

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SISTEMA DE  
CARRERA ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO**

**Laura Cristina Infante García**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ, D.C. 2018**

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SISTEMA DE  
CARRERA ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO**

**Laura Cristina Infante García**

**Trabajo de grado para optar por el título de especialista en gestión pública**

**Asesor: Diego Javier Gómez Calderón**

**Mg. en Economía Aplicada**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**BOGOTÁ, D.C. 2018**

**DEDICATORIA**

*A mi madre,  
quien ha apoyado incondicionalmente todos mis proyectos.*

**AGRADECIMIENTO**

*Al director del trabajo Diego Gómez,  
por haber orientado este ejercicio académico.*

## RESÚMEN

La evaluación del desempeño laboral en el sector público adquiere cada vez mayor importancia porque implica, no sólo establecer un diagnóstico de cómo es el rendimiento de un funcionario en el ejercicio de su cargo, sino que a través de sus resultados, se pueden emprender acciones para potenciar las fortalezas y corregir las debilidades que permitan ofrecer un servicio público competitivo y orientado a la planeación institucional. Para que la evaluación se oriente por este camino, es necesario que se conciba como un proceso estratégico de gestión del recurso humano, que vaya más allá de la mera formalidad normativa y trascienda la idea de sólo medir el desempeño.

Palabras clave: evaluación del desempeño laboral, recurso humano, rendimiento, servicio público.

## **ABSTRACT**

The evaluation of labor performance in the public sector acquires increasing importance because it implies, not only establishing a diagnosis of how the performance of an official is in the exercise of his position, but through its results, actions can be taken to strengthen the strengths and correct the weaknesses that allow offering a competitive public service and oriented to institutional planning. For evaluation to be oriented along this path, it is necessary to conceive it as a strategic human resource management process that goes beyond mere regulatory formality and transcends the idea of only measuring performance.

Keywords: evaluation of work performance, human resources, performance, public service.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	10
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	12
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	13
3.1. Objetivo General .....	13
3.2. Objetivos Específicos .....	13
<b>4. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO</b> .....	14
4.1. Marco conceptual. ....	14
4.2. Marco teórico. ....	15
4.2.1. Participantes en la evaluación del desempeño laboral .....	16
4.2.2. Etapas del proceso de Evaluación del desempeño laboral .....	22
4.2.3. Evaluaciones parciales semestrales en periodo anual. ....	24
4.2.4. Calificación definitiva en periodo anual. ....	25
4.2.5. Recursos contra el resultado definitivo de la EDL.....	26
4.2.6. Evaluaciones extraordinarias.....	27
4.2.7. Alcances de la Evaluación del desempeño laboral.....	27
4.3. La Evaluación del desempeño laboral como herramienta para los procesos de gestión del recurso humano.....	31
4.4. Desafíos y retos que enfrenta la evaluación del desempeño laboral como herramienta de gestión del recurso humano .....	32
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	35
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	36

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño laboral es una 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.

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), al adoptar un sistema de evaluación del rendimiento, se logra orientar y validar las prácticas de gestión del recurso humano, mejorar su desempeño y motivación en la realización de sus funciones, además de proveer de la información necesaria para fundamentar la toma de decisiones en los programas de gestión.

En Colombia, con la ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones, los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral sirven de base para; adquirir los derechos y ascender dentro del sistema de carrera; conceder becas o comisiones de estudio; otorgar incentivos económicos o de otro tipo; planificar la capacitación, la formación y determinar la permanencia en el servicio. Siendo de esta manera un factor esencial para la gestión del recurso humano en las instituciones.

En el artículo 38 de la mencionada ley, se señala además que las evaluaciones de desempeño tendrán una base objetiva en la calificación, que dé cuenta de la conducta del evaluado en el ejercicio de sus funciones y en su contribución a la consecución de las metas



institucionales. Lo que implica no sólo una revisión de cómo ha sido su desempeño a nivel individual, sino el cómo su resultado ha impactado en la gestión de la entidad para la cual presta sus servicios.

:

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Evaluación del Desempeño Laboral es un proceso estratégico dentro de la gestión del talento humano, orientado al conocimiento de los logros, las competencias y debilidades de los empleados públicos, con el objetivo de realizar las acciones para favorecer la efectividad organizacional y el desarrollo personal y profesional de los servidores de carrera administrativa, así como para determinar el ingreso, la permanencia y el retiro del servidor de carrera y en periodo de prueba.

Teniendo en cuenta el Acuerdo 138 de 2010, la Comisión Nacional del Servicio Civil establece que la evaluación del desempeño, como herramienta de gestión y elemento integrante de la función pública y el control interno de gestión institucional, se debe formular e implementar a través de un enfoque sistémico, que permita articular los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos, económicos, culturales y sociales propios de las entidades públicas y del desarrollo del talento humano, para la consecución de resultados acordes con sus prioridades estratégicas y su función social.

Cada día que pasa, el servicio público demanda cada vez más un alto nivel de efectividad en la prestación de los servicios y en el cumplimiento de sus fines, lo cual implica necesariamente una evaluación periódica de la forma en cómo se están llevando a cabo los procesos y de la manera en que estos sirven de fundamento para gestionar el recurso humano en las entidades. Por tanto, se considera necesario indagar ¿Cuáles han sido los avances que ha tenido la evaluación del desempeño laboral en el sector público, y a

partir de ahí, identificar cuáles son los desafíos que afronta como herramienta para los procesos de gestión del recurso humano?

Por tanto, se espera dar respuesta a las siguientes preguntas; ¿Cuál es el marco legal aplicable a la evaluación del desempeño laboral en el sector público? y, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la evaluación del desempeño laboral como herramienta de gestión?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño laboral en Colombia ha adquirido un papel protagonista en el ejercicio de lo público. Es una valoración que evidencia la actuación del servidor público en la ejecución de sus funciones, que por un lado prioriza el principio del mérito para su permanencia y continuidad al servicio del Estado y, por otro lado, asegura que los esfuerzos del servidor se encaminen hacia la consecución de metas y planes institucionales.

El sistema de evaluación del desempeño laboral está altamente formalizado en el servicio público colombiano; existen normas, leyes, acuerdos y formatos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil para que se lleve a cabo este proceso en las entidades del Estado, pero es importante hacer un abordaje que permita plasmar una trazabilidad de la normativa; una indagación bibliográfica con el fin de conocer, cuáles han sido los progresos que en materia normativa ha tenido la evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano, específicamente abordando el régimen de carrera administrativa, y desde este punto, identificar los desafíos y perspectivas a los que se enfrenta como herramienta de gestión del recurso humano.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.Objetivo General**

Analizar los avances que ha tenido la evaluación del desempeño laboral en el sector público en Colombia, y a partir de ahí, identificar los desafíos que afronta como herramienta para los procesos de gestión del recurso humano.

#### **3.2.Objetivos Específicos**

- Revisar el marco legal aplicable a la evaluación del desempeño laboral en el sector público.
- Analizar los desafíos que enfrenta la evaluación del desempeño laboral como herramienta de gestión.

## 4. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

### 4.1. Marco conceptual.

Evaluación del desempeño laboral (EDL) es una herramienta de gestión y como tal permite a través de su correcta aplicación, fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, además de diagnosticar, definir y desarrollar las estrategias y objetivos de la organización. De aquí en adelante se identificará con la sigla EDL.

Carrera administrativa. “Es un sistema técnico de administración de personal, sustentado en el mérito como causa para ingresar, permanecer y ascender en los cargos públicos”. (Consejo de Estado - Sala de Consulta y Servicio Civil Radicado 840, 1996).

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Órgano autónomo e independiente, con la misión de posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público; velar por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del sistema de carrera; y generar información oportuna y actualizada, para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa. De aquí en adelante se identificará con la sigla CNSC.

Compromisos laborales. Son aquellos que evidencian las competencias funcionales del empleo y las competencias comportamentales que debe acreditar todo servidor público en el ejercicio del empleo.

Función pública. De acuerdo con el CLAD - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003);

La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general. (p.5)

#### **4.2.Marco teórico.**

Desde la Constitución política de 1991, en su artículo 125 se empiezan a sentar las bases que fundamentan la existencia de la EDL como sistema de gestión para el empleo público; los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera, el ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes. Además de anotar que una de las causales de retiro del servicio se relaciona con la obtención de una calificación no satisfactoria como resultado de la EDL.

La ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública entre otras disposiciones, establece una orientación enfocada al logro de la satisfacción de los intereses generales y de la efectiva prestación del servicio, objetivo que sugiere dentro de unos criterios básicos; la responsabilidad de los servidores públicos por el trabajo desarrollado, que se concretará a través de los instrumentos de evaluación del desempeño y de los acuerdos de gestión.

Tomando como base el acuerdo 17 de 2008, en la EDL se emite una valoración sobre el cumplimiento de los empleados bajo el marco de las funciones y responsabilidades propias del cargo, además de las que han sido acordadas en los compromisos laborales. Este proceso como instrumento de gestión de los servidores del Estado, debe realizarse conforme a los principios que rigen la función administrativa y el ingreso, permanencia y ascenso de los empleados dentro de los empleos de carrera, tienen fundamento en; el mérito, teniendo en cuenta la demostración constante de la capacidad del servidor para cumplir con sus funciones propias del cargo y alcanzar los resultados esperados por la institución. La objetividad., ya que la evaluación se basa en parámetros claros y anticipados previamente, basados en compromisos que aportan hacia la meta institucional. La igualdad, en el sentido que todos los servidores públicos son valorados bajo los mismos criterios y normas de evaluación.

#### **4.2.1. Participantes en la evaluación del desempeño laboral**

Dentro del proceso de la evaluación del desempeño en la administración pública intervienen una serie de participantes desde diversos niveles, dentro de los cuales se encuentran;

- *Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).*

Un actor que ha sido relevante en la construcción del sistema de evaluación del desempeño en la gestión pública colombiana es la CNSC. Órgano que tiene sus inicios en la Constitución Política de 1991, específicamente en el artículo 130, donde además adopta



como eje central de su actuar, la responsabilidad de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excluyendo particularmente a las de carácter especial.

De acuerdo con lo establecido por la ley 909 de 2004, dentro de las funciones asignadas a esta Comisión, relacionadas con la responsabilidad de la administración de la carrera administrativa se encuentran; establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre EDL de los servidores públicos y elaborar y difundir estudios sobre aspectos de la gestión del empleo público en lo relacionado con; el ingreso, el desarrollo de las carreras y la evaluación del desempeño. Además de ser la entidad encargada de socializar el sistema tipo de EDL a través de los medios de divulgación pertinentes. Adicionalmente, se le atribuyen funciones para la vigilancia de la aplicación de las normas sobre carrera administrativa, dentro de las que incluye el velar por la aplicación correcta de los procedimientos de evaluación del desempeño de los empleados de carrera. Para ello, con la Resolución 2591 del 27 de agosto de 2010, la Comisión Nacional del Servicio Civil adopta el manual de inspección, vigilancia y control sobre la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera y en periodo de prueba. Esto con el fin de asegurar que este proceso se lleve a cabo en todas las entidades estatales, se unifiquen criterios de manejo y se aplique de acuerdo a los parámetros establecidos, los cuales promueven en los servidores una mejora de su desempeño individual y refleja su impacto en el mejoramiento de la gestión institucional.

- ***Unidad de personal.***

Las Unidades de personal de las entidades se han convertido en pilares del proceso al ser la estructura básica de la gestión del recurso humano en la administración pública.

Las cuales en el artículo 15 de la misma ley, adopta dentro de sus fines el establecer el sistema de EDL en cada una de las entidades a las que pertenecen de acuerdo con los parámetros enmarcados por la CNSC. Además de formular los programas de capacitación para lograr los objetivos institucionales, teniendo en cuenta los resultados de la EDL de los servidores de la entidad y de manera coherente con los parámetros y la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública.

El jefe de la unidad de personal tiene entre otras la responsabilidad de divulgar las disposiciones legales relacionadas con la EDL, diseñar el programa de capacitación con base en esta materia y tener en cuenta los resultados de la evaluación para establecer los planes de Bienestar y estímulos al interior de la entidad. Adicional a esto, la unidad se encarga poner en conocimiento de la CNSC el incumplimiento que se haga en materia legal y normativa respecto de los procesos de evaluación al interior de la entidad.

- ***Comisión de personal.***

Cada entidad del Estado cuenta con una Comisión de personal, siendo esta un órgano de gestión del empleo público y de la gerencia pública, de carácter colegiado, integrada por representantes del nominador y de los servidores, que tiene dentro de sus labores atender las solicitudes y reclamaciones sobre los compromisos establecidos y las evaluaciones del desempeño que se den al interior de la entidad, velando porque el proceso se lleve a cabo bajo parámetros y procedimientos legales. Atendiendo así a su objeto y a las funciones de vigilancia concedidas por la ley 909 de 2004.

- ***Jefe de la entidad.***

Todos los jefes de las entidades deberán adoptar un sistema de EDL en línea con los

criterios establecidos por la CNSC, ya que el no acoger un sistema de evaluación del desempeño llevaría a que se conforme falta disciplinaria grave la cual estará sujeta a sanciones correspondientes. Además, tienen la responsabilidad de divulgar a través de los canales institucionales la normatividad bajo la cual se establece la EDL y, adicionalmente se encargan de conformar las comisiones evaluadoras con la expedición de los actos administrativos respectivos antes de la concertación de los compromisos de cada año. Además, entre otras funciones, se encarga de ordenar por escrito las evaluaciones extraordinarias que se soliciten cuando un servidor público evidencia un desempeño deficiente en el cumplimiento de su labor.

- ***Oficina de Planeación.***

El encargado de esta oficina es el responsable de dar a conocer y divulgar las metas por áreas o dependencias para cada vigencia a más tardar el 31 de enero de cada año, lo que impacta significativamente en los compromisos laborales que se establezcan al interior de cada unidad. De igual manera tiene la responsabilidad de publicar los avances logrados por las áreas en la ejecución de sus metas de la vigencia inmediatamente anterior.

- ***Oficina de Control Interno.***

El superior jerárquico de la oficina de control interno es el encargado de dar a conocer a los evaluadores el resultado de la Evaluación de gestión por áreas del año inmediatamente anterior, para que se tenga como uno de los criterios y parámetros base en la concertación de los compromisos laborales a tener en cuenta para el siguiente período de evaluación, aspecto sobre el cual realizará en respectivo control para asegurar su cumplimiento.

- ***El evaluador.***

El jefe inmediato del empleado en periodo de prueba o que ya pertenece a la carrera administrativa, será el responsable de evaluar su desempeño. Este deberá ostentar un grado igual o superior al del evaluado. Si no llegara a cumplir esta condición, su superior jerárquico será el encargado de llevar a cabo la evaluación. El evaluador es uno de los protagonistas en este proceso. Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), la responsabilidad en la actuación de los evaluadores es clave cuando la EDL busca estimular y mejorar el desempeño de los servidores. De ahí que su preparación técnica y capacitación en competencias y habilidades serán insumo para el éxito de la evaluación por lo que una clara y pertinente retroalimentación al evaluado será lo que permita la corrección y mejora de los procesos.

A los servidores que con personal a cargo tenga la responsabilidad de evaluar, deberán ajustarse a los parámetros establecidos por el instrumento adoptado por la entidad, ya que el no acatamiento de estos lineamientos será causal de sanciones disciplinarias por falta grave. Y, dentro de sus responsabilidades, se encuentra el informar al evaluado los resultados del seguimiento; indicando logros, aportes, aspectos por mejorar y el no cumplimiento de los compromisos si tuviera lugar, lo que permite una gestión transparente y enfocada al mejoramiento continuo de los procesos.

- ***Evaluatedo.***

Es el servidor en condición de carrera administrativa, periodo de prueba o libre nombramiento y remoción, que no ocupan empleos de gerencia pública y que hace parte de una entidad, la cual está bajo la administración y vigilancia de la CNSC.

- ***El instrumento de evaluación.***

El instrumento para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñará en función de las metas institucionales y como base deberá adoptar las directrices establecidas por la CNSC, órgano que dispondrá de un sistema tipo de evaluación, mientras las entidades desarrollan sus propios sistemas de EDL.

En el acuerdo 617 del 10 de octubre de 2018, la CNSC actualiza el Sistema tipo de EDL de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba, derogando así el Acuerdo 565 del 25 de enero de 2016. Este nuevo acuerdo regirá para el periodo ordinario de EDL en todas las entidades; tanto las que cuentan con un sistema propio de EDL, como las que han adoptado el sistema tipo sugerido por la Comisión a partir del 1 de febrero del año 2019. A excepción de las entidades que cuentan con sistemas específicos de carrera y tienen un periodo diferente de ED al previsto, para las cuales este nuevo acuerdo regirá desde el mes de enero del mismo año.

- ***Comisiones evaluadoras.***

Esta comisión deberá conformarse al inicio del periodo cuando los jefes inmediatos encargados de realizar la evaluación sean de carrera, estén en calidad de vinculación provisional o se encuentre adelantando el período de prueba. Esta comisión estará integrada por; el jefe inmediato del evaluado y un servidor de libre nombramiento y remoción. La Comisión deberá ser conformada por el nominador de la entidad al inicio del proceso de EDL y actuará como una sola unidad evaluadora hasta la culminación del periodo, esto es, cuando la calificación sea la definitiva y se encuentre en firme. En el caso que el empleado de carrera, provisional o en período de prueba pierda la calidad de jefe inmediato del

evaluado, la responsabilidad recaerá en el servidor de libre nombramiento y remoción que integraba con aquel la comisión evaluadora.

#### **4.2.2. Etapas del proceso de Evaluación del desempeño laboral**

El proceso de la EDL se realiza a través de varias fases; concertación de compromisos, seguimiento, evaluaciones parciales y calificación definitiva.

- ***Concertación de compromisos.***

En esta etapa que se debe realizar a más tardar el 28 de febrero de cada año, el evaluador y el evaluado se reúnen para concertar los compromisos que se evaluarán durante el periodo anual u ordinario. Dentro de esta fase se tienen en cuenta; el propósito del empleo, las funciones, competencias y conocimientos esenciales los cuales se detallan en el manual específico de funciones y competencias laborales, los planes institucionales o metas por áreas, grupos de trabajo e indicadores de gestión, los resultados de la evaluación por áreas que son responsabilidad del Jefe de Control Interno, los resultados de la EDL de la vigencia anterior y si se llegaron a establecer, los compromisos de mejoramiento individual que se hayan sugerido en el periodo de evaluación anterior. Los compromisos para acordar son:

##### *Compromisos Funcionales.*

Se acuerda una cantidad no mayor a 5 compromisos funcionales por año, mientras que para los empleados que se encuentran en periodo de prueba, se establecerán máximo 3 compromisos. Estos hacen referencia a los productos y resultados susceptibles de validación, que debe cumplir el evaluado de acuerdo con los parámetros que se establezcan entre las partes. Cada compromiso se estructura señalando; un verbo, un objeto y una

condición de resultado donde se identifique claramente el nivel de oportunidad y de calidad esperado del entregable. Estos cuentan con una valoración porcentual del 85% del total de la calificación.

*Compromisos Comportamentales.*

Estos hacen referencia a las competencias genéricas que debe acreditar todo empleado público al servicio del Estado y las competencias que están establecidas de acuerdo al nivel del empleo, si corresponde al nivel directivo, asesor, profesional, técnico o asistencial. De este rubro se establecerán entre 3 y 5 compromisos por periodo ordinario, las cuales tiene un peso porcentual del 15% frente a la calificación definitiva para el evaluado. De igual manera como se mencionó en el punto anterior, cualquier observación en esta categoría puede dar lugar a definir compromisos para el mejoramiento individual.

El jefe de la entidad puede proponer a los evaluadores tener en cuenta un máximo de 2 compromisos comportamentales, si considera que se ajustan a las metas institucionales, van en coherencia al código de ética o de los planes estratégicos que estableció como ruta para la entidad.

Cuando ha quedado en firme los compromisos a evaluar por las partes; evaluado y evaluador, puede haber lugar a modificaciones y ajustes sólo en las siguientes condiciones;

- Si durante el período de evaluación se producen cambios en los planes institucionales o metas por áreas, dependencias, grupos internos de trabajo y procesos o indicadores de gestión.
- Por separación temporal del evaluado por más de 1 mes en el ejercicio de las funciones de su cargo.
- Por traslado o reubicación del evaluado.

- Por asignación de funciones.

Si el empleado se encuentra en periodo de prueba, es viable el ajuste a los compromisos siempre y cuando; se producen cambios en los planes institucionales o metas por áreas, dependencias, grupos internos de trabajo y procesos o indicadores de gestión, por la interrupción del período de prueba por un lapso igual o superior a 20 días continuos, y también es aplicable cuando el empleado sea incorporado en un empleo equivalente como consecuencia de la supresión del cargo en el cual se encuentra adelantando el periodo de prueba.

#### **4.2.3. Evaluaciones parciales semestrales en periodo anual.**

Estas evaluaciones permiten identificar cual y cómo ha sido el avance que el evaluado ha hecho frente a lo que se espera entregue en la evaluación final como parte de los compromisos funcionales y comportamentales establecidos inicialmente por las partes. Estas evaluaciones abarcan el periodo comprendido entre el 1 de febrero al 31 de julio y del 1 de agosto al 31 de enero de cada vigencia y se debe efectuar la calificación dentro de los 15 días hábiles siguientes al vencimiento del periodo.

La manera de verificar el avance en los compromisos funcionales se hace a través de las evidencias y pruebas logradas de forma individual en esta primera parte de la evaluación, los resultados al seguimiento efectuado y el avance en los planes institucionales y metas por áreas y dependencias.

En cuanto a los compromisos comportamentales, la CNSC ha establecido unos niveles de desarrollo, que de acuerdo a su valoración en la evaluación parcial, podrán servir



para diseñar planes de mejoramiento enfocados a potenciar el desempeño del evaluado, de esta manera:

*Nivel de desarrollo bajo;* se encuentra dentro de una puntuación de 4 a 6 y hace referencia a la no evidencia de la competencia evaluada, ni tampoco se observa un impacto positivo que permita la obtención de las metas y logros esperados.

*Nivel de desarrollo aceptable;* se encuentra dentro de una puntuación de 7 a 9 y hace referencia a que la competencia se evidencia con mediana frecuencia, con un impacto parcial en la obtención de las metas y logros esperados.

*Nivel de desarrollo alto;* se encuentra dentro de una puntuación de 10 a 12 e indica un nivel de desarrollo de la competencia que se evidencia de manera permanente e impacta ampliamente y de manera positiva en la obtención de las metas y logros esperados.

*Nivel de desarrollo muy alto;* el cual se encuentra dentro de una puntuación de 13 a 15 e indica un nivel de desarrollo de la competencia que se evidencia de manera permanente, impactando de manera positiva en la obtención de las metas y logros esperados, e igualmente agregando valor en los procesos y resultados.

#### **4.2.4. Calificación definitiva en periodo anual.**

Para obtener la calificación final del periodo ordinario, se suman las evaluaciones correspondientes a las parciales semestrales y, en dado caso llegara a aplicar, las evaluaciones parciales eventuales. Respecto de los resultados de las personas que se encuentran adelantando el periodo de prueba, de igual manera se toman los porcentajes obtenidos en las evaluaciones parciales y las eventuales si se hubieren realizado en el

periodo. Después de realizada la evaluación, el evaluador debe, dentro de los 2 días siguientes, notificarle al servidor por escrito el resultado obtenido

Si no fuera posible la notificación personal dentro del plazo establecido, el evaluador debe enviar por correo electrónico o certificado, una copia del resultado a la dirección donde reside el empleado, dejando constancia de esta actuación.

#### **4.2.5. Recursos contra el resultado definitivo de la EDL.**

De acuerdo con lo estipulado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), cualquier forma de EDL debe tener abierta las puertas a las reclamaciones que los servidores públicos hagan con ocasión y respecto de los resultados de la evaluación. Por tanto las entidades deben permitir estos mecanismos a los que puedan acudir los evaluados en tal caso no haya claridad o satisfacción frente a la valoración emitida, independientemente si es frente a un jefe directo o instancias jerárquicas superiores. Aspecto que también trae a colación la Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión pública (2008), al manifestar que la mejora en los procesos de gestión también implica la participación activa de los servidores, donde es responsabilidad de la administración pública permitir escenarios de diálogo y mecanismos de interacción entre los empleados y los representantes de las entidades.

Al respecto, en el artículo 43 de la ley 909 de 2004, se establece que al momento de la declaratoria de insubsistencia del nombramiento por la calificación no satisfactoria en la EDL, esto es, que si durante el ejercicio laboral se obtiene una valoración motivada y definitiva de no satisfactoria por parte del superior, el evaluado tiene la oportunidad de interponer un recurso de reposición y de apelación para que se haga la revisión detallada

del resultado, brindándole así un mecanismo de verificación transparente frente a su inconformidad. Este recurso se debe presentar por escrito y en un periodo no mayor a 5 días siguientes a la emisión de la calificación y respecto del recurso de apelación, este se puede interponer ante el supervisor inmediato del evaluador guardando los mismos términos en del recurso de reposición.

#### **4.2.6. Evaluaciones extraordinarias.**

Si el evaluador o comisión evaluadora identificara un desempeño deficiente en el empleado público, esto es, al menos transcurridos 3 meses después de la última evaluación de desempeño, puede acudir al jefe de la entidad o nominador solicitando por escrito la realización de una evaluación extraordinaria y éste, una vez reciba las evidencias y pruebas del desempeño deficiente, puede expedir una comunicación ordenando la evaluación extraordinaria de ese empleado. De esta manera, el evaluador procederá a calificar su desempeño previa verificación del avance en los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales, resultados que serán confirmados por el portafolio de evidencias y en el seguimiento efectuado.

#### **4.2.7. Alcances de la Evaluación del desempeño laboral**

La Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano plantea varios alcances dentro del sistema de carrera administrativa, entre ellos;

- ***Derechos de Carrera y Ascenso.***

Cuando una persona queda elegible para un cargo de carrera con el Estado porque ha superado un proceso de selección en cabeza de la CNSC, inicia un periodo de prueba de

6 meses al final del cual, se enfrenta al proceso de evaluación de desempeño laboral y su resultado dentro de las valoraciones; satisfactorio y sobresaliente, le permitirán adquirir los derechos de carrera, el cual se declara mediante la inscripción en el Registro Público de Carrera Administrativa. Por el contrario, si llega a obtener una calificación no satisfactoria como producto de su desempeño en los acuerdos y compromisos establecidos con su superior jerárquico al inicio del periodo, el nombramiento será declarado insubsistente y no podrá adquirir los derechos de carrera. De la misma manera aplica para los ascensos dentro del sistema, cuando la persona ya se encuentra vinculada a la carrera y pasa un proceso de selección para ocupar un cargo de mayor nivel jerárquico, debe atravesar por un periodo de prueba al final del cual se evaluará su desempeño. Resultado que definirá si se posesiona en el nuevo cargo o si continúa con los derechos del cargo anterior.

- ***Continuidad en el servicio.***

Dentro de los principios que orientan la permanencia de los empleados públicos al servicio del Estado se encuentran; el mérito, el cumplimiento y la evaluación. Mérito como derecho a continuar ejerciendo su cargo dentro de la administración pública como consecuencia del resultado satisfactorio o sobresaliente en la EDL. Cumplimiento el cual se refleja en el desempeño cabal de las funciones del cargo acorde con las normas y políticas que regulan la función pública, y la evaluación, como derecho y deber que tienen los servidores de carrera a ser tanto evaluados como evaluadores en los procesos de gestión, de acuerdo con los criterios definidos por la entidad.

- ***Retiro del servicio.***

Tanto para los servidores que estén desempeñando un empleo de libre nombramiento y remoción como a los vinculados en carrera administrativa, el retiro del servicio público se hará entre otras, por la declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la EDL, lo que implica para los de carrera la separación del cargo y por tanto la cesación en el ejercicio de funciones públicas, además de la pérdida de los derechos inherentes a él.

- ***Encargo.***

Los servidores públicos de carrera tienen preferencia a ser encargados para ocupar y asumir las funciones, de manera parcial o total, en empleos que se encuentren vacantes siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos, entre ellos que hayan obtenido una calificación de sobresaliente en la última EDL realizada.

- ***Comisión.***

La comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período se les concede como derecho a los empleados públicos que hayan alcanzado una EDL con valoración sobresaliente por parte del evaluador. Aún cuando es discrecional por parte del nominador de la entidad el llegar a otorgarle este tipo de comisiones a servidores con resultados satisfactorios en la evaluación, la cual podría otorgarse hasta por un término de tres años, en periodos continuos o discontinuos, y prorrogable por un término igual.

- ***Becas o comisiones de estudio.***

Es un beneficio para que el servidor público, que entre otros requisitos, haya acreditado un resultado en la EDL sobresaliente en el último año de servicio, pueda

adelantar estudios al interior o al exterior del país. De esta manera, recibirá formación y capacitación que perfeccionará el ejercicio de las funciones de su cargo.

- ***Otorgar incentivos no pecuniarios.***

Según la Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión pública (2008), para alcanzar un desarrollo óptimo de las capacidades de los empleados y promover la calidad en la gestión, se debe mantener el vínculo y la relación entre la evaluación del desempeño y los estímulos. Al respecto, las instituciones del Estado otorgarán incentivos no pecuniarios al mejor empleado de carrera de la entidad y por nivel jerárquico. Estos incentivos premiarán la excelencia en el desempeño y se establecerán con base en la calificación definitiva que hayan logrado en la evaluación anual.

- ***Capacitación y la formación.***

Los planes de capacitación y de formación en las entidades deben dar respuesta a las necesidades que se identifiquen en las evaluaciones de desempeño. De esta manera, se asegura que vaya dirigido al fortalecimiento de competencias y al desarrollo de las pautas necesarias para alcanzar un nivel de desempeño excelente a nivel individual, lo que traduce un impacto en el desempeño institucional que afecta positivamente la prestación de servicios a la ciudadanía. Aspecto que debe ser liderado por las unidades de personal y bajo el apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.

### **4.3. La Evaluación del desempeño laboral como herramienta para los procesos de gestión del recurso humano**

Teniendo en cuenta lo establecido en la Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión pública (2008), en la administración se debe apreciar la EDL, más que como un asunto de mera formalidad, como un medio para identificar datos y procesos que puedan ser abordados como parte de la mejora de la calidad en la gestión. De ahí que se considere vital dentro de los puestos de trabajo, adoptar una cultura de evaluación con el fin de orientar la institucionalidad hacia la mejora continua para el cumplimiento de sus metas.

La EDL como herramienta de gestión permite un progreso en los resultados y en la prestación de los servicios por parte de la entidad, ya que facilita el seguimiento y diagnóstico permanente de sus procesos, dando lugar a la toma de decisiones fundamentadas sobre los servidores y la forma de gestionar sus recursos. Siendo que sus resultados se convierten en insumo para la visión estratégica de las unidades de personal, ya que a partir de ahí, se crean políticas y planes de desarrollo para gestionar y potencializar las competencias del recurso humano. Así mismo, como se menciona en la Carta Iberoamericana de la Función Pública. (2003), dentro de las políticas de gestión de personal se debe incluir la evaluación porque permite; establecer un marco orientador para el desarrollo individual a partir de sus resultados, contrastar el impacto de las prácticas institucionales en el desempeño de las personas y favorecer la toma de decisiones en la gestión del recurso humano, además de incentivar una mejora en el rendimiento y la motivación en los puestos de trabajo.

Por otra parte, la idea de mantener un seguimiento a la gestión individual posibilita que el evaluado se sienta reconocido y recompensado por el esfuerzo; que no es en vano su trabajo, sino que amerita un valor por el ejercicio de sus funciones, las cuales hacen parte de unas metas macro que integra la entidad para el cumplimiento de sus fines.

La evaluación debe tomarse además como un indicador de gestión. Esto porque da el insumo que permite reorganizar parámetros dentro de las unidades de personal. En los procesos de selección permite analizar qué características o competencias se buscan en el personal a vincular y cómo estos se evalúan. La estructura de los manuales de funciones puede ajustarse a medida que se identifiquen funciones que no se ajustan a la realidad del cargo o a las necesidades de la entidad. Y también sirve de indicador para sí mismo, puesto que ofrece un diagnóstico de los resultados en el desempeño a nivel individual, sobre el alcance de los compromisos y la forma como estos están en armonía con las metas por dependencia y a nivel institucional.

#### **4.4.Desafíos y retos que enfrenta la evaluación del desempeño laboral como herramienta de gestión del recurso humano**

La evaluación del desempeño laboral tiene varios retos como herramienta de gestión del recurso humano, entre ellos:

- Como herramienta, la EDL se convierte en un gestor del cambio organizativo, por lo que su desafío va más allá de medir el desempeño de los evaluados. Implica valorar cómo se están llevando a cabo los procesos en las entidades, si los



parámetros a evaluar realmente están ajustados a lo que se espera obtener y si esta organización permite alcanzar sus objetivos como institución.

- La evaluación es un proceso que exige gran responsabilidad por parte del evaluador, ya que de manera objetiva debe establecer compromisos para su equipo de trabajo durante el periodo anual. Además, en algunos casos, debe estructurar y poner en marcha planes de mejoramiento para encaminar el desempeño del evaluado al cumplimiento de las metas; donde potencie sus fortalezas y al mismo tiempo ejecute acciones de mejora tanto para aspectos funcionales como comportamentales. Por tanto es un rol que requiere de competencias comunicativas y técnicas que le permitan poder gestionar el recurso humano.
- Se debe verificar si realmente los compromisos que se establecen al inicio del periodo entre el evaluador y el evaluado se encuentran acorde a las metas que se establezcan por área y por tanto al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La evaluación además tiene el desafío de ser entendida como un compromiso entre los servidores públicos y la entidad, más que como un tema de formalidad. Es necesario implementar acciones que permitan integrar las necesidades de las entidades con los conocimientos y competencias de los empleados. De manera que éstos puedan desarrollarse como personas y profesionales, y que al mismo tiempo, impulsen a que la entidad mejore en la prestación de sus servicios y avance en el cumplimiento de su misión y en los fines asignados por el Estado.
- Como desafío, este proceso de evaluación también requiere incrementar los espacios de seguimiento al avance de los compromisos laborales, esto con el fin de

identificar fallas y poder establecer pautas de mejoramiento previas a las evaluaciones parciales.

- Reducir los compromisos individuales de trabajo y aumentar el alcance de los compromisos colectivos, que requieran de mayor participación en equipo y reduzcan la individualidad en las funciones por área.
- Ya que la evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes y los que requieran un plan de mejoramiento, es necesario optimizar la etapa de retroalimentación, esto es, ampliar el término de la misma y permitir la construcción en conjunto con el evaluador, de las pautas a seguir para fortalecer los aspectos que requieran mejoría. De esta manera también el evaluado podrá asumir durante su proceso de mejoramiento, un rol participativo y activo del proceso.

## CONCLUSIÓN

En la actualidad, el servicio público demanda un alto nivel de competencia y de soluciones efectivas ante las necesidades de los ciudadanos. Para lograr esto, o al menos para encaminarse en el proceso de alcanzarlo, es necesario evaluar.

La revisión de la normatividad aplicable a la evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano, muestra que hay una gran formalidad al respecto; parámetros, leyes, normas y políticas que se han venido robusteciendo desde la constitución política de 1991, pero sin permitir una construcción participativa desde la perspectiva del servidor público como evaluado. Esto sugiere que se han realizado grandes avances en materia legislativa pero que así mismo, enfrenta varios retos como herramienta para la gestión del personal. Estos desafíos se pueden resumir en 3 grupos principalmente; el primero relacionado con la forma en cómo se concibe al evaluado, el segundo, la perspectiva de corresponsabilidad y de compromiso entre las partes que integran el proceso de evaluación y por último, que su aplicación trascienda más allá de sólo medir el desempeño.

Estos retos implican una transformación de cómo se ha venido trabajando la evaluación del desempeño laboral en la gestión pública, es una visión que sugiere ir más allá de sólo la medición, para integrarla realmente en una herramienta que promueva una efectiva gestión del recurso humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Recuperado de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Recuperado de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>
- Comisión Nacional del Servicio Civil. Acuerdo 565. (25, Enero, 2016). Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74836>
- Comisión Nacional del Servicio Civil. Acuerdo 617. (10, Octubre, 2018). Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Recuperado de [https://www.cnsc.gov.co//DocumentacionCNSC/Normatividad\\_y\\_Doctrina/Acuordos/20181000006176.pdf](https://www.cnsc.gov.co//DocumentacionCNSC/Normatividad_y_Doctrina/Acuordos/20181000006176.pdf)
- Comisión nacional del servicio civil. Acuerdo 137. (14, Enero, 2010). Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. DO: 47612.
- Comisión nacional del servicio civil. Acuerdo 138. (14, Enero, 2010). Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios. DO: 47612.
- Congreso de Colombia. (23 de septiembre de 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. [Ley 909 de 2004]. DO: 45680.

Consejo de Estado (29, agosto, 1996). Carrera administrativa. Sala de Consulta y Servicio Civil. Radicación 840 de 1996. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3805&dt=S>

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

Escuela Superior de Administración Pública & Departamento Administrativo de la Función Pública. (2008). Cartilla Laboral - Empleo, Situaciones Administrativas, Jornada Laboral y Retiro de Empleados del Sector Público. Bogotá.

Presidencia de la República. (2018). Guía para la evaluación del desempeño laboral. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-TH-03-evaluacion-desempeno-laboral.pdf>

Presidencia de la República. Decreto 1227 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998.

Presidencia de la República. Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.