivos institucionales y por ende una evaluación en niveles destacados.

A continuación se describen las actividades que hacen parte de los procesos de seguimiento de la evaluación del desempeño de los empleados y que tienen como finalidad en caso de ser requerido la formulación de planes de mejoramiento:

Tabla 7. Seguimiento al Desempeño Laboral y al desarrollo de Competencias Comportamentales

¿QUIÉN?	ACTIVIDADES	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?
Jefe Oficina de Planeación	Dar a conocer a los intervinientes en el proceso los avances por áreas o dependencias en la ejecución de las metas.	Cada trimestre	Elaborando informes trimestrales y remitiéndoselos a los responsables del proceso de EDL.
Evaluador	Verificar el nivel de avance de los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales.	Cada trimestre	Teniendo como referente el porcentaje de avance de las metas de la Oficina de Planeación que permita cotejar el rendimiento individual frente al desempeño de la dependencia.
	Dar la evaluada información de retorno respecto a los compromisos laborales y nivel de desarrollo de las competencias comportamentales.	Cada trimestre	Dando información de avances, aportes y debilidades o incumplimientos.
Evaluado y Evaluador	Verificar las evidencias allegadas.	Cada trimestre	Registrándolas e incorporándolas en el portafolio de evidencias.
	Suscribir Plan de Mejoramiento si hay lugar a ello.	Cuando el evaluador identifique aspectos que requieran seguimiento o mejora	Con el mecanismo establecido por la entidad.

**Fuente:** (CNSC, 2017)

Según Werther & Davis (2008) “La revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie” (p. 306).

Es importante precisar que los Planes de Mejoramiento producto de los procesos de evaluación, se producen a partir del seguimiento cada tres meses -para el caso público- en la evaluación de período anual u ordinario y cada dos meses en período de prueba, o en las evaluaciones parciales semestrales o eventuales durante el período de evaluación. Este se realiza entre evaluador y evaluado para hacer observaciones de

avance y dificultades que permitan mejorar: i) El nivel de cumplimiento de los compromisos laborales concertados o fijados al inicio del período; ii) Las actitudes o conductas que inciden en el desarrollo de las competencias comportamentales; iii) Superar las brechas presentadas entre el desempeño real y el desempeño esperado; iv) Mejorar el área o dependencia a la que pertenece el evaluado. Se realiza basado en el seguimiento y verificación de las evidencias indagando las causas y planteando acciones de mejoramiento, para corregir, prevenir y mejorar el desempeño, generando valor agregado a la entidad (Acuerdo 565, 2016, art. 1).

Si al momento de realizar el seguimiento trimestral al desempeño laboral del evaluado, se observa que existen aspectos a mejorar, será procedente suscribir un plan de mejoramiento basado en el seguimiento y verificación de las evidencias indagando las causas y planteando acciones de mejoramiento, para corregir, prevenir y mejorar el desempeño, generando valor agregado a la entidad (Acuerdo 565, 2016, art. 24).

Para el caso práctico del sistema tipo de evaluación, la calificación de la primera evaluación parcial semestral establece que cuando esta sea inferior a las condiciones de resultado esperadas tanto en los compromisos laborales como en el desarrollo de las competencias comportamentales, el evaluador deberá establecer un Plan de Mejoramiento (Acuerdo 565, 2016, art. 25).

Así mismo, en los seguimientos que se efectúan cada dos meses en la evaluación de periodo de prueba, se determina:

Si al momento de realizar el seguimiento cada dos meses al desempeño laboral del evaluado, se observa que existen aspectos a mejorar, será procedente suscribir un plan de mejoramiento basado en el seguimiento y verificación de las evidencias indagando

las causas y planteando acciones de mejoramiento, para corregir, prevenir y mejorar el desempeño, generando valor agregado a la entidad (Acuerdo 565, 2016, art. 33).

### **Causales de Retiro del Servicio Público en Colombia.**

El retiro del servicio implica la cesación del ejercicio de funciones públicas. Las causales de retiro contempladas en el artículo 41 de la Ley 909 de 2004 son las siguientes:

- a) Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción;
- b) Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa;
- c) Por razones de buen servicio, para los empleados de carrera administrativa, mediante resolución motivada); (Inexequible C-501de 2005);
- d) Por renuncia regularmente aceptada;
- e) Retiro por haber obtenido la pensión de jubilación o vejez;
- f) Por invalidez absoluta;
- g) Por edad de retiro forzoso;
- h) Por destitución, como consecuencia de proceso disciplinario;
- i) Por declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono del mismo;
- j) Por revocatoria del nombramiento por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo, de conformidad con el artículo 5° de la Ley 190 de 1995, y las normas que lo adicionen o modifiquen;
- k) Por orden o decisión judicial;
- l) Por supresión del empleo;

m) Por muerte;

n) Por las demás que determinen la Constitución Política y las leyes (ESAP & DAFP, 2008).

Así mismo, el Decreto 1227 (2005) se pronuncia al respecto, “El retiro del servicio de los empleados de carrera se produce por cualquiera de las causales determinadas en la Ley 909 de 2004 y conlleva el retiro de la carrera y la pérdida de los derechos inherentes a la misma” (art. 86).

### **Consecuencias de la Evaluación en el Nivel No Satisfactorio.**

La Evaluación Definitiva y en firme en el Nivel No Satisfactorio trae como consecuencias: 1) El retiro del servicio. 2) La separación y pérdida de los Derechos de Carrera Administrativa. 3) Regresar al empleo del cual ostenta derechos de carrera, si el empleado sujeto de evaluación se encuentra desempeñando por encargo otro empleo. 4) Regresar al empleo del cual ostenta derechos de carrera, si el empleado sujeto de evaluación, se encuentra desempeñando período de prueba en otro empleo (Acuerdo 565, 2016, art. 44).

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, en firme una calificación de servicios no satisfactoria como resultado del desempeño laboral, de carácter anual o extraordinario el nombramiento del empleado de carrera así calificado, deberá ser declarada insubsistente, mediante resolución motivada del Jefe de la Entidad. Contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento procederá el recurso de reposición. Esta decisión se entenderá revocada, si al interponer los recursos dentro del término legal, la administración no se pronuncia dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario siguiente a la presentación de los recursos. En este evento la calificación que dio origen a la declaratoria de insubsistencia del

nombramiento se considerará satisfactoria en el puntaje mínimo. La autoridad competente que no resuelva el recurso respectivo dentro del plazo previsto, será sancionada de conformidad con la Ley 734 de 2002 y las normas que la modifiquen o adicionen (Acuerdo 565, 2016, art. 44).

### **Declaratoria de Insubsistencia del Nombramiento.**

Podrá ser declarada por el nominador de la entidad en los siguientes casos:

- a) En los empleos de carrera administrativa

El nombramiento del empleado de carrera administrativa deberá declararse insubsistente, mediante resolución motivada del Jefe de la entidad, cuando haya quedado en firme una calificación de servicios no satisfactoria y sola se produce con relación a la calificación anual o a la extraordinaria (ESAP & DAFP, 2008).

- b) Para los funcionarios nombrados en provisionalidad

De acuerdo con la Ley 909 (2004) “La competencia para el retiro de los empleos de carrera de conformidad con las causales consagradas por la Constitución Política y la ley y deberá efectuarse mediante acto motivado” (art. 41).

### **Conclusiones**

La Evaluación del Desempeño Laboral como herramienta de gestión, “permite, a través de su correcta aplicación, fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional y en ese mismo sentido definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización” (CNSC, 2017).

Si bien es cierto lo expuesto, dentro de las organizaciones públicas colombianas, la evaluación del desempeño de los funcionarios no solo se limita a este aspecto, también abarca los procesos de desarrollo y fortalecimiento del capital humano, Acuerdo 565 (2016) “Usos



complementarios de la Evaluación del Desempeño”, que van desde la definición de programas de formación y capacitación, la adopción de planes y programas de bienestar, la posibilidad de establecer planes de mejoramiento individual, hasta el reconocimiento a la labor de los empleados con el fin de entregar incentivos pecuniarios como no pecuniarios. Lo que implica hablar de una herramienta de gestión que posibilita el desarrollo de la organización como de su talento humano.

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, entre otros) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia - autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, entre otros (Perez, 2009, p.2).

Para Perez (2009) “La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado” (p.2).

Por su parte, la definición y concertación de compromisos y competencias sobre las cuales se evalúa el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones públicas, requiere de una definición previa de las competencias laborales, “con miras a tener una descripción más detallada de los empleos y poder llevar a cabo procesos de evaluación más objetivos y ajustados a las normas vigentes” (DAFP & ESAP, 2008, p. 9), de aquí que radique la importancia de su definición inicial, previo a todo proceso de evaluación, ya que serán soporte del mismo.

Mediante el empleo de metodologías como el análisis funcional no solo se identifican las competencias laborales claves para el ejercicio de los empleos de las entidades públicas, organizaciones sociales y sectores de actividad económica; así mismo se concertan entre los actores interesados, los estándares y normas de calidad que rige el desempeño de los empleos y se promueven los sistemas de certificación de las competencias laborales por la vía de la evaluación del desempeño sustentado en los estándares respectivos (DAFP & ESAP, 2008, p. 9).

Ahora bien, la Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados como instrumento de gestión, hace parte de los procesos sistémicos de mejoramiento continuo de las organizaciones donde según Gómez (2009), “El desempeño de la organización depende y está en total correspondencia con el desempeño individual de cada uno de sus trabajadores, eslabón indispensable en el logro de la meta.”. Por ende, la evaluación de los funcionarios entendida en contexto estratégico hace parte del proceso de evaluación integral del Estado Colombiano, pues los resultados están directamente relacionados con los acuerdo de gestión de los gerentes públicos, la evaluación por áreas o dependencias, la evaluación de la entidad y el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, todos estos orientados en ultimas al cumplimiento de las demandas de los ciudadanos en términos de ofrecer bienes o servicios, con calidad y oportunidad (CNSC, 2017).

A modo de conclusión podemos inferir, como toda herramienta de evaluación del desempeño sin importar donde radique su institucionalidad, se encuentra inmersa en el funcionamiento mismo y consecución de los objetivos de toda organización, hace parte de los procesos de planeación, desarrollo, seguimiento y mejora continua, convirtiéndose en una verdadera herramienta de gestión al servicio público. Como herramienta de gestión tendrá

como finalidad dentro de las organizaciones garantizar la permanencia del personal que demuestre las competencias que sean requeridas y el adecuado desempeño para el logro de las metas institucionales, lo anterior visto desde un enfoque netamente organizacional -beneficio que representa para toda administración. Desde un enfoque de desarrollo de personal, tendrá como finalidad, fortalecer y desarrollar al talento humano que hace parte de la organización, a través de la implementación de programas de capacitación e incentivos, brindándole las herramientas necesarias a los empleados para planear su trabajo, identificar sus debilidades e implementar acciones de mejora, logrando la excelencia y el desarrollo desde su ámbito personal como profesional. La permanencia en el servicio público será el resultado de la correcta aplicación de las herramientas de evaluación desde las dos perspectivas mencionadas.

### **Bibliografía**

Acuerdo 565. (2016). *Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba*. Colombia: Diario Oficial No. 49.780 de 8 de febrero de 2016.

Bonnefoy & Armijo, J. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.

CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*, (pág. 24). Salvador.

CNSC. (2016). *Evaluación del Desempeño Laboral Cartilla para Evaluados*. Bogotá.

CNSC. (2017). *Evaluación de Gestión por Áreas o Dependencias*. Bogotá.

CNSC. (2017). *Evaluación del Desempeño Laboral Cartilla para Evaluadores*. Bogotá.

Constitución Política. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Colombia.

DAFP & ESAP. (2008). *Guía Metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos*. Bogotá.

Decreto 1227. (2005). *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998*. Colombia: Diario Oficial 45890 de abril 25 de 2005.

Decreto 2539. (2005). *por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos*. Colombia: Diario oficial. Año CXLI. N. 45980. 25, Julio, 2005.

ESAP, & DAFP. (2008). *Cartilla Laboral - Empleo, Situaciones Administrativas, Jornada Laboral y Retiro de Empleados del Sector Público*. Bogotá.

Gomez Cardenas, L. (23 de Junio de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de Evaluación del desempeño en la gestión empresarial: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-empresarial/>

Ley 909. (2004). *Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Colombia: Diario Oficial 45.680 de septiembre 23 de 2004.

Mazariegos, A. (23 de 6 de 2016). *Glocal Tinking*. Obtenido de La Evaluación del Desempeño: Pasado, Presente y Futuro: <http://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

DAFP & ESAP. (2008). *Guía Metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos*. Colombia.

Perez Montejó, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. En *UPIICSA XVII, VII, 50-51* (pág. 50).

Puchol, I. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid/Buenos Aires/Mexico: Diaz de Santos.

Werther & Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MCGRAW-HIL.

Werther & Keith Davis Pág 308. (2008). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Empresas - Sexta Edición*. Mexico.