

EVALUACION Y VALORACION DE DESEMPEÑO DE EMPLEADOS
VINCULADOS EN PROVISIONALIDAD EN EL SECTOR PUBLICO PARA LA
ALCALDIA DE GACHANCIPA

LUZ ADRIANA RODRIGUEZ FINO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ZONA CENTRO BOGOTÁ - CUNDINAMARCA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
ZIPAQUIRÁ
2.019

EVALUACION Y VALORACION DE DESEMPEÑO DE EMPLEADOS
VINCULADOS DEN PROVISIONALIDAD EN EL SECTOR PUBLICO PARA LA
ALCALDIA DE GACHANCIPA

LUZ ADRIANA RODRIGUEZ FINO

MONOGRAFIA PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION
DE LAS ORGANIZACIONES

DIRECTOR DEL PROYECTO:
DRA. SANDRA TOVAR

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
ZIPAQUIRÁ

2.019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas aquellas personas que, de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo.

Contenido

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Prologo	3
1. Antecedentes	4
1.1. Estudios Previos	4
1.2. Régimen del Empleado Público Municipal.	10
2. Importancia de la evaluación del desempeño servidores vinculados en provisionalidad	12
2.1. Carrera administrativa	12
2.2. Empleos mediante nombramiento provisional.	13
2.3. Evaluación del desempeño	15
2.4. Finalidad de la evaluación del desempeño.	17
2.5. Principios de la evaluación del desempeño.	19
2.6. Beneficios de la evaluación del desempeño	20
2.7. Factores de evaluación del desempeño.	21
2.8. Tipos de Evaluación del desempeño.	22
2.9. Problemas comunes en la evaluación del desempeño.	24
2.10. Consecuencias y usos de la evaluación del desempeño	26
2.11. Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano.	27
2.12. Análisis en la Alcaldía de Gachancipá	30

3. Evaluación por competencias en los servidores vinculados en provisionalidad ..	33
3.1. Evaluación del desempeño por objetivos.	33
3.2. Evaluación del desempeño por competencias.	36
3.3. Clasificación de las competencias.	38
3.4. Competencias Laborales.	40
3.5. El mérito en el empleo público.	42
3.6. Evaluación del desempeño y motivación.	44
3.7. Clima y evaluación del desempeño	46
3.8. Sistemas propios de evaluación del desempeño laboral aprobados.	47
3.9. Relación de la motivación, clima organizacional y Evaluación del desempeño de la Alcaldía de Gachancipá	49
4. Lecciones Aprendidas	51
Conclusiones	55
Bibliografía.	56
Anexos	61

Tabla de Figuras

Figura 1. Organigrama Alcaldía Municipal de Gachancipá	31
Figura 2. Sistema Administración por objetivos	35
Figura 3. Tipos de competencias	40

Anexos

Anexo 1. Resolución No. 0003 del 4 de enero del 2017 de la Alcaldía Municipal de Gachancipá.	61
---	----

Resumen

En la presente monografía se pretende realizar un análisis sobre la importancia de un sistema de evaluación y valoración del desempeño para empleados vinculados en provisionalidad en el sector público para la Alcaldía de Gachancipá. Inicialmente se estudia la forma como la evaluación del desempeño ayuda para el cumplimiento de la función de dicha entidad y a continuación se determina como a través de dicha evaluación se garantiza que los servidores cuentan con las competencias necesarias para el desempeño del cargo asignado. Finalmente se realizan las lecciones aprendidas y conclusiones de la investigación realizada con el objeto de encontrar nuevos conocimientos que afiancen el desempeño de los empleados vinculados en provisionalidad.

Palabras Claves: evaluación de desempeño, valoración del desempeño, empleados provisionales, competencias, sector público.

Abstract

This monograph intends to carry out an analysis on the importance of a system of evaluation and evaluation of performance for employees linked provisionally in the public sector for the Mayor's Office of Gachancipá. Initially, the way in which the performance evaluation helps to fulfill the function of said entity will be studied and the continuation will be determined as through said evaluation it is guaranteed that the servers have the necessary competencies for the performance of the assigned position. Finally, the lessons learned and conclusions of the research carried out are carried out in order to find new knowledge that consolidates the performance of employees linked provisionally.

Key Words: performance evaluation, performance evaluation, provisional employees, skills, public sector.

Introducción

Las Entidades del sector público, tiene en su organización administrativa establecida por acto administrativo planta de empleos las cuales determinan el número, denominación y nomenclatura de los cargos establecidos, de acuerdo con la Ley 909 de 2004, todos los cargos son de carrera administrativa, es decir son cargos a los cuales se accede por concurso de mérito. Sin embargo, la Comisión Nacional del Servicio Civil, autorizo la vinculación de personal en provisionalidad entre tanto se llevan a cabo los concursos.

Es propio de la carrera administrativa la evaluación del desempeño de los funcionarios vinculados bajo esta modalidad, la cuales tiene efectos para su estabilidad y ascenso, siendo la evaluación una herramienta de gestión que aporta a la administración de personal. Sin embargo la norma tiene previsto y posibilita que las Entidades que lo consideran necesario pueda implementar el Sistema de evaluación de servidores vinculados en provisionalidad como herramientas estratégica de gestión del talento humano.

La alcaldía Municipal de Gachancipá buscando garantizar que los servidores públicos, cuenten con las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad necesarias para cumplir las función de la entidad considera que debe realizarse una evaluación a los servidores públicos nombrados en provisionalidad de forma objetiva e imparcial sin otorgar derechos de carrera administrativa ni inscripción en el registro público de empleo de carreras administrativas.

El objetivo de este estudio es analizar la importancia de establecer un Sistema de Evaluación de servidores vinculados en provisionalidad en la Alcaldía Municipal de Gachancipá como una herramienta de gestión del talento humano que permita evaluar el desempeño y aumentar la productividad y gestión orientada a resultados, para implementar en la Alcaldía Municipal de Gachancipá.

Se revisaran los conceptos, definiciones y teorías relacionadas con las hipótesis planteadas en esta investigación las cuales implican afirmar como la evaluación del desempeño de los servidores vinculados en provisionalidad de la Alcaldía municipal de Gachancipá ayuda a cumplir cabalmente la función de esta entidad y como el sistema de evaluación y valoración de los servidores vinculados en provisionalidad garantiza que los servidores vinculados en provisionalidad cuentan con las competencias necesarias para el desempeño del cargo asignado.

Prologo

A través de esta monografía se aplican los conocimientos adquiridos en la maestría, especialmente los relacionados con la gestión de la organización, la evaluación y valoración del desempeño de los empleados el cual además de ser una herramienta para la toma de decisiones en cuanto a la permanencia de un funcionario en la entidad, sirve también para evaluar los procesos de reclutamiento, capacitación, incentivos y promociones que sean realizados de forma adecuada, lo cual es muy enriquecedor para mi ámbito académico y profesional.

La búsqueda de una formación integral y mejoramiento continuo de la organización es la motivación para la realización de este trabajo ya que a través de la búsqueda de información, procesos de análisis, síntesis y comparación se realiza una reflexión sobre la mejor forma como se debe evaluar y valorar a los empleados en provisionalidad de una entidad del estado como es en este caso la alcaldía de Gachancipá. Además la elaboración de esta monografía es producto de la investigación y experiencia práctica de la autora en diversas alcaldías municipales.

1. Antecedentes

Inicialmente se realiza una recopilación de los diversos estudios que se han realizado sobre evaluación del desempeño a empleados públicos a nivel nacional e internacional, seguido del análisis del marco legal relacionado con el régimen del empleado público municipal.

1.1. Estudios Previos

Según Gutiérrez y Villalobos (2012) en su estudio titulado “Importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de la misión en las entidades del sector público” donde se revisa la adopción del modelo de evaluación del desempeño en la Alcaldía de Medellín y la Unidad Administrativa Especial Parques Naturales Nacionales (PNN), con el fin de evidenciar en ellas la relación de los parámetros de evaluación con su misión. Este estudio concluye que la evaluación del desempeño laboral para el sector público aunque se encuentra reglamentada, muchas entidades no la adoptan para que el enfoque se haga desde la misión de esta, por lo tanto las entidades deben concientizarse de la importancia de la evaluación del desempeño ya que permite la factibilidad en la toma de decisiones contribuyendo a la formación de equipos de trabajo en forma eficaz, eficiente y transparente.

Donoso (2012) realizó un estudio sobre la Evaluación del desempeño para empleados en provisionalidad de la alcaldía municipal de Chía, allí analiza sobre la necesidad de la implementación de dicho procedimiento con el objetivo de medir el desempeño de los empleados en provisionalidad y servir como herramienta para la toma de decisiones en la prórroga de su nombramiento, establecimiento de incentivos, estructuración de programas de capacitación y mejoramiento del desempeño a través de la retroalimentación.

Aunque el nombramiento provisional es una figura de carácter transitorio, el gobierno no ha podido garantizar que en el término de 6 meses se realice la selección por méritos del personal, permitiendo que la administración pública mantenga de forma indefinida en cargos de carrera a funcionarios nombrados en provisionalidad. Sin embargo, la ley solamente contempla la evaluación a los empleados de carrera administrativa. Por lo tanto se debe comprender que la modernización del Estado implica adecuar las estructuras

del aparato público a las exigencias de un contexto nacional e internacional en constante dinamismo y transformación para garantizar el desarrollo económico y social del país, por lo cual la evaluación del desempeño sirve para el desarrollo de los funcionarios, aprovechamiento adecuado del talento humano, mejoramiento continuo de los resultados del servicio y ayuda a la gestión del talento humano en cuanto a la detección de necesidades de capacitación, validación de criterios de selección, planeación y desarrollo de la carrera profesional.

Además, la aplicación del enfoque de competencias en la organizaciones permite alinear el capital intelectual con su estrategia institucional, contribuyendo con la detección de cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que debe poseer el capital humano para destacarse de las demás organizaciones. En el caso de la Alcaldía Municipal de Chía, no existe la aplicación de ninguna prueba sobre competencias a los funcionarios de provisionalidad, por lo cual se realiza una propuesta con la finalidad de relacionar las prácticas de trabajo con la estrategia institucional a través de aplicación de pruebas e incorporar los estándares de evaluación de desempeño y conductas de trabajo para realizar tareas específicas. De esta manera poder evaluar de forma objetiva la actuación de las personas en sus respectivos puestos, potenciar sus habilidades y que los funcionarios tengan claro que es lo que se espera de la ejecución de sus funciones para lograr los objetivos del servicio.

Sierra (2013) en su ensayo titulado “Evaluación del desempeño laboral en el Sector Público Colombiano (2010-2012)” analiza los factores críticos que afectan o favorecen la aplicación de la evaluación de desempeño en las entidades públicas con el objetivo de generar un desarrollo estratégico de la entidad y un crecimiento de las competencias técnicas y comportamentales de los evaluados visibilizando un mejor servicio a los ciudadanos y satisfaciendo los requerimientos de la comunidad en las condiciones establecidas en los planes de desarrollo gubernamentales. Dicho estudio concluye que el sistema de evaluación del desempeño en Colombia reglamentado por ley 909 del 2004 presenta serias deficiencias en su aplicación debido a la subjetividad del evaluador y el poco compromiso frente al proceso de evaluación.

Aunque el acuerdo 138 del 2010 habla de la importancia de un sistema de evaluación del desempeño de una entidad, se identifica que muchas entidades no cuentan

con un sistema que les permita calificar el desempeño de sus funcionarios y otras entidades que lo han implementado no cumplen con la reglamentación exigida por la comisión nacional del servicio civil.

La responsabilidad y compromiso frente al proceso de evaluación se deja solamente en cabeza del evaluador presentándose falta de objetividad y transparencia en el proceso. Por lo tanto los evaluados también deben asumir responsabilidad frente al sistema de evaluación y dicha omisión puede acarrear sanciones disciplinarias. Al asumir la responsabilidad frente al proceso las partes involucradas, se puede destinar la evaluación del desempeño como la principal herramienta para identificar la contribución individual frente al cumplimiento de objetivos y fines del Estado.

Sánchez (2014) en su investigación titulada “la evaluación del desempeño para empleados de carrera administrativa frente a los principios que orientan la función pública” relaciona que la carrera administrativa en Colombia se ha constituido como un elemento importante para la selección del personal administrativo de las diferentes entidades estatales, además la evaluación del desempeño es una herramienta de gestión del talento humano cuya finalidad está ligada a la eficiencia en la prestación del servicio público y los resultados están ligados a su permanencia en el servicio.

Por otro lado, la evaluación del desempeño es de carácter obligatorio y de apremiante aplicación los principios bajo los cuales se encuentran regida la función pública. Aunque el factor objetivo reemplaza los principios que rigen la evaluación del desempeño, siendo los funcionarios de carrera administrativa evaluados desde esa óptica y descalificados en algunos casos por causas injustas. Por lo tanto, la falta de aplicación de alguna normatividad creada para regular ciertos casos genera incredulidad en la ciudadanía y desprestigio del Estado, y por ende de sus funcionarios. Aunque se encuentra la Comisión Nacional del Estado Civil que es el organismo encargado de la administración y vigilancia de la carrera administrativa siendo el ente competente para establecer dichas pautas para el ingreso y ascenso a la carrera administrativa.

Rodríguez (2016) en su escrito titulado “Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, período 2016” indica que el aprovechamiento y potencialización de las competencias y actuación del capital humano es el pilar esencial del éxito en cualquier empresa. Por esta razón la evaluación del desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales donde la satisfacción laboral ocupa un lugar destacado.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó un estudio de campo correlacional descriptivo de diseño experimental transversal con el objetivo de determinar la relación entre la evaluación del desempeño en la satisfacción de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos en el período 2016, donde se identificaron las fortalezas y debilidades del sistema de evaluación dándose en la mayoría de los casos que el responsable de la evaluación no es el supervisor inmediato, los trabajadores tienen un alto sentido de responsabilidad y compromiso, determinando una debilidad en la parte de la formación profesional, promoción, reconocimiento, cumplimiento, motivación, logro y capacitación.

También se determinó la relación existente entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral de los funcionarios al comprobarse mediante la prueba de Spearman un coeficiente $\rho=0,859$, con significación bilateral $p=0.01$, para una relación de tipo fuerte y directa con magnitud al 99 por ciento, lo cual comprueba la relación directa entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral.

León (2016) en su investigación titulada “Evaluación del desempeño del sector público: Mecanismo para rendir cuentas y prestar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados” analiza a profundidad el mecanismo de evaluación de desempeño implementado en administraciones públicas anglosajonas a partir de los años ochenta con el surgimiento de la Nueva Gestión pública como medio para que los funcionarios y las instituciones públicas en general en Iberoamérica rindan cuentas de su gestión a través del cumplimiento de los objetivos, metas demás funciones establecidas mediante un proceso previo de planificación. Por otro lado se busca estudiar la manera en la que a través de la evaluación del desempeño como mecanismo de rendición de cuentas, las administraciones públicas de Iberoamérica podrán brindar servicios con eficacia, eficiencia

y altos parámetros de calidad a los administrados considerados el eje central y fundamental del derecho administrativo.

A pesar de las circunstancias y críticas que hicieron que la nueva gestión fracasara no lograron aniquilar el uso del procedimiento de evaluación del desempeño gracias a todos los beneficios que esta produjo en su puesta en marcha por lo cual se ha visto fortalecido y se ha mantenido como el denominador común de los siguientes submodelos de gestión por el éxito y consolidación mostrado hasta el momento seguirá presente.

La evaluación del desempeño se debe instaurar y aplicar de forma seria, obligatoria, subjetiva, regular y contundente con un verdadero liderazgo y compromiso de todas las partes involucradas, donde los políticos y jerarcas institucionales se deben despojar de la idea de aplicar de forma tácita y como simple requisito evaluaciones de desempeño vacías y carentes de utilidad. Aunque no es una tarea fácil, no es imposible de cumplir teniendo suficientes aliados en el proceso.

Los evaluadores pueden hacer uso de múltiples tipos de evaluaciones a fin de medir el desempeño de los servidores y de las instituciones públicas las cuales tienen la ventaja de poder ser utilizadas en forma individualizada o conjunta por los evaluadores, según los propósitos y fines previamente planteados, lo cual amplía el margen de acción y brinda mayores oportunidades de mejora a las administraciones públicas.

Paredes (2017) En su tesis de Maestría Pública “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, Perú” presentado en la Universidad Cesar Vallejo donde se desarrolló una investigación descriptiva propositiva con un población de estudio de 43 trabajadores administrativos de la Municipalidad de Huaylas en el que los resultados obtenidos permitieron describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas y el nivel de desempeño laboral de estos trabajadores, donde se concluyó que el personal administrativo contratado por la modalidad CAS 1057, no conoce de las políticas generales ni los procesos de evaluación del desempeño de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

Además, se identificó el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, donde se determinó que el personal tuvo una mala aptitud para desempeñar cargos de mayor responsabilidad, mal conocimiento del puesto,

mala disciplina, mala cortesía, no trabajan en equipo, y no tienen iniciativa para desarrollar las labores dentro de la Municipalidad.

A partir de las deficiencias encontradas en el estudio realizado se elaboró una propuesta de evaluación del desempeño para que se fortalezca el proceso de sensibilización de la importancia del cumplimiento de la normativa en la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales y se mejore el rendimiento del personal administrativo para perfeccionar los resultados de la gestión pública avanzando en el cumplimiento de metas y objetivos de esta entidad.

Según Arenas, P. y Liévano M. (2017) en su artículo titulado “La evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en Colombia.” Realiza una contextualización de las metas del gobierno trazadas en el Plan Nacional de Desarrollo con el objeto de comprender la importancia de la evaluación del desempeño laboral dentro de la gestión que el Estado busca realizar y los planes, programas y proyectos que debe cumplir. Además presenta el estado actual de la evaluación del desempeño laboral a la luz de la Constitución Política de Colombia y la ley 909 del 2004.

Este estudio concluye que una de las fortalezas del modelo actual de evaluación es que es un proceso basado en evidencias, la calificación debe sustentarse en pruebas y demostraciones objetivas del desempeño laboral y de los resultados obtenidos por los servidores públicos; para la recolección de evidencias debe acudir a múltiples fuentes de información para caracterizar con mayor riqueza y precisión el quehacer de los servidores públicos.

En dicho proceso debe primar la garantía para el Estado de contar con los servidores públicos idóneos con las competencias laborales y comportamentales que permitan el cumplimiento eficiente de los fines estatales. Así mismo, la evaluación del desempeño debe aportar insumos para la construcción de los planes individuales de mejoramiento, capacitación y formación incluyendo el plan de incentivos, bienestar, encargos y comisiones en cargos de libre nombramiento y remoción para el fortalecimiento de las buenas prácticas en la gestión del talento humano.

1.2. Régimen del Empleado Público Municipal.

De acuerdo con lo establecido en la Ley 1551 de 2015, el régimen laboral, prestacional y de los empleados públicos de entidades territoriales será el establecido en las Leyes y Decretos Nacionales

El artículo tercero de la Ley 489 de 1998 enuncia los principios conforme a los cuales se desarrollará la función administrativa y en su párrafo único precisa, que aquellos deberán ser tenidos en cuenta al evaluar el desempeño de la Entidades y Organismos Administrativos y al juzgar la legalidad de la conducta de los servidores públicos en el cumplimiento de sus deberes constitucionales, legales o reglamentarios, garantizando en todo momento que prime el interés colectivo sobre el particular.

El artículo segundo de la Ley 909 de 2004, consagra los principios de la función pública, uno de los cuales es la responsabilidad de los empleados públicos por el trabajo desarrollado, principio que se concretará a través de instrumentos de evaluación del desempeño, aplicado a los empleados públicos de carrera de las entidades del nivel territorial.

El artículo 2.2.22.2.1 del Decreto 1499 de 2017 establece las políticas de Gestión y Desempeño Institucional y en su numeral 16 contempla el seguimiento y evaluación del desempeño institucional, estas políticas se implementarán a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias y se regirán por las normas existentes; lo cual implica que todos los servidores públicos deben estar en condiciones de demostrar los resultados de su desempeño ya que la sumatoria de su gestión determinará el logro de los fines, metas y resultados institucionales.

La ley 909 de 2004 y Decreto 1083 de 2015 se regula la provisión de cargos de carrera Administrativa mediante nombramiento provisional.

Mediante diferentes criterios unificados la Comisión Nacional de Servicio Civil – CNSC- ente rector en el desarrollo, aplicación y vigilancia de la carrera Administrativa a nivel Nacional; ha señalado que “la evaluación de la gestión institucional o del desempeño laboral es una herramienta de carácter estratégico, la cual aplica a todos los servidores

públicos independientemente del tipo de vinculación, o el empleo que desempeñe, ya que la responsabilidad es inherente al servicio público y al marco normativo que regula su ejercicio, que no prevén ningún tipo de excepción sobre el seguimiento o la valoración de resultados, en el cumplimiento de los deberes y/o el desempeño laboral”.

De igual manera señala que: “para la evaluación de los empleados que se encuentran vinculados en provisionalidad no existe norma expresa que lo prohíba, por lo tanto la evaluación resulta procedente como política institucional, dentro de un marco de apoyo y seguimiento a la gestión de la entidad”. (...) “en ningún caso, la evaluación del desempeño realizada a personal vinculado con carácter provisional genera los privilegios que la ley establece para los servidores públicos que ostentan derechos de carrera administrativa, ni el acceso a los incentivos previstos en la entidad para los servidores escalafonados”. (Criterio Unificado 2016).

2. Importancia de la evaluación del desempeño servidores vinculados en provisionalidad

En este capítulo se pretende dar a conocer la importancia de la evaluación del desempeño de los servidores vinculados en provisionalidad. Inicialmente se realiza una definición de la carrera administrativa, servidores vinculados en provisionalidad, la evaluación del desempeño a nivel general, la evaluación del desempeño en el sector público colombiano, su relación con el cumplimiento de objetivos de la entidad y finalmente se realiza un análisis de estos conceptos en la Alcaldía de Gachancipá.

2.1. Carrera administrativa

La constitución política de Colombia de 1991 estableció que la carrera administrativa es la regla general para la provisión de empleos del Estado. Según el artículo 21 de la ley 909 del 2004 la carrera administrativa se define como un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación.

La carrera administrativa comprende tres aspectos interrelacionados los cuales son la eficiencia y eficacia en el servicio público a través de la selección por méritos, la protección de igualdad de oportunidades a través del derecho de todos los ciudadanos a acceder al desempeño de cargos públicos y la protección de derechos subjetivos como son el principio de estabilidad en el empleo, el sistema de retiro de la carrera y los beneficios en la condición de escalafonados.

Salgado (2017) describe las tres clases de carrera administrativa que existen en el sector público:

General: La carrera administrativa general es un régimen jurídico comprensivo del empleo público sujetas a la administración y vigilancia de la comisión nacional del servicio civil

Especial o específica de creación legal: Llamadas así porque contienen regulaciones a casos específicos que permiten mejorar el desarrollo y aplicación de las personas en materia de ingreso, capacitación, ascenso y, además, se encuentran contempladas en leyes diferentes a la que regula la función pública.

Especiales de creación constitucional: Esta clase está regida por la comisión nacional de servicio civil y la ley 909 de 2004. Además, si existen vacíos se regirá bajo las leyes de la constitución política.

Según la norma 84333 de la función pública de empleo los empleos de carrera administrativa que se encuentren vacantes de forma definitiva se podrán proveer mientras se adelantan los respectivos procesos de selección, mediante el encargo de empleados de carrera siempre y cuando cumplan con las condiciones establecidas. En caso de que el personal no cumpla con las condiciones establecidas se deberá encargar al empleado que acreditando dichas condiciones desempeñe el cargo inmediatamente inferior.

En el caso de que no existan dentro de la planta de personal empleados de carrera que cumplan con las condiciones requeridas, se procede a realizar nombramientos provisionales de manera excepcional.

2.2. Empleos mediante nombramiento provisional.

Según la corte constitucional en la sentencia T147-13 del 2013 define La vinculación en calidad de provisional como un modo de proveer cargos públicos “cuando se presentan vacancias definitivas o temporales y mientras éstos se proveen en propiedad conforme a las formalidades de ley o cesa la situación administrativa que originó la vacancia temporal”.

Los cargos provisionales, como su nombre lo indica, son de carácter transitorio y excepcional y buscan solucionar las necesidades del servicio y evitar la parálisis en el ejercicio de las funciones públicas mientras se realizan los procedimientos ordinarios para cubrir las vacantes en una determinada entidad, en aplicación de los principios de eficiencia y celeridad. La naturaleza de los cargos provisionales difiere de la de los cargos de carrera administrativa y de los empleos de libre nombramiento y remoción.

Los funcionarios nombrados en provisionalidad en empleos de carrera no cuentan con las garantías que de ella se derivan, pese a lo cual, tienen el derecho a que se motive el acto administrativo por medio del cual son retirados de su cargo, ya que dicha motivación se erige como una garantía mínima que se deriva del derecho fundamental al debido proceso y del control a la arbitrariedad de la administración, y no del hecho de pertenecer a un cargo de carrera.

Los cargos provisionales no son asimilables a los cargos de carrera administrativa, y es por ello por lo que a los primeros no le son aplicables los derechos que se derivan de ella, ya que quienes se hallan vinculados en provisionalidad no agotaron los requisitos que exige la Constitución y la ley para gozar de tales beneficios, es decir, superar exitosamente el concurso de méritos y el período de prueba, entre otros. Pero tampoco pueden asimilarse a los de libre nombramiento y remoción, pues su vinculación no se sustenta en la confianza para ejercer funciones de dirección o manejo que es propia de éstos, sino en la necesidad de evitar la parálisis de la función pública mientras se logra su provisión en los términos que exige la Constitución.

En consecuencia, frente a los cargos provisionales no puede predicarse ni la estabilidad laboral propia de los de carrera ni la discrecionalidad relativa de los de libre nombramiento y remoción; razón por la que el nominador tiene la obligación de motivar el acto administrativo mediante el cual se produce la desvinculación.

Aunque la ley 909 del 2004 y los decretos 1227 y 3820 del 2005 establecen que los nombramientos en cargos provisionales no pueden exceder de seis meses y si se requiere de una prórroga debe solicitarse autorización a la Comisión Nacional del Servicio Civil se han detectado en muchas entidades estatales que existen trabajadores nombrados en provisionalidad que llevan más tiempo trabajando en espera del concurso para proveer dicho cargo.

2.3. Evaluación del desempeño

Para poder definir el concepto de evaluación del desempeño, inicialmente se detallan de forma independiente los conceptos de evaluación y de desempeño. Edward Schuman señala que la evaluación es básicamente un juicio de valor, una apreciación de valor, que es altamente complejo y subjetivo y que implica una combinación de postulados básicos referidos al objeto evaluado y a quienes llevan a cabo el proceso.

A su vez el desempeño es definido por la Real Academia Española como el acto de cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

A continuación se presentan las definiciones más significativas que han presentado diversos autores sobre la evaluación del desempeño:

Harris, O. y Hartman, S. (2001) señalan que los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el fin de determinar las contribuciones que esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales.

Robbins (2005) define la evaluación del desempeño como un proceso que establece las normas del desempeño y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye estas decisiones. La evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración.

Según Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan un papel dentro de la organización se hace aplicando diversos procedimientos los cuales se conocen con diversos nombres como son evaluación del desempeño, evaluación de méritos, informes de avances, evaluación de la eficiencia en las funciones entre otros.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), señalan que la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Además Sánchez y Saldaño (2011) indican que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

Finalmente Alles (2015) considera que la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental en las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas como son la descripción del puesto, y que si no se definen adecuada y previamente las características y objetivos a alcanzar en el cargo. Además se relaciona con los subsistemas de relaciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación.

Una evaluación debe realizarse siempre con relación a la descripción del cargo, de esta forma se puede determinar si la persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto. Confrontando la descripción del puesto con el perfil de la persona que lo ocupa, se establece la adecuación cargo-persona y de esta forma se puede evaluar el desempeño y el potencial de la persona para definir las estrategias de formación necesarias para una correcta adecuación de la relación cargo-persona.

A continuación se realiza una breve descripción sobre la historia de la evaluación del desempeño.

En el artículo de Campuano (2004) indica que desde los comienzos de la industria moderna se ha practicado algunos tipos de evaluación del desempeño. Un trabajo significativo fue el de Robert Owen quien implemento un sistema de evaluación del desempeño en su fábrica de New Lanmark en 1813. El sistema silent monitor novedoso y cuestionado en su época consistía en comunicar a cada empleado la evaluación del

desempeño del día anterior, la cual se manifestaba con un cubo pintado de distritos colores en 4 caras. Por lo tanto, cuando cada trabajador llegaba a su puesto tenía el cubo con el color que le correspondía por su desempeño del día anterior siendo el color negro un mal desempeño.

En la década de los 30 abatida por la depresión, movimiento de las relaciones humanas y la preocupación por satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores el llamado padre de la administración científica Frederick Taylor padre de la administración científica opto por el desarrollo de un sistema de evaluación que distaba de lo realizado por Owen ya que lo único que les interesaba era la ejecución rápida de las tareas para aumentar la producción y los beneficios económicos y obtención de incentivos con el logro de las metas propuestas.(Rodríguez 2017).

A partir de la segunda mitad del siglo XX con Peter Drucker y la denominada Sociedad del Conocimiento surgieron grandes desafíos y cambios a nivel empresarial apareciendo dos tipos de evaluación que son por competencias y por objetivos, con la dificultad que estaban basados en modelos productivos donde la gestión del talento humano necesita contemplar aspectos más profundos e inmateriales como son el trabajo colaborativo y la posibilidad de desarrollo de los profesionales para conseguir un mayor compromiso del empleado para el logro de los objetivos de la organización lo cual se ha estado desarrollando hasta la actualidad a través de un modelo de evaluación sencillo y ameno que no genere rechazo y que ayude a facilitar los procesos de formación de los trabajadores y que no sean obsoletos a medida que la sociedad avanza. (Mazariegos, 2016)

2.4. Finalidad de la evaluación del desempeño.

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos tiene unos objetivos básicos y unos objetivos intermedios, según Chiavenato (2007) los objetivos fundamentales de la evaluación se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad pueda ser desarrollada dependiendo obviamente, de la forma de administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

Feldman (2005) indica que el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la forma como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para lograr este objetivo los sistemas de evaluación debe estar relacionados con el cargo para que sean prácticos y confiables, por lo cual los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Adaptación del individuo al cargo: con la evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos del cargo asignado, de tal forma que si no los cumple se le pueda brindar la información correspondiente para que realice los cambios necesarios y se le pueda ofrecer las capacitaciones que requiera.

- Ascensos e incentivos: a través de la evaluación del desempeño se puede dar información detallada sobre la eficiencia del trabajador e incentivar ese buen desempeño delante de todos los trabajadores para que conozcan la razón por la cual se le otorga ese ascenso o incentivo a la persona.

- Autoperfeccionamiento del empleado: La evaluación puede guiar al trabajador hacia un autoperfeccionamiento constante mejorando día a día en los aspectos en que se encuentra deficiente.

- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa: con la evaluación del desempeño los trabajadores pueden conocer los estándares de la empresa para saber si están a la par de ellos o si deben ajustarse a estos.

2.5. Principios de la evaluación del desempeño.

Barceló en su artículo denominado La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH indica que la evaluación del desempeño debe estar fundamentada por una serie de principios básicos que orienten su desarrollo, dentro de los cuales destaca los siguientes:

- Debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de evaluación deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación de todos los trabajadores.
- El papel del evaluador debe considerarse como base para aconsejar mejoras.

Además en el artículo 4 del acuerdo 138 del 2010 de la Comisión Nacional del Servicio Civil define que la evaluación del desempeño laboral de los servidores del Estado se deben de orientar teniendo en cuenta los principios fundamentales:

1. Mérito, por lo cual la permanencia del empleado dependerá exclusivamente por la demostración continua de su capacidad para alcanzar los resultados esperados.
2. Objetividad, la evaluación se debe realizar en base a los parámetros establecidos y estará determinada por el cumplimiento de compromisos y logro de metas institucionales.
3. Igualdad, todos los empleados serán evaluados con los mismos objetivos, normas, criterios e instrumentos.
4. Relevancia, los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos.
5. Equidad, evaluar el rendimiento sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional interrelacionándolos con los resultados esperados con justicia, imparcialidad y objetividad.

6. **Confiabilidad:** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;
7. **Confidencialidad:** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;
8. **Consecuencia:** El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y,
9. **Interdependencia:** Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.
- “(http://es.scribd.com/doc/31280983/NORMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO.-2010)”.

2.6. Beneficios de la evaluación del desempeño

Son muchos los beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño, siempre y cuando se realice de forma adecuada y sin ningún grado de subjetividad, Bohlander y Sherman citado por Barón (2017) indican los siguientes:

- Mejora el desempeño a través de la retroalimentación entre el evaluador y el evaluado.
- La evaluación del desempeño ayuda a determinar quiénes deben de recibir aumentos teniendo en cuenta los méritos.
- Ayuda a tomar las decisiones de ubicación, promociones, transferencias y separaciones respecto al cargo desempeñado.
- Detecta las necesidades de capacitación y desarrollo del personal evaluado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Desafíos externos, ya que algunas veces el desempeño se ve afectado por factores externos como la salud, la familia, las finanzas y en ciertas ocasiones el departamento de

recursos humanos puede ayudar a solucionar el inconveniente que está afectando el desempeño.

Además Cardy, R. L. y Carson, K. P. (1996) señalan que la evaluación indica como las diferencias individuales de rendimiento pueden influir en la diferencia del rendimiento de la empresa.

- La documentación e información sobre la evaluación del desempeño podrían ser necesarias para una defensa legal.
- Las dimensiones y estándares de evaluación pueden ayudar a implantar objetivos estratégicos y clarificar las expectativas de rendimiento.
- A pesar del enfoque tradicional sobre el individuo, los criterios de evaluación pueden incluir el trabajo en equipo y los equipos pueden ser el centro de atención de la evaluación.
- La evaluación y el reconocimiento de los niveles de rendimiento pueden motivar a los trabajadores a mejorar su desempeño.

2.7. Factores de evaluación del desempeño.

Para Ayala (2012) existen diversos factores en la evaluación del desempeño de acuerdo con los criterios que se tengan en cuenta, los mas sobresalientes son los siguientes:

Calidad del trabajo: va más allá de los requisitos exigidos para obtener un mejor resultado, se tiene en cuenta la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.

Cantidad de trabajo: cumple los objetivos del trabajo hasta su terminación cumpliendo razonablemente el calendario de las entregas.

Conocimiento del cargo: comprende los principios básicos, conceptos, técnicas, requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evoluciona, innova y brinda nuevas ideas que pueden mejorar la capacidad de desempeñar el cargo.

Iniciativa: actúa sin necesidad de indicárselo. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de manejar situaciones que se presentan en el trabajo.

Planificación: tiene una adecuada programación de las actividades a desarrollar para el cumplimiento de objetivos y fechas de entrega.

Control de costos: cumplimiento de los objetivos presupuestarios controlando los costos con la utilización prudente de los recursos.

Relaciones con los compañeros: mantiene una buena relación con los compañeros, brinda la información necesario sobre tareas, proyectos, resultados y problemas. Busca y ofrece asistencia a los compañeros.

Relaciones con el supervisor: Cumple con las instrucciones brindadas por el supervisor, mantiene una buena comunicación acerca del trabajo y los inconvenientes que surjan.

Relaciones con el público: Establece buenas relaciones con el personal externo de la empresa, desarrollando de manera ética su labor.

Dirección y desarrollo de los subordinados: En caso de tener subordinados a cargo, dirigirlos y realizar el seguimiento adecuado para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Mantener una buena comunicación. Tener sensibilidad ante los problemas de los empleados y tratar de encontrar soluciones. Evaluar el trabajo de los subordinados.

Identificar las áreas en que la empresa necesita capacitación.

Responsabilidades: colaboración armoniosa sin tener discriminaciones. Logro de objetivos con igualdad de oportunidades en el empleo y cumplimiento de calendarios. Trata de mejorar los objetivos de carrera de minorías.

2.8. Tipos de Evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2009) existen varios métodos de evaluación del desempeño, los más significativos son:

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y

estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones (Chiavenato 2009, p. 259).

Evaluación 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona, se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado, así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente.

Evaluación por competencias

Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen y desarrollan más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Los trabajadores aplican de manera integral sus aptitudes rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos para conducir sus misiones laborales prefijadas (Alles, 2002, p.84). Según Chiavenato (2009) una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.

Métodos de valoración de comportamiento

Son métodos de valoración que piden al evaluador valorar los comportamientos de los empleados. Con este tipo de métodos se podrán establecer estándares de rendimientos concretos lo que permitirá describir a través de comportamientos dimensiones de desempeño. La desventaja principal de este método es que el establecimiento de comportamientos asociados a una dimensión podrá tardar mucho tiempo o simplemente

algunos empleados podrían nunca manifestar alguno de los comportamientos descritos lo que dificultaría la valoración del rendimiento de estos empleados (Gómez et al., 2001).

Métodos de valoración de los resultados

Son métodos de valoración que piden al evaluador valorar los comportamientos de los empleados. Dentro de las fortalezas de este método se relaciona la disminución de la subjetividad y del potencial de errores y sesgos, dado que los objetivos son establecidos de manera puntual (número de cajas fabricadas, cantidad de desechos, tasa de cajas defectuosas); el inconveniente que se presenta dentro de este método es que aunque sea objetivo, las medidas del rendimiento podrían dar una perspectiva seriamente deficiente y distorsionada del rendimiento del trabajador; ya que podrían influir variables externas que afecten el cumplimiento de los objetivos (cantidad de productos producidos- daños en la maquinaria, ventas-crisis económicas). Otra de las dificultades que puede generar este método es que como los trabajadores están pensando en la consecución de los objetivos podrán descuidar otros aspectos importantes como la calidad (Gómez et al., 2001).

2.9. Problemas comunes en la evaluación del desempeño.

Según Alles (2015) los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores y problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos hasta la aplicación errónea de instrumentos. Entre los problemas más comunes se encuentran:

Carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado, errores del evaluador, mala retroalimentación y comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas se debe utilizar una adecuada herramienta de evaluación el cual puede ser un formulario con su instructivo y realizar un buen entrenamiento a los evaluadores.

Castaño (2013) indica que en el proceso de evaluación del desempeño se pueden agrupar posibles problemáticas que se presentan en el proceso en tres campos: las barreras organizacionales como falta de apoyo de la alta dirección, los evaluadores o el evaluado; la barrera correspondiente a los sesgos que tiene un evaluador en el momento de realizar la

evaluación y finalmente las barreras de la herramienta y el método por dificultad en el manejo, la cuantificación y la cualificación de resultados.

La problemática organizacional se da por la falta de apoyo de las partes involucradas en el proceso de evaluación, por evasión de compromisos respecto al proceso y su resultado por parte de los evaluadores; por falta de importancia al proceso por parte de los directivos o dueños por desconocimiento del proceso y sus beneficios lo cual hace que los mandos medios tengan una falta de compromiso y de interés por desarrollar el proceso y finalmente el evaluado puede decidir no comprometerse con el mejoramiento de su desempeño de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación, además se pueden presentar dificultades por relaciones entre superiores y subordinados.

Las problemáticas individuales que se presentan en el proceso son la diferencia de fines del evaluador (Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, 2007) lo cual presenta sesgos en el momento de realizar la evaluación, entre los cuales se encuentran:

Efecto halo y eco: los evaluadores tienen a calificar al empleado en varias dimensiones de rendimiento de forma parecida en función de la dimensión que se perciba más importante en el empleado y además se da una calificación negativa en una dimensión particular que influye indebidamente en las restantes.

Efecto de indulgencia: Para evitar posibles conflictos los evaluadores califican por encima de lo que debería recibir el empleado de forma objetiva.

Error de severidad: Contrario al efecto de indulgencia, algunos evaluadores pueden calificar de forma desfavorable por falta de experiencia o de empatía con el evaluado.

Sesgo de tendencia central: En este caso el evaluador tiende a dar valores medios de rendimiento así este tenga variaciones mayores o menores a esa calificación central, lo cual puede entorpecer algunos de los objetivos que se tienen con la evaluación del desempeño como son promociones, ascensos y planes de carrera.

Efectos de primacía y recencia: Teniendo en cuenta que no es fácil recordar los resultados de una evaluación anterior, los evaluadores se remiten a la primera información que reciben y evalúan al empleado apoyados en ese juicio inicial dándose el sesgo de

primacía. A su vez si al estar cerca el proceso de evaluación se busca información sobre el desempeño del empleado se denomina sesgo de recencia.

Efectos de contraste: se presenta cuando el desempeño de una persona influye en la calificación de otra por la comparación realizada por el evaluador generando valoraciones poco objetivas.

Efecto de contagio: Este aspecto se refiere al efecto que producen evaluaciones anteriores en el resultado de la evaluación actual.

Error de semejanza: es aquel que tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe se parecen a él ya que se ve reflejado en dicha persona.

En cuanto la parte de las herramientas y métodos son dos elementos de gran incidencia en el proceso de evaluación del desempeño ya que son factores que dependen en gran medida el resultado del evaluado donde se pueden presentar aspectos como estándares confusos: cuando se dan escalas de calificación muy abiertas a la interpretación y si no se asocian descriptores a estas pueden resultar evaluaciones muy injustas (Dessler y Varela, 2011). Las herramientas y métodos deben permitir realizar la evaluación tanto cuantitativa como cualitativa para poder realizar comparaciones entre períodos de evaluación, cuantificar el mejoramiento del desempeño de los empleados y la organización y poder conocer información acerca de los temas de capacitación y mejoramiento del personal.

2.10. Consecuencias y usos de la evaluación del desempeño

Gutiérrez (2012) indica que el resultado de la evaluación del desempeño debe tenerse en cuenta para:

- Adquirir los derechos de carrera.
- Ascender en la carrera como resultado del periodo de prueba.
- Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios.
- Planificar la capacitación y formación.
- Determinar la permanencia en el servicio.
- Acceder a encargos.

- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.
- La evaluación del desempeño laboral sirve como indicador de gestión para revisar o modificar los manuales de funciones y competencias laboral
- Diseñar y reorientar planes, programas y proyectos del área o de la entidad.
- Validar procesos de selección del personal y adoptar planes y programas de bienestar e incentivos a los empleados.
- Establecer acciones de mejoramiento que se consideren necesarias y se incorporen a los planes de capacitación en las áreas y temas que resulten pertinentes.
- Contribuye como instrumento de motivación para el trabajador.
- Confronta los diferentes puntos de vista de diversos niveles jerárquicos y aborda los problemas interpersonales y el clima laboral de la empresa.
- La adaptación al puesto de trabajo facilita la operación de cambios, obtención de información del trabajador a través de un proceso de seguimiento

2.11. Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano.

Según la Comisión Nacional del Servicio Civil el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa debe ser evaluado y calificado con base a parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales, por lo cual los instrumentos de la evaluación y la calificación del desempeño de los empleados se diseñaran en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y de apelación.

Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera;
- b) Ascender en la carrera;
- c) Conceder becas o comisiones de estudio;
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- e) Planificar la capacitación y la formación;
- f) Determinar la permanencia en el servicio.

En el artículo 39 señala la obligación de evaluar. Los empleados que sean responsables de evaluar el desempeño laboral del personal, entre quienes, en todo caso, habrá un funcionario de libre nombramiento y remoción, deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en el instrumento y en los términos que señale el reglamento que para el efecto se expidan. El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado.

El Jefe de Control Interno o quien haga sus veces en las entidades u organismos a los cuales se les aplica la presente ley, tendrá la obligación de remitir las evaluaciones de gestión de cada una de las dependencias, con el fin de que sean tomadas como criterio para la evaluación de los empleados, aspecto sobre el cual hará seguimiento para verificar su estricto cumplimiento.

En el artículo 40 señala sobre los Instrumentos de evaluación. De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta Comisión.

Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable.

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.

Mediante Acuerdo No 18 del 2018, la Comisión Nacional del Servicio Civil, adoptó el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral, que se aplicará a los empleados de carrera administrativa y en período de prueba, mientras las entidades adoptan su propio sistema de evaluación del desempeño laboral.

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

Fase previa: preparación

Primera fase: fijación de compromisos laborales

Segunda fase: seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias

Tercera fase: evaluación de mitad de período

Cuarta fase: seguimiento al desempeño laboral en el segundo período y registro de evidencias

Quinta fase: evaluación del segundo semestre

Sexta fase: calificación definitiva del período evaluado.

2.12. Análisis en la Alcaldía de Gachancipá

El Municipio de Gachancipá tiene sus orígenes más remotos en los asentamientos precolombinos de la civilización chibcha de la cual nace su nombre y diversas tradiciones de carácter cultural y recónditos paisajes que se cultivan en sus instituciones más importantes.

En la altiplanicie cundinamarquesa, a 2.566 m.s.n.m. y a 47 kms de la capital de Colombia se fundó aproximadamente en el año 1612 iniciando como asentamiento indígena por los chibchas por las fuentes de agua y la proximidad al cerro lo cual eran aspectos fundamentales en las costumbres de estos aborígenes. Limita por el norte con el municipio de Suesca, por el oriente con el municipio de Sesquilé, por el nororiente con el municipio de Guatavita, por el occidente con el municipio Nemocón y por el sur con el municipio de Tocancipá.

La Alcaldía Municipal de Gachancipá tiene como misión estratégica, el diagnosticar, planificar, gestionar, evaluar y mejorar continuamente todos aquellos aspectos de su competencia en materia de desarrollo social, económico, ambiental, institucional para garantizar un desarrollo integral y sostenible del territorio y su población.

La visión dice: Gachancipá será en el 2019, un municipio que contará con un modelo de desarrollo que integra de manera armónica, el crecimiento económico y el desarrollo infraestructural, con el mantenimiento del medio ambiente, la seguridad y la integración social y comunitaria de todos los Gachancipeños, a través de procesos de gestión estatal planificados, coherentes y eficientes sustentados en procesos de participación ciudadana incluyente.

La estructura orgánica fue determinada mediante acuerdo No. 17 del 30 de agosto del 2014 quedando conformada por el despacho del alcalde, 8 secretarías, 1 oficina de control interno y 8 organismos asesores de la administración (figura 1. Organigrama). Actualmente su estructura organizativa está conformada por 62 cargos de los cuales 23 son mediante nombramiento provisional de forma indefinida.



ESTRUCTURA ACUERDO 017 DE 2014

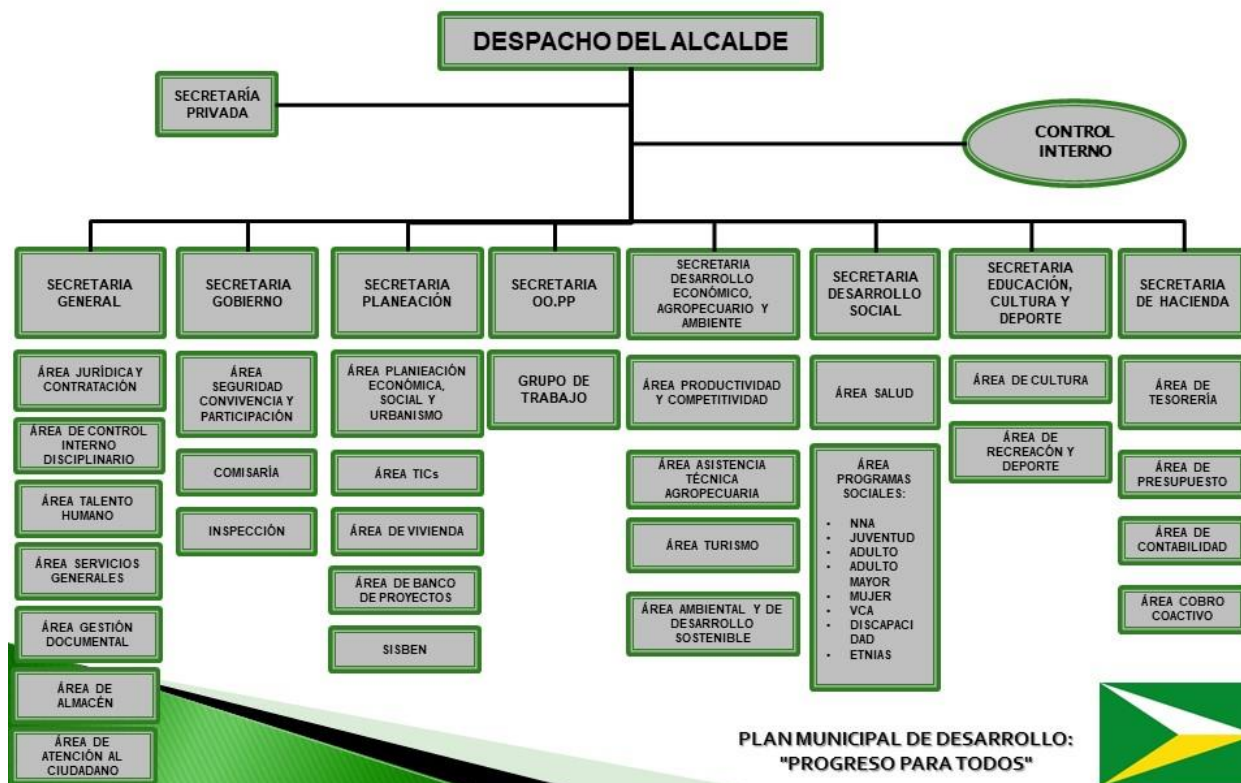


Figura No. 1 Organigrama Alcaldía Municipal de Gachancipá

Fuente: <http://www.gachancipa-cundinamarca.gov.co/alcaldia/organigrama>

El área de Talento Humano de la Alcaldía abarca el Programa de Bienestar e incentivos, Programa institucional de Capacitación, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y Programa de inducción y Re-Inducción para todo el personal de la institución. Todas las acciones referentes al Talento Humano son dirigidas en tres principios:

1. Desarrollo Psicosocial
2. Principio de Merito y formación en Competencias laborales
3. La contribución continua a la mejora del clima organizacional

La evaluación del desempeño en la Alcaldía de Gachancipá es un proceso indispensable de realizar teniendo en cuenta la reglamentación a través de la Ley 909 del 2004 donde se contempla la evaluación tanto a empleados de carrera administrativa como a los de nombramiento provisional, por esta razón según la Resolución No. 0003 del 4 de

enero del 2017 (Ver anexo 1) adoptaron el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral para los servidores públicos de la planta de personal de la administración central del municipio donde se tienen en cuenta los empleados de carrera administrativa y en período de prueba, los empleados de libre nombramiento y remoción distintos a los de la gerencia pública y los empleados de carrera administrativa que se encuentren desempeñando empleos de planta en calidad de encargados.

Teniendo en cuenta lo visto anteriormente sobre evaluación del desempeño esta debe realizarse con relación al cargo desempeñado por esta razón la evaluación en la Alcaldía de Gachancipá se realiza aplicando los compromisos laborales que corresponden a los resultados que pueden ser medidos los cuales son establecidos entre el responsable de efectuar la evaluación del desempeño laboral del personal a cargo y los servidores sujetos a evaluación; los compromisos comportamentales que corresponden a las conductas o comportamientos que debe demostrar el servidor sujeto de evaluación en el servicio del empleo en base a las competencias definidas en el decreto 1083 del 2017; evaluación de la gestión por áreas o dependencias correspondiente al informe presentado por la oficina de control interno.

La Alcaldía Municipal tiene unas funciones definidas entre las que se encuentran principalmente:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Ordenar el desarrollo de su territorio y construir obras que demande el progreso social.
- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social de sus habitantes.
- Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.

Cada uno de los servidores de la Alcaldía en el Decreto o. 097 del 26 de septiembre del 2014 tiene definidas las funciones de cada cargo las cuales son soporte para el cumplimiento de las funciones generales de la entidad y son base para el desarrollo de la evaluación del desempeño, por lo tanto si en la evaluación se detecta que están cumpliendo cabalmente sus funciones se puede determinar que las funciones, metas y objetivos de la entidad se están logrando de forma satisfactoria. En caso de presentarse discrepancias se ponen en marcha los programas de mejoramiento continuo, capacitación o reestructuración de cargos para solucionar las deficiencias que se presentan.

3. Evaluación por competencias en los servidores vinculados en provisionalidad

En este capítulo se pretende dar a conocer los tipos de evaluación más utilizados en las entidades estatales como son la evaluación de desempeño por objetivos, la evaluación del desempeño por competencias, la clasificación de las competencias, que son las competencias laborales, el mérito en el empleo público y la relación que hay entre la evaluación del desempeño, la motivación y el clima laboral.

Además se hace una breve descripción de los principales sistemas de evaluación propios aprobados en algunas Alcaldías del país como son la de Medellín, Zipaquirá y Chía.

3.1. Evaluación del desempeño por objetivos.

Según Mínguez (2016) Peter Drucker creo la metodología general de la dirección por objetivos el cual es un sistema de dirección basado en la filosofía de la orientación por logros hacia los resultados, utilizándola como una herramienta para el cambio de cultura en la organización.

Por lo tanto cuanto más clara es la idea de lo que se pretende alcanzar, aumentan las posibilidades de alcanzarlo, si tenemos claro a donde ir tenemos mayor probabilidad de llegar, lo importante es lo que conseguimos no lo que hacemos, es preferible transmitir claramente a los demás sus responsabilidades antes de decirles lo que tienen que hacer.

Bohlander George y Snell Scott (2012) plantean que la administración por objetivos es un sistema que incluye un ciclo que comienza y termina con el establecimiento de objetivos y metas comunes a la organización, donde se establecen los objetivos de la organización, de los departamentos, de los gerentes y de los empleados.

Para la realización de este proceso es importante tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Los gerentes y empleados deben estar dispuestos a establecer metas y objetivos de manera conjunta.

- Los objetivos deben ser cuantificables y medibles a corto y largo plazo. La fijación de metas debe ir acompañada de una descripción de cómo se van a lograr dichas metas.
- Los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado.
- Las metas y los objetivos deben ser consistentes para cada nivel (alto funcionario, gerente o empleado).
- Los gerentes y los empleados deben establecer tiempos específicos para revisar y evaluar las metas.

El proceso de la dirección por objetivos en la evaluación del desempeño consta de seis fases (figura 2):

1. En esta fase se definen los objetivos que se pretenden lograr en la organización.
2. En esta fase se especifican cuáles son los objetivos de cada uno de los departamentos que componen la organización.
3. El supervisor hace una lista de las métricas para el subordinado y a su vez el subordinado propone metas y métricas a realizar.
4. Se realiza un acuerdo mutuo entre el supervisor y el subordinado sobre las metas y métricas que se van a cumplir.
5. Se eliminan las metas y métricas inapropiadas y se hacen nuevas aportaciones, además se realiza una revisión provisional.
6. Se realiza una revisión final.
7. Se realiza la evaluación del desempeño de la organización y de acuerdo con su resultado se vuelve a iniciar el proceso con la definición de los objetivos organizacionales.

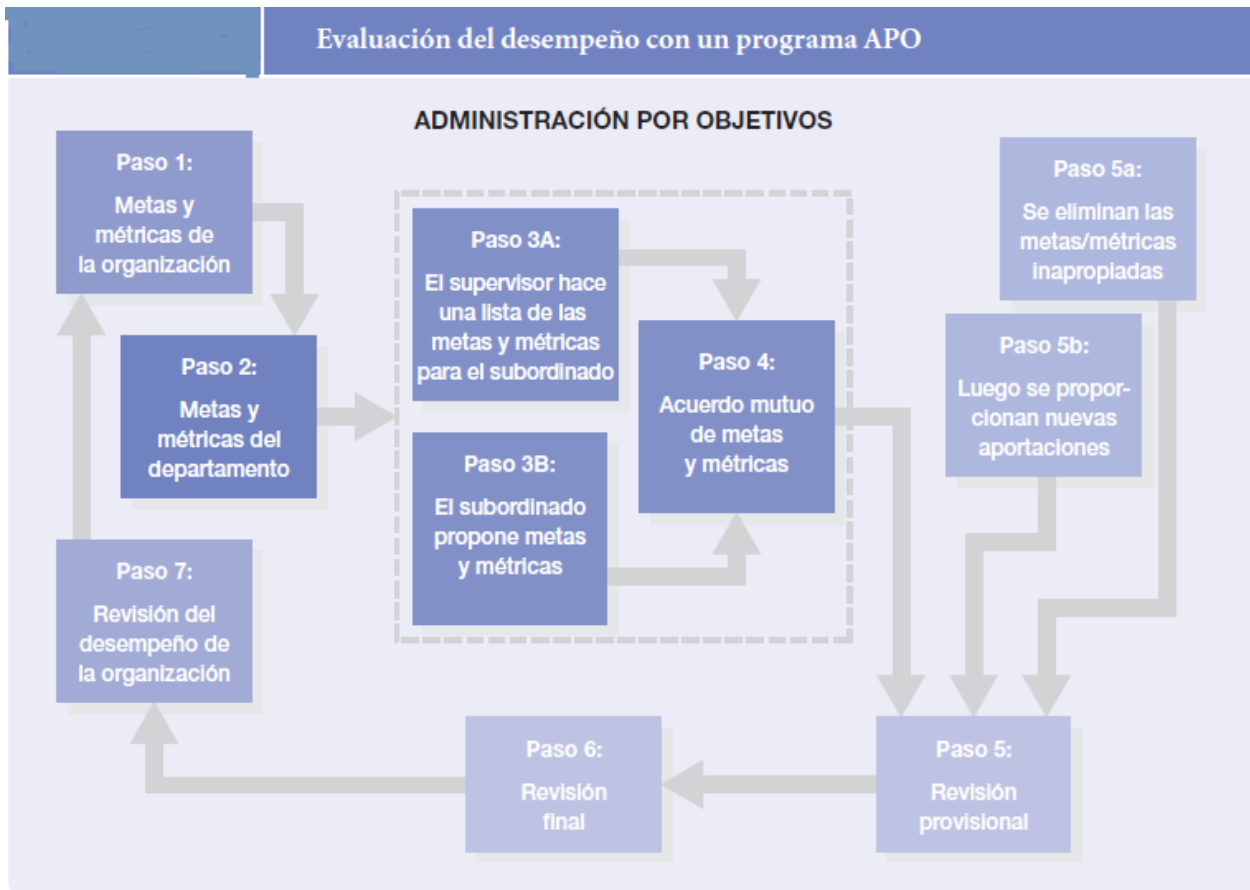


Figura 2. Sistema Administración por objetivos. Fuente: Bohlander George y Snell Scott (2012)

Mejía (2012) describe la importancia, principales ventajas e inconvenientes de la evaluación por objetivos. Entre las ventajas se encuentran los altos niveles de objetividad, el hecho de que la evaluación no se centra en el análisis de la persona sino en sus logros, es personalizada considerando las funciones por puesto, el evaluador es un entrenador, facilitador y potencia la iniciativa en la persona evaluada detectando sus progresos y deficiencias.

Entre los inconvenientes están que no es fácil establecer objetivos concretos, realistas y medibles, requiere una formación específica en el evaluador, la definición de objetivos lleva mucho tiempo, hacer partícipes a los evaluados en la definición de los objetivos, recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos y considerar las opiniones de los evaluados sobre cómo lograr los objetivos.

3.2. Evaluación del desempeño por competencias.

Las competencias equivalen a una conjugación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con propósitos bien definidos (Camacho, 2008)

A través del tiempo se han desarrollado varios conceptos de competencias de acuerdo con el propósito, S. Colugan Santos y J. Garcia Ruiz definen la competencia como una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que se promueve, para el sujeto competente.

Becerra (2012) en su investigación denominada el enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos menciona como Rodriguez deduce las principales características de las competencias:

- Son facultades permanentes en el individuo.
- Se manifiestan cuando se realiza una tarea o trabajo determinado.
- Se relacionan con la ejecución exitosa de una actividad, y sea laboral o de otra naturaleza.
- Son la causa del rendimiento exitoso en las actividades laborales.
- Se puede transferir a más de una actividad.
- Contribuyen a producir resultados que sean valorados por el individuo o la sociedad.
- Ayudan a los individuos a atender demandas importantes en una variedad de contextos específicos.
- Son relevantes no solo para los especialistas sino para todas las personas.

Capuano (2004) define la evaluación del desempeño por competencias como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado teniendo en cuenta que todas las personas no son competentes en las mismas áreas y tampoco tienen interés por las

mismas tareas. Por esta razón la motivación que se le brinde a cada persona tiene una gran influencia en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura tener una retroalimentación sobre la manera que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Los pasos para desarrollar una evaluación del desempeño por competencias son los siguientes:

1. Intención de realizar la evaluación del desempeño. La persona encargada de la gerencia o de recursos humanos debe manifestar la intención de realizar la evaluación del desempeño.
2. Analizar los posibles sistemas: la compañía debe de analizar, escoger o diseñar el sistema que sea más adecuado de acuerdo con las competencias que se van a evaluar y que sean congruentes con las estrategias de la organización.
3. Confección del diccionario de competencias: Teniendo en cuenta la forma como se va a realizar la evaluación se debe desarrollar un listado de las competencias a evaluar que estén alineadas con la misión y la visión de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales.
4. Diseño de la evaluación: En esta parte se deben cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, por lo tanto debe ser desarrollado por profesionales estadísticos para que sea atractivo, completo y sencillo de realizar.
5. Comunicación: Se refiere a la forma de comunicación del sistema a desarrollar a todos los miembros de la organización, generalmente es realizado por el departamento de recursos humanos y se puede realizar a través de reuniones generales, grupales, carteleras, entre otros.
6. Entrenamiento a los involucrados: En este proceso están involucrados los evaluadores y los evaluados, estas personas deben conocer cómo funciona el sistema de evaluación y el rol de cada participante para evitar errores y pérdida de tiempo en el momento de realizar la

evaluación. Se puede realizar una prueba piloto como muestra para las personas que van a ser evaluadas para detectar fallos en el proceso.

7. Tiempo de evaluación: Es recomendable que se realice finalizando el año y de acuerdo con la empresa y el método que se va a utilizar se define la duración de la evaluación lo cual será comunicado antes de iniciar el proceso para que no se utilice más tiempo del estimado.

8. Contenidos de la evaluación: Una vez realizada la evaluación se deben analizar los contenidos para tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones del empleado siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

9. Análisis del sistema: Se realiza un análisis de las virtudes, defectos y formas de implementación del sistema con el fin de realizar las mejoras y adecuaciones necesarias para el siguiente año.

10. Retroalimentación y seguimiento continuo: Esta etapa tiene gran importancia ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

3.3. Clasificación de las competencias.

Los tipos de competencias que se encuentran en la actualidad son muy diversos de acuerdo a la institución que las requiere, forma o promueve. El profesor Manuel Poblete Ruiz profesor de psicología propone tres tipos de competencia las cuales son instrumentales, interpersonales y sistémicas. (Figura 3)

Competencias instrumentales se distinguen por ser herramientas para alcanzar un fin determinado; combinando habilidades metodológica y cognitivas que favorecen la competencia profesional, entre ellas se encuentran:

Cognitivas: pensamiento analítico, sistémico, reflexivo, lógico, analógico, crítico, creativo, práctico y deliberativo.

Metodológicas: organización del tiempo, resolución de problemas, toma de decisiones, planificación y orientación del aprendizaje.

Tecnológicas: Bases de datos, computador como herramienta de trabajo.

Lingüísticas: comunicación verbal, comunicación escrita y manejo del idioma extranjero.

Competencias interpersonales son las habilidades individuales y sociales, con la capacidad de expresar sentimientos y emociones del modo mas equilibrado, favoreciendo la cooperación en objetivos y metas comunes. Entre ellas encontramos:

Individuales: automotivación, resistencia y adaptación al entorno.

Sociales: diversidad e interculturalidad, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y negociación.

Competencias sistémicas son las destrezas y habilidades relacionadas con la totalidad de un sistema con una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad para relacionar las partes de un todo por lo tanto están estrechamente relacionadas con las competencias instrumentales e interpersonales. Entre ellas encontramos:

Capacidad emprendedora: creatividad, espíritu emprendedor y capacidad innovadora.

Organización: gestión por objetivos, gestión de proyectos y desarrollo de la calidad.

Liderazgo: influencia y empowement.

Orientación al logro.

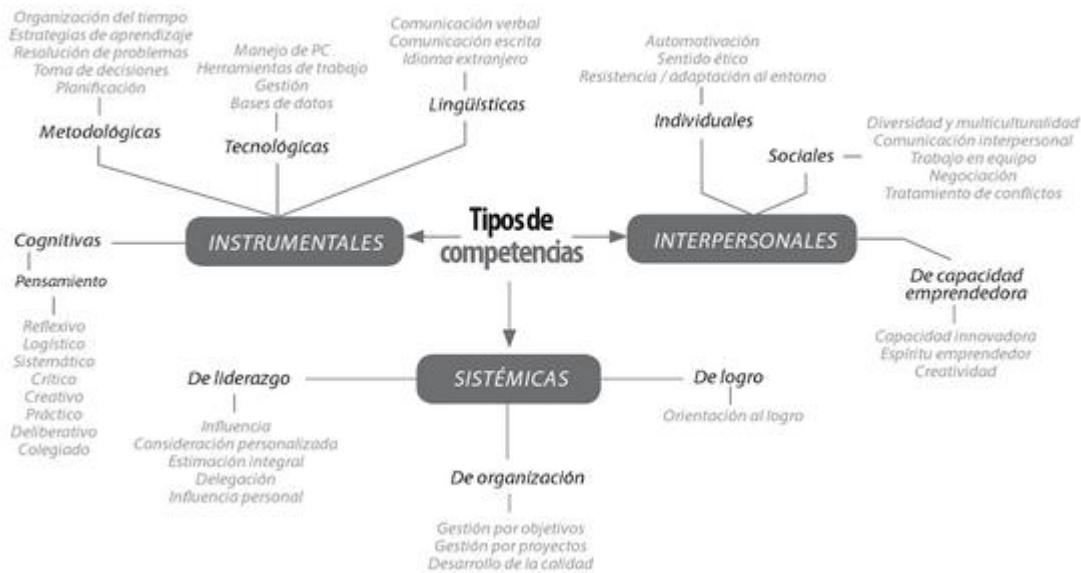


Figura 3. Tipos de competencias. Fuente: mucho que ganar nada que perder.

3.4. Competencias Laborales.

Las competencias laborales generales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de forma adecuada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido.

Un estándar de competencia laboral explícita, describe y ejemplifica el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes de cada sector productivo.

Los estándares tienen los siguientes elementos:

- Actividades claves, donde se determinan las acciones específicas que se deben realizar para obtener el resultado correspondiente a la competencia.

- Criterios de desempeño, corresponde a los indicadores que permiten identificar el desempeño competente.
- Conductas asociadas, son ejemplos a través de indicadores conductuales de cómo deben realizarse las actividades claves.
- Conocimientos mínimos que la persona debe conocer sobre determinados temas para ejecutar de forma competente las actividades claves.
- Habilidades cognitivas, psicomotrices psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

El perfil ocupacional basado en competencias es un conjunto de estándares de competencia laboral sobre las actividades y funciones que componen un cargo. El perfil ocupacional describe el área dentro del cual se desenvuelve un oficio, las unidades de competencia asociadas al perfil, el contexto de la competencia en cuando a las condiciones en las cuales la persona debe demostrar la capacidad para ejecutar determinada tarea y las evidencias que ayudan a constatar que la persona es capaz de desempeñar las actividades correspondientes al perfil ocupacional.

Según el Ministerio de Salud y protección social, el sistema nacional de formación para el trabajo en Colombia es la estructura encargada de normalizar el desempeño laboral, articular la oferta de la formación para el trabajo, evaluar y certificar las competencias, como insumo para definir e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y gestión del recurso humano del país.

El sistema está fundamentado en proceso de normalización de las competencias laborales de los trabajadores, administrando, orientando y operando la elaboración de normas de competencia laboral, el proceso de evaluación y la certificación del desempeño laboral de los trabajadores para la formación en el desarrollo de competencias.

El proceso de certificación de competencias del recurso humano en Colombia se realiza a partir de los estándares definidos por los sectores involucrados, mediante las mesas sectoriales, a través de los organismos certificadores acreditados por la Superintendencia de Industria y Comercio como son el Servicio Nacional de Aprendizaje

SENA desde los años 90 y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP desde el año 2006 quienes gestionan y articulan la construcción de normas de competencia laboral en Colombia dando cumplimiento a la ley 909 del 2004.

Las normas de competencia laboral elaboradas por el SENA son dirigidas por el subsistema de normalización de competencia laboral, que está conformado por el consejo directivo nacional del SENA, el cuál funciona como organismo normalizador de las mesas sectoriales, guiado y por el conjunto de normas, procesos y metodologías que se establezcan para este propósito (SENA 2010).

Por otro lado en el sector público son dirigidas y desarrolladas por la ESAP, quien desde el año 2006 ha definido lineamientos de orden conceptual y metodológico para identificar y estandarizar las competencias requeridas en el sector público colombiano, desarrollando competencias laborales para la gestión del talento humano, para la atención y servicio al ciudadano y para la gestión jurídica pública (Serrano & Mendosa, 2010).

3.5. El mérito en el empleo público.

Con la promulgación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, los países miembros se comprometieron a fortalecer el proceso de profesionalización de la administración pública (Arenas, 2017) en donde Colombia hizo un aumento de los cargos ocupados por el proceso de selección a través del mérito como principio rector para el ingreso, ascenso y permanencia en la carrera administrativa, de tal forma que cada vez ingresan personas más calificadas en términos de escolaridad y capacidad técnica lo cual permite el cumplimiento de las funciones del Estado.

Con la profesionalización del recurso humano se pretende tener un modelo flexible de contratación del personal, capaz de dotar la mayor eficiencia y agilidad a la gestión pública respondiendo a la necesidad de tener diversos patrones organizacional que permitan responder a las demandas de los ciudadanos.

En la ley 909 del 2004 se incorporan las competencias laborales para el ejercicio del empleo público con el objetivo de tener personas capacitadas, motivadas y comprometidas con los objetivos institucionales. El modelo de competencias laborales que se está

implementando en Colombia tiene un enfoque funcionalista con algunos elementos conductistas privilegiando a los empleados que relacionan conocimientos con destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes siendo servidores que sepan, puedan y quieran hacer las cosas. De tal manera que el ingreso, permanencia y retiro de los servidores públicos depende de la comprobación permanente de las competencias mínimas para el desempeño de los empleos garantizando estabilidad relativa a los buenos empleados.

Generalmente en un proceso de selección a través de un concurso abierto de méritos se evalúan tres clases de variables: conocimientos, aptitudes y personalidad.

Los conocimientos se refiere a los aprendizajes que la persona ha adquirido a través de los proceso de educación y de las experiencias en los diferentes campos de actuación lo cual corresponde al saber de la competencia.

Las aptitudes se refiere a la habilidad de aprendizaje que tiene la persona para desenvolverse adecuadamente en un tema específico lo cual corresponde al saber hacer de la competencia.

La personalidad se refiere a las actuaciones del individuo y al conjunto relativamente estable de rasgos y patrones comportamentales que lo diferencian de otra persona lo cual corresponde al ser de la competencia.

Para proveer un empleo de carrera a través de concurso público de méritos la CNSC desarrolla un proceso de selección con las siguientes etapas:

1. Divulgación: es la etapa en donde se da a conocer el concurso de méritos a través de diversos canales de comunicación para que los interesadas conozcan toda la información relacionada con los empleos a proveer.
2. Convocatoria: corresponde a la norma que regula el concurso, donde se establecen las reglas que regirán todo el proceso de selección y que obligaciones tienen las entidades, la CNCS los participantes.
3. Inscripciones: la CNSC brinda toda la información necesaria sobre la fecha de inicio y terminación de inscripciones teniendo en cuenta las dos fases correspondientes a preinscripción e inscripción.

4. Verificación de requisitos mínimos: confirmado el listado de los inscritos, se realiza la verificación de los requisitos mínimos correspondiente a las calidades de los aspirantes con base a los documentos enviados en la inscripción. Si el aspirante cumple con estos requisitos puede continuar con el proceso de selección.
5. Aplicación de pruebas: en esta etapa se busca evaluar la capacidad e idoneidad de los aspirantes respecto a las calidades requeridas para desempeñar un empleo. Estas pruebas permiten una clasificación de acuerdo con las competencias básicas y funcionales, competencias comportamentales y valoración de antecedentes.
6. Listado de elegibles: Se publica la lista de elegibles en estricto orden del mérito encabezado por la persona que obtenga mayor puntaje por sus calidades académicas, experiencia y competencias requeridas para desempeñar los empleos. En este estricto orden se cubren las vacantes de empleo de carrera.
7. Nombramiento: de acuerdo con el listado de elegibles en estricto orden se desarrolla el nombramiento como empleado público.
8. Periodo de prueba: una vez seleccionada la persona para ocupar el cargo es nombrada con un periodo de prueba de seis meses, al finalizar dicho periodo se realiza una evaluación del desempeño la cual si es satisfactoria obtiene los derechos de carrera.

3.6. Evaluación del desempeño y motivación.

La motivación según González (2008) se define como un proceso interno y propio de cada persona que refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo y que sirve también para regular la actividad del sujeto ejecutando conductas hacia un propósito u objetivo que considera necesario y deseable. La motivación es un punto medio entre la personalidad del individuo y la forma de realizar sus actividades por lo cual su eficiencia es dirigida hacia el logro de dichas actividades para tener éxito en su empeño.

Slocum (2009) define que es importante crear empleos para que las personas sepan que son retadores y gratificantes ya que es un componente que motiva a las personas con la esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan bastante por alcanzarlas.

En el modelo de las expectativas se menciona que las personas se sienten motivadas si piensan que por realizar un buen trabajo van a lograr cosas que desean, entre

las cuales se encuentran la necesidad de seguridad, la emoción de desarrollar una actividad desafiante o la capacidad de establecer metas difíciles y alcanzarlas.

El objetivo de este modelo sostiene que si la persona tiene necesidades e ideas propias respecto a lo que desea en su trabajo en el momento de tomar una decisión respecto a cualquier asunto actuara basado en sus necesidades e ideas.

Madrigal (2009) desarrolla distintos enfoques teóricos para abordar la motivación como son el modelo mecanicista que indica que el dinero es un motivador universal y por lo tanto los colaboradores canalizaran su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente valor y el modelo conductista el cual indica que toda conducta puede ser incentivada a los estímulos adecuados.

Existen una serie de factores que influyen en la motivación de los empleados y que los directivos deben tener en cuenta:

- Se debe tener en cuenta los roles en los que participan en su vida personal y profesional ya que se encuentran en un sistema social y amplio lo cual es base para su actuación y sirve para establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- Se debe comprender el concepto de individualidad ya que cada persona tiene factores motivacionales propios que permite desplegar su potencial en el trabajo.
- La personalidad está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno en lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

Estos tres factores desprenden las metas personales que cada sigue cada trabajador dentro de la organización lo cual debe ser conocido por los directos mediante la evaluación del desempeño para analizar y enlazar los roles, habilidades, capacidades y personalidad para alcanzar las metas personales y por consiguiente las metas organizacionales.

En la evaluación del desempeño es básico realizar una adecuada retroalimentación ya que allí se analiza conjuntamente otros elementos del comportamiento del individuo dentro de la empresa. La motivación es un factor fundamental en la evaluación ya que debe incentivar la mejora en la realización del trabajo perfeccionando las funciones ejercidas a

través del entrenamiento y capacitación, por lo cual se debe tener una estrecha comunicación entre evaluador y evaluado y además es importante proveer premios y recompensas a los trabajadores más destacados.

3.7. Clima y evaluación del desempeño

Chiavenato (2011) define el clima organizacional como el ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por lo tanto este ambiente es favorable cuando proporciona la satisfacción de necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra satisfacer sus necesidades.

Moreno y Rodriguez (2005) citan una serie de características del clima organizacional que son importantes para realizar un buen diagnóstico del clima de la empresa entre los cuales se encuentra que es permanente ya que el clima generalmente tiene una cierta estabilidad con cambios graduales, los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de la empresa, el clima ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores, los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y afectan sus propios comportamientos y actitudes y problemas de la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral por insatisfacción de los empleados.

Además mencionan como Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben y mide la percepción del clima organizacional en función de ocho dimensiones:

1. Métodos de mando se refiere a la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Fuerzas motivacionales: son los procedimientos que se realizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Procesos de comunicación: se refiere a los tipos de comunicación que se llevan a cabo en la empresa.
4. Procesos de influencia: se refiere a la parte de la interacción superior- subordinado para el establecimiento de los objetivos de la organización.
5. Procesos de toma de decisiones: se refiere a la pertinencia de la información en que se basan las decisiones y el reparto de funciones.
6. Procesos de planeación: se refiere a la forma en que se establece el sistema de fijación de directrices en la organización.
7. Procesos de control: se refiere a la distribución y ejecución del control en las diferentes instancias organizacionales.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: teniendo en cuenta la planeación y el resultado dado en la evaluación del trabajador.

Es importante tener en cuenta la relación de una adecuada evaluación del desempeño con el clima laboral de la organización ya que si se realiza un buen proceso desde la formulación de objetivos, control y toma de decisiones se va a reflejar en el buen desempeño del trabajador favoreciendo el clima laboral y logrando los objetivos organizacionales más fácilmente.

3.8. Sistemas propios de evaluación del desempeño laboral aprobados.

Según la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC es la entidad encargada del proceso de evaluación del desempeño de los empleados de carrera administrativa mientras que los empleados en provisionalidad el sistema debe ser realizado por la entidad que tiene a su cargo dichos empleados. Actualmente varias entidades del Estado ya han implementado dichos sistemas de evaluación entre los cuales se encuentran las varias Alcaldías como son la de Chía, Zipaquirá y Medellín entre otras.

Donoso (2012) propuso el sistema de evaluación del desempeño para los empleados provisionales en la Alcaldía de Chía con el objetivo revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas, discutir acerca de las actividades que se han desarrollado

correctamente, donde se han encontrado problemas y acordar soluciones, comentar sobre los programas a corto y mediano plazo de acuerdo con las prioridades del área y de la Alcaldía Municipal de Chía.

La evaluación del desempeño va vinculada con los perfiles basados en competencias lo cual permite evaluar de forma objetiva la actuación de las personas en sus puestos, conocer los conocimientos, habilidades y capacidades de los funcionarios, además de gestionar de forma óptima la capacidad de producción de los funcionarios para capacitar, lograr bonos e incentivos, ajustar remuneraciones e identificar cargos de mayor responsabilidad para realizar traslados o movimientos de personal en general.

En la Alcaldía municipal de Zipaquirá en la Resolución administrativa 184 del mes de septiembre del 2018 se estableció el sistema de evaluación y valoración de los servidores vinculados en provisionalidad en la planta de personal de la Alcaldía de Zipaquirá nivel central como herramienta de carácter estratégico enmarcada dentro de la política de gestión del talento humano y en el marco de la gestión por metas y resultados que busca incrementar la eficacia, calidad, oportunidad y el impacto de la labor de los empleados en los planes y programas de la Entidad.

Los responsables de la evaluación del desempeño son el alcalde municipal, el director administrativo de la entidad, el jefe inmediato del evaluado, el evaluado y la secretaria de planeación. Se establecen dos períodos de revisión del desempeño laboral; para la primera evaluación parcial entre el 1 de febrero y el 31 de julio y para la segunda evaluación parcial entre el 1 de agosto y el 31 de enero del año siguiente.

Las fases del proceso de evaluación son las siguientes:

1. Concertación y fijación de compromisos laborales.
2. Fijación de compromisos relacionados con las competencias comportamentales a evaluar.
3. Evaluación definitiva para el periodo anual u ordinario.
4. Seguimiento al desempeño.

5. Comunicación del resultado de la evaluación y valoración
6. Realización de planes de mejoramiento cuando sea necesario.
7. Resolución de recursos de reposición cuando no haya concertación de acuerdos entre el evaluador y el evaluado.

En la Alcaldía de Gachancipá en la Resolución 003 del 2017 (ver anexo 1) se adoptó el tipo de evaluación del desempeño laboral para los servidores públicos de la administración central donde se evalúan los compromisos laborales y comportamentales de los empleados a través de un portafolio de evidencias que brindan información sobre el desempeño y la calidad y cantidad de producto o servicio entregados de acuerdo con los criterios establecidos.

Este proceso permite que los empleados de la Alcaldía donde se incluye los 34 empleados provisionales sean evaluados según sus competencias según el nivel al cual pertenecen técnico, administrativo o asistencial.

Dicha evaluación al ser realizada de forma correcta permite que los empleados de la Alcaldía tengan una buena retroalimentación que les permita estar motivados de forma permanente, capacitándose y fortaleciendo sus competencias lo cual redundará en un buen clima organizacional de la entidad.

3.9. Relación de la motivación, clima organizacional y Evaluación del desempeño de la Alcaldía de Gachancipá

En la alcaldía de Gachancipá actualmente se realiza la evaluación del desempeño a los servidores públicos de la administración central, pero no se tiene en cuenta a los empleados provisionales lo cual hace que no haya igualdad en ese aspecto en todos los empleados de la alcaldía.

La evaluación del desempeño que se realiza es por competencias laborales la cual permite identificar en qué medida el empleado cumple con las competencias necesarias para desarrollar el cargo que le ha sido asignado y si emplea correctamente los procedimientos.

Los empleados de la Alcaldía de Gachancipá tienen una buena motivación, especialmente los de carrera ya que al efectuarles la evaluación del desempeño evidencian los logros que tienen y si presentan algunas deficiencias trazan un plan a seguir en cuanto a la parte de capacitación y mejoramiento de destrezas lo cual hace que se motiven a mejorar cada día en su trabajo, por otro lado los empleados de nombramiento provisional no tienen esa oportunidad de mejora y aumento de la motivación, por esa razón es indispensable que se proponga el sistema de evaluación del desempeño para estas personas ya que esto también afecta un poco el clima laboral al no tener igualdad de condiciones en el aspecto laboral relacionado con la evaluación.

4. Lecciones aprendidas

Los empleos mediante nombramiento en provisionalidad son aquellos de carácter transitorios y excepcional que buscan solucionar las necesidades del servicio mientras se realizan los procedimientos para cubrir dichas vacantes. Según la ley el nombramiento no debe ser por más de 6 meses, pero en la realidad las personas ocupan esos cargos por más tiempo mientras que realizan los concursos correspondientes. En el caso de la Alcaldía Municipal de Gachancipá desde el año 2017 hay 34 empleados nombrados en provisionalidad.

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se juzga el valor, la excelencia y las cualidades de una persona para realizar de forma satisfactoria la labor solicitada. Entre los principales objetivos de la evaluación se encuentran la adaptación del individuo al cargo, los ascensos e incentivos y el autoperfeccionamiento del empleado.

Los principios fundamentales de la evaluación del desempeño en las entidades estatales de acuerdo con la ley son el mérito, la objetividad, la igualdad, la relevancia, la equidad, la confiabilidad, confidencialidad, consecuencia e interdependencia, lo cual hace que sea un proceso transparente y eficaz donde se ayuda a mejorar el desempeño del trabajador a través de la retroalimentación entre el evaluador y el evaluado y detecta las necesidades de capacitación y desarrollo del empleado.

Entre los factores de evaluación del desempeño se encuentran la calidad y cantidad de trabajo, el conocimiento del cargo, la iniciativa, la planificación, relaciones con los compañeros y con el supervisor, las relaciones con el público y las responsabilidades. En la evaluación del desempeño realizada en la Alcaldía Municipal de Gachancipá a los empleados de carrera administrativa se evidencia que existe un buen conocimiento del cargo, planificación y las relaciones con los compañeros son adecuadas y armónicas, además las relaciones con el público en general son apropiadas de acuerdo con el cargo desempeñado por cada uno de los empleados.

Existen diversos tipos de evaluación del desempeño como son la evaluación la evaluación participativa por objetivos en donde la evaluación se enfoca en el cumplimiento de las metas y objetivos definidos con anticipación en la organización, la evaluación 360°

que proporciona condiciones para que el trabajador se adapte y ajuste a las demandas impuestas en su contexto de trabajo; la evaluación por competencias donde se tiene en cuenta las competencias de cada trabajador para el desarrollo adecuado de su labor entre las cuales se encuentran las competencias instrumentales, cognitivas, metodológicas y las competencias laborales que son específicas para cada cargo a desempeñar y fueron incorporadas en la ley 99 del 2004 para el desarrollo de la evaluación del desempeño para los empleados de entidades estatales.

En la Alcaldía Municipal de Gachancipá actualmente se realiza la evaluación del desempeño a los empleados de carrera, los empleados de libre nombramiento y remoción y aquellos que se encuentran en período de prueba. El tipo de evaluación que se realiza es la evaluación por competencias basados en los compromisos laborales y las competencias definidas en el decreto 1083 del 2017. Con este tipo de evaluación se puede confirmar que las personas tienen las competencias adecuadas para el cargo que están desempeñando, además de confirmar que están cumpliendo cabalmente con sus funciones lo cual hace que se cumpla la función de la Alcaldía de forma adecuada. Las entidades que actualmente están avaladas por la Comisión Nacional del Servicio Civil para realizar la evaluación por competencias son el Servicio nacional de Aprendizaje SENA y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP.

Para proveer los cargos públicos la CNSC realiza concurso de méritos donde se evalúan conocimientos, aptitudes y personalidad en el que se promueve el ingreso de las personas a la carrera administrativa. En dado caso que no haya las personas para los cargos de carrera se brindan empleos mediante nombramiento provisional, el cual según la ley deben tener una duración máxima de 6 meses, pero muchas veces por la demora de los procesos el nombramiento se extiende por mas tiempo, en la Alcaldía de Gachancipá en el año 2017 para el concurso de méritos se solicitaron 34 empleos de nombramiento provisional los cuales están ejerciendo sus funciones actualmente.

La evaluación del desempeño está relacionada con la motivación, teniendo en cuenta que al realizar una adecuada retroalimentación, la persona va a ser consciente de sus logros y falencias en el desarrollo del cargo asignado lo cual sirve como factor de

motivación para mejorar la forma de ejecutar la labor correspondiente a su cargo, realizar cambios o participar en las capacitaciones que sean necesarias.

En este momento en la Alcaldía Municipal de Gachancipá en la evaluación del desempeño que se realiza a los empleados de carrera administrativa, se les brinda una retroalimentación de forma trimestral donde se establece el plan de mejoramiento basado en las evidencias para fortalecer y mejorar el rendimiento del empleado lo cual hace que este motivado para perfeccionarse y así en el siguiente trimestre tener una igual o mejor evaluación.

Al realizarse la evaluación por competencias, se identifican las áreas de mayor aprovechamiento de los empleados y esto hace que se optimicen las habilidades para asignación de cargos por méritos objetivos medibles lo que redundará en un buen clima laboral en la Alcaldía ya que están motivados y desarrollando las labores en las que tienen mejores competencias.

Así como se desarrolla la evaluación de desempeño a los empleados de carrera administrativa es importante realizarla con los empleados de nombramiento provisional para que ellos tengan los mismos beneficios de retroalimentación y asignación de cargos de acuerdo con ese resultado.

Se propone realizar un sistema de evaluación del desempeño a los servidores con nombramiento provisional en la Alcaldía Municipal de Gachancipá en el cual se evalúen las competencias que cada persona tiene en el cargo que está desempeñando de forma objetiva y detallada, que no se realice simplemente por cumplir una normatividad sino que se analicen los diferentes cargos, las funciones que se realizan y las competencias que se deben tener y en el caso de que no se estén acordes al perfil requerido se soliciten los cambios necesarios.

Además es necesario que se den incentivos a las personas que resulten mejor evaluadas para que se fortalezca el clima laboral del cual no existe un estudio concreto en dicha entidad lo cual también es importante desarrollar para poder complementar el sistema de evaluación del desempeño que se aplique.

Finalmente, en este trabajo se aplicaron los conocimientos adquiridos en la maestría administración de las organizaciones especialmente lo relacionado con la Gestión de la administración y la gestión pública, el liderazgo orientado a la competitividad, modelos y diseño de organizaciones.

Conclusiones

La evaluación del desempeño es un proceso primordial para los empleados ya que permite identificar las falencias que se tienen en el desarrollo del cargo y poder tomar decisiones objetivas sobre los recursos humanos necesarios en la entidad.

A través del proceso de evaluación del desempeño que se realiza actualmente en la Alcaldía Municipal de Gachancipá se puede determinar como el cumplimiento a cabalidad de las funciones de cada uno de los empleados ayuda a cumplir la función de esta entidad teniendo en cuenta que al cumplir las metas y objetivos cada uno de los departamentos se va a cumplir el objetivo global.

El diseño actual de la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de Gachancipá permite comprobar las competencias que tiene cada uno de los empleados y si son acordes con el cargo que están desempeñado teniendo en cuenta que ingresaron por concurso de méritos y deben estar bien ubicados de acuerdo con el perfil requerido para el cargo.

Se evidencia la importancia de realizar la evaluación del desempeño no solamente a los empleados de carrera administrativa de la Alcaldía Municipal de Gachancipá sino a los empleados de nombramiento provisional teniendo en cuenta que el nombramiento de ellos lleva más de 6 meses y es importante conocer como están desempeñando el cargo correspondiente, ya que esto puede afectar el clima laboral de la entidad.

Se propone diseñar la evaluación del desempeño para los empleados nombrados mediante el nombramiento en provisionalidad de la Alcaldía de Gachancipá teniendo en cuenta los lineamientos que se tienen para los empleados de carrera administrativa y la gestión por competencias como se está desarrollando en la Alcaldía Municipal de Zipaquirá y las herramientas en cuanto al protocolo y el instrumento de evaluación utilizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá quienes ha obtenido excelentes resultados con el proceso.

Bibliografía

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. I - (3a ed.): Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Alcaldía de Zipaquirá (2018). *Resolución administrativa 184 del mes de septiembre del 2018. Por medio del cual se establece el sistema de evaluación y valoración de los servidores vinculados en provisionalidad en la planta de personal de la Alcaldía de Zipaquirá nivel central*. Zipaquirá. Alcaldía Municipal de Zipaquirá
- Alcaldía de Gachancipá (2017). *Resolución administrativa 003 del 2017. Por medio del cual se establece el tipo de evaluación del desempeño laboral para los servidores públicos de la Alcaldía de Gachancipá*. Gachancipá. Alcaldía Municipal de Gachancipá.
- Arenas, P. y Liévano M. (2017). *La evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en Colombia*. (Tesis de especialización). Universidad Santo Tomas de Aquino, Colombia.
- Ayala, S. (2012) 1166 *Factores a tener en cuenta en la evaluación de desempeño de los colaboradores* recuperado el 10 de julio del 2019 de la página <https://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1166-factores-a-tener-en-cuenta-en-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-colaboradores>
- Barceló, J. La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH recuperado 16 de julio del 2019 de la página <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Barón, P. (2017). *Impacto del desempeño laboral en la toma de decisiones a nivel estratégico*. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia
- Becerra, M y Campos, F (2012) *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (Memoria de pregrado). Universidad de Chile. Chile

- Bohander, G. y Sander (2017). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores.
- Camacho, R. (2008). *Mucho que ganar, nada que perder. Competencias: Formación integral de individuos*. ST Editorial.
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de desempeño: Desempeño por competencias*. Invenio, 139-159
- Cárdenas, A y Yepes (2012) *Normalización de competencias laborales en Colombia*. Revista vanguardia Psicológica. Universidad Manuela Beltrán
- Castaño, D. (2013). *Proceso de Evaluación de desempeño: análisis desde la teoría de la burocracia y de la agencia. Estudios de caso del subsector hotelero en Medellín*. Universidad Nacional de Colombia
- Corte Constitucional (2013). Sentencia T-147-13 *Funcionarios públicos nombrados en provisionalidad en cargos de carrera administrativa por Jorge Ignacio Pretelt Chaljub*. Bogotá, Corte Constitucional
- CNSC, (2010). Acuerdo 138 de 2010. *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*. Bogotá, Comisión Nacional del Servicio Civil.
- Congreso de la Republica (2015). *Ley 909 de 2015 Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, D.C. Congreso de la Republica de Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8ª edición. Mc Graw Hill
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de los recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson educación.

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: Mc Graw Hill.
- Feldman, R. S. (2005). *Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana* (6a ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Gómez, L. B. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Gutiérrez, G. y Villalobos, L (2012). *Importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de la misión en las entidades del sector público*. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Harris, O. y Hartman, S. (2001). *Organizational Behavior*. Routledge
- León, C. (2016). *Evaluación del desempeño del sector público: Mecanismo para rendir cuentas y prestar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados*. (Tesis doctoral). Universidad de Coruña. España
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F.: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores
- Mazariegos, A (2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*. Fecha de consulta 15 de julio del 2019 disponible en <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- Minguez, A. (2006). *Dirección práctica de recursos humanos*. ESIC Editorial.
- Moreno, J. R. (2005). *Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio*. Psicothema.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Universidad Rafael Landívar.

- Minsalud. (2019). *Competencias laborales*. Recuperado el 25 de julio del 2019 en <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/COMPETENCIASLABORALES.aspx>
- Paredes, E. (2017) *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Presidencia de la Republica (2015). *Decreto 1083 del 26 de mayo del 2015 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Bogotá, D.C. Presidencia de la República
- Presidencia de la Republica (2017). *Decreto 1499 del 22 de septiembre del 2017 Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015*. Bogotá, D.C. Presidencia de la República
- Quintero, J. (2017). *Carrera Administrativa*. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. México
- Robbins, S (2005). *Administración*. Pearson Educación. México
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación de desempeño*. (Tesis de Master). Universidad de Carabobo, Venezuela
- Rodríguez, E. (2017). *Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los Funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, período 2016*. (Tesis de especialización). Icade Business School.
- Rojas, N. y Donoso G. (2012). *Evaluación del desempeño para empleados en provisionalidad de la alcaldía municipal de Chía*. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

- Sánchez, E (2014) *La evaluación del desempeño para empleados de carrera administrativa frente a los principios que orientan la función pública*. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia
- Sánchez, J. & Saldaño (2011). *Auditoría al proceso de evaluación del desempeño*. Revista Contabilidad y Auditoría. Argentina
- Sierra, G. y López, S. (2013). *Evaluación del desempeño laboral en el Sector Público Colombiano (2010-2012)*. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Suchman, E. *La evaluación*. Fecha de consulta: 11 de julio de 2019, disponible en web: www.sld.cu/galerias/doc/sitios/pdguanabo/la_evaluacion.doc.

Anexo 1. Resolución 003 del 2017 de la Alcaldía Municipal de Gachancipá



REPÚBLICA COLOMBIANA
 Departamento de Cundinamarca
 Municipio de Gachancipá
 Secretaría General
 Tercera Carrera de la Avenida
 14 de Agosto de 1826 No. 374221
 Gachancipá y Distrito de Guadalupe de Cundinamarca



RESOLUCIÓN No. 003 DE 2017
[HFRO 04]

POR MEDIO DE LA CUAL SE ADOPTA EL SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE GACHANCIPÁ CUNDINAMARCA.

EL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE GACHANCIPÁ CUNDINAMARCA
 en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el artículo 314 y 315 de la Constitución Nacional, ley 1551 de 2012 y demás normas complementarias y

CONSIDERANDO:

- Que el artículo 3 de la Ley 489 de 1998 señala que la función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los relativos a la buena fe, igualdad, moralidad, veracidad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia.
- Que el artículo 38 de la Ley 909 de 2014 "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones", establece que "El desempeño laboral de sus empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar el juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales."
- Que el artículo 40 de la Ley 909 de 2014 determina que: "De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta comisión. La responsabilidad del jefe de cada organismo la adaptación de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo, o no ajustarse a tales criterios constituye falta de disciplina grave para el directivo responsable. 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."
- Que a través del Acuerdo 585 de fecha 25 de enero de 2016 la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC, estableció el nuevo Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, derogando expresamente el Acuerdo 167 de 2010.
- Que el artículo 57 del Acuerdo 485 de 2016 dispone que el Sistema Tipo de Evaluación allí contenido se aplica a las entidades públicas que se rigen por la Ley 909 de 2014 y que no hayan adoptado un sistema propio de evaluación del desempeño laboral.
- Que igualmente el artículo 8° del Acuerdo 585 de 2016 señala como función del Jefe de la Entidad o Nombrador la de adoptar mediante acto administrativo, el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, mientras se acuerda y se adopta en su entidad un sistema propio.
- Que en virtud de todo lo anterior, se hace necesario adoptar por parte de la Administración Central del Municipio de Gachancipá, el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral contenido en el Acuerdo 585 de 2016, expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil.



REPUBLICA DE GUATEMALA
 GOBIERNO CONSTITUCIONAL
 MINISTERIO DE GOBIERNO
 Y SEGURIDAD PÚBLICA
 Oficina General de Asesoría Jurídica
 Calle 14 No. 2-10 Telemón 020016 - 01 22233333
 www.gob.gub.gu/portal/informacion-general



El MÉRITO de la Exponen,

DECRETA:

ARTÍCULO PRIMERO: Adoptar a partir de la vigencia 2017 el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, de conformidad con los criterios legales y directrices señaladas en el Acuerdo 565 del 25 de enero de 2016 expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil o normas que lo modifiquen, sustituyan o reglamenten.

PARÁGRAFO: Harán parte del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral los formatos aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil y su aplicación se realizará en estricto cumplimiento del Acuerdo 565 del 2016 de la CNSC o aquel que lo modifique o sustituya.

ARTÍCULO SEGUNDO: Ámbito de aplicación, el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral se aplicará a los siguientes servidores públicos de la Administración Central del Municipio de Guachampá, así:

- a) Empleados de Carrera Administrativa y temporales de Fuste.
- b) Empleados de Libre Nombramiento y Remoción distintos a los de Gerencia Pública.
- c) Empleados de Carrera Administrativa que se encuentren desempeñando empleos de planta en calidad de enajenados.

ARTÍCULO TERCERO: Objeto de Evaluación. El desempeño laboral de los servidores de la Administración Central del Municipio de Guachampá, contemplados en el artículo segundo de la presente Resolución será evaluado aplicando los componentes detallados a continuación:

- a) **Compromiso y Logros:** Corresponden a los resultados, productos o servicios susceptibles de ser medidos durante el periodo de evaluación respectivo, los cuales serán establecidos entre el responsable de efectuar la evaluación del desempeño laboral del personal a cargo y los servidores sujetos a evaluación.
- b) **Compromiso Comportamentales:** Corresponden a las conductas o comportamientos que debe demostrar el servidor sujeto de evaluación en el ejercicio de sus funciones, las cuales se tendrán en cuenta las competencias comportamentales definidas en el Decreto 1088 de 2017 o normas que lo modifiquen o sustituyan.
- c) **Evaluación de la Gestión por Áreas o Dependencias:** Corresponde al informe presentado por la Oficina de Control Interno.

PARÁGRAFO: El procedimiento administrativo de evaluación se orientará y aplicará bajo la consideración de portafolio de evidencias y los planes de mejoramiento individual, los cuales harán parte de los componentes del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral según lo dispuesto por el artículo 71 de Acuerdo 565 de 2016 de la CNSC.

ARTÍCULO CUARTO: Lider del Proceso de Evaluación. La Secretaría General Municipal, liderará las acciones necesarias para la implementación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores de la Administración Central del Municipio de Guachampá, para lo cual dirigirá el sistema, coordinará la capacitación de los evaluadores y evaluados, supervisará que el proceso se cumpla de acuerdo con los criterios legales y las directrices contenidas en el ordenamiento jurídico.

ARTÍCULO QUINTO: Planeación del Proceso. La Secretaría de Planeación, además de divulgar al personal de la Administración Central del Municipio de Guachampá, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual, los cuales servirán como referente para la fijación de competencias laborales, deberá proporcionar a la Oficina de Control Interno los resultados de la evaluación por dependencias durante



REPÚBLICA DE GUATEMALA
 Departamento de Gobernación
 Administración Central
 Oficina de Gestión y Planificación
 Calle 14 No. 2-10, Ciudad ESQ. 14-10-00, Guatemala
 www.ming.gub.guatemala.gi/OficinaGestionPlanificacion



los Criterios (Criterio (30) CDS del mes de enero de cada vigencia, los cuales serán tenidos en cuenta como referentes para la evaluación de gestión de la Dependencia o Área.

ARTÍCULO SEXTO: Control Interno. La Oficina de Control Interno remitirá a más tardar el 30 de enero de cada año a los Jefes de Dependencia o Área, el informe sobre los resultados de la evaluación de gestión de las Dependencias de la Administración Central del Municipio de Guatemala, la cual se basará en la evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de ejecución de los compromisos establecidos en las metas las. Incómita es o por dependencias.

ARTÍCULO SEPTIMO: Portafolio de evidencias. El portafolio de evidencias es la herramienta mediante la cual el evaluador o Comisión Evaluadora, el funcionario sujeto de evaluación y/o los terceros que hayan sido definidos en la Primera Fase de concertación de compromisos, aporta evidencias sobre el cumplimiento de los compromisos laborales y conductuales.

Esta herramienta deberá ser actualizada en forma permanente promoviendo la verificación del grado de avance y/o de cumplimiento de los compromisos establecidos concertados.

Las evidencias aportadas pueden ser:

- a) Evidencias de Diseño: Aquellas que brindan información sobre la forma en que interviene el empleado sujeto de evaluación, en el proceso, Qué, cómo, y cuándo lo realiza.
- b) Evidencia de Producción: Aquellas que permiten establecer la calidad y cantidad del producto o servicio entregados de acuerdo con los criterios establecidos.

PÁRRAFO PRIMERO. La custodia del soporte documental que integra el portafolio de evidencias corresponde al Evaluador o Comisión Evaluadora según sea el caso con el fin que sirva como materia histórica en su historia.

ARTÍCULO OCTAVO: Remisión. Una vez finalizado el periodo de evaluación, los formatos constitutivos del proceso de evaluación del desempeño, deberán ser validados por el jefe de la respectiva dependencia a la Secretaría General - Talento Humano, debidamente diligenciados y firmados por el Evaluador y Evaluadora Comisión Evaluadora según sea el caso, con el fin de que esta dependencia, proceda a su respectivo archivo en la historia laboral del servidor sujeto de evaluación.

ARTÍCULO NOVENO: Plan de mejoramiento. En caso de que, al momento de realizar el seguimiento trimestral al desempeño laboral del evaluado, se identifiquen aspectos a mejorar, será procedente elaborar un plan de mejoramiento basado en el seguimiento y verificación de las evidencias, indagando las causas que permitan diseñar acciones de mejoramiento para fortalecer y mejorar el desempeño del servidor generando valor agregado a la Entidad.

ARTÍCULO DÉCIMO: Plan de mejoramiento por Evaluación Definitiva. De conformidad con el numeral 5º del artículo 25 del Acuerdo 565 de 2006 de la CNCS, y con el resultado de la evaluación definitiva correspondiente al periodo anual o tripartito, la calificación se ubica en el nivel satisfactorio (mayor a 65% y menor a 80%), el servidor público deberá suscribir un plan de mejoramiento para iniciar el periodo de evaluación siguiente, es decir, que el plan de mejoramiento se constituirá en Insumo para la Fase 1 de siguiente periodo de evaluación.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO: Servidores de Libre Nombramiento y Remoción. En virtud de lo establecido en el numeral 2º del artículo 6º del Acuerdo 565 de 2006 de la CNCS y de conformidad con el párrafo de artículo 2.2.10.10 del Decreto 1089 de 2015, los servidores de Libre Nombramiento y Remoción que no ocupen empleos de GOBIERNO PÚBLICO, serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican a los servidores de la Administración Central del Municipio de Guatemala para los servidores de Carrera Administrativa. El resultado de la evaluación del desempeño laboral



SECRETARÍA GENERAL
Presidencia del Poder Ejecutivo
Municipio de Guatemala
Secretaría General
Calle a Cruz y Peten Sur
C.A. No. 3-40 Teléfono: 021246 - 70 0273234
secretaria@presidencia.guatemala.gob.gt



generará efectos jurídicos exclusivamente respecto de los Planes de Carrera e Incentivos que se apliquen en la Entidad.

ARTÍCULO DECIMO SEGUNDO: Confirmación de comisiones evaluadoras. Se conforma de conformidad con lo establecido en el Capítulo III del Acuerdo 565 de 2016 de la CNSC, conformándose comisiones evaluadoras para aquellos casos en los cuales el jefe inmediato del funcionario a evaluar sea un funcionario de carrera administrativa, en periodo de prueba o en proximidad de retiro. Para estos eventos, la comisión evaluadora estará conformada con el jefe inmediato del evaluado y el superior jerárquico de estos, que ejerza un cargo de libre nombramiento y promoción.

ARTÍCULO DECIMO TERCERO: Reglamentación. En lo no previsto en la presente resolución, se aplicará lo dispuesto en las normas que la Comisión Nacional del Servicio Civil reglamente sobre la materia, en especial el Acuerdo 565 de 2016 o a que los que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO DECIMO CUARTO: Publicar el presente acto administrativo en la Cartera Municipal y en la página Web: www.garchope.gub.gt/informacion/gov.co, y conservar a cualquier solicitud ciudadana de conformidad con lo establecido en la Ley, que necesite realizar control social sobre este proceso, a cual podrá ser consultado en las Oficinas de la Secretaría General, calle 5 No. 2 - 10, Palacio Municipal, piso 3.

ARTÍCULO DECIMO QUINTO: La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dada en la Alcalde Municipal de Gochanchipá, Guatemala, en Gochanchipá a los cuatro (04) días del mes de enero del año dos mil dieciocho (2018).

JOSE JOAQUIN CUBIDES ARIZA
Alcalde Municipal de Gochanchipá

Elaboró: [Firma]
Revisó: [Firma]

