

**Análisis del Impacto y Efectividad del Sistema de Evaluación de Desempeño en la Fiscalía
General de la Nación, en Relación con las Responsabilidades y Habilidades Laborales**

Edert Antonio Silva Orjuela

Edgar Fernando Betancourth

Isabel Amparo Peñaloza Neusa

Kelly Johana Timana Sarria

Liceth Paola Ruiz Vásquez

Asesor

Virgilio Adolfo Paba González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

A mi querida familia, les dedico este logro con todo mi corazón, su paciencia, constante apoyo y amor incondicional han sido el soporte sobre el cual construí este sueño. En los momentos más complicados, cuando el panorama se ponía un poco oscuro y el cansancio quería derrotarme, fueron ustedes mi motor y me recordaron porque empecé este camino. Gracias por cada palabra de aliento, por cada gesto de comprensión y por nunca dejar de creer en mí, incluso cuando yo mismo quería desertar.

Este gran sueño lo hemos alcanzado juntos, fueron muchas noches de sacrificio que sin ustedes no lo hubiera podido lograr. Convertirme en Administrador de empresas es más que un título, es un trabajo conjunto y en equipo, el cual con fe y amor familiar me sostuvieron hasta el final. Este triunfo es tan mío como suyo. ¡Mil gracias por ser mi motor y mi inspiración!

Este trabajo está dedicado a todos los servidores públicos de la Fiscalía General de la Nación, cuyo esfuerzo diario y compromiso con la justicia son esenciales para el bienestar de nuestra sociedad. A través de este análisis sobre la evaluación del desempeño, buscamos reconocer la importancia de la mejora continua en la gestión pública y resaltar la necesidad de transparencia, eficiencia y compromiso con los valores institucionales.

A mis compañeros de trabajo, quienes con su dedicación y esfuerzo han hecho posible este proyecto, y a todos los que trabajan por un futuro más justo para nuestra nación.

Este trabajo está dedicado a todos esos servidores vinculados de esta entidad que con esfuerzo sacan adelante sus metas y permanecen en constante lucha por permanecer en esta rama que tan fundamental y necesaria para la sociedad, gracias por su arduo trabajo por mantener la gestión

continua y resolver la necesidad de un país, a mis compañeros por su responsabilidad de sacar adelante este proyecto y por ayudarme también a mí a cumplir este sueño de ser profesional.

Agradecimientos

Extendemos nuestro agradecimiento a todos nuestros Directores y Tutores de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, cuyo entendimiento y dirección crítica han sido fundamentales para la culminación de este sueño. Su compromiso, apoyo y orientación han sido esenciales para finalizar con éxito cada investigación a lo largo de este viaje académico, ha sido un privilegio ser parte de esta gran universidad pilar fundamental en nuestra formación académica.

A cada uno de los integrantes que formaron parte de esta investigación, su disposición a compartir no sólo su tiempo, sino también sus conocimientos parte fundamental para el desarrollo de este trabajo. La generosidad que han ofrecido y sus experiencias han permitido que esta investigación sea posible, la participación de cada uno de nosotros y los objetivos propuestos se han permitido la finalización de este trabajo con éxito siendo una experiencia de aprendizaje enriquecedora.

Agradecemos profundamente a nuestro tutor asignado Virgilio Adolfo Paba González, fue indispensable su amabilidad y conocimiento sin los cuales este trabajo no hubiera alcanzado el objetivo propuesto.

Resumen

En el desarrollo del presente trabajo, enfocado en el análisis del sistema de evaluación del desempeño en la Fiscalía General de la Nación, se identificaron diversas falencias que afectan su eficacia como herramienta estratégica para garantizar un talento humano competente y comprometido con el servicio público. Uno de los principales problemas evidenciados es la subjetividad en los procesos de valoración, ya que en muchos casos las evaluaciones se basan en percepciones personales, lo que compromete la imparcialidad y objetividad del proceso.

Adicionalmente, se observó que los criterios establecidos en la Resolución 01549 del 20 de diciembre de 2018 presentan ambigüedades que permiten interpretaciones múltiples, debilitando así la estandarización y claridad de los lineamientos institucionales. Otros aspectos críticos identificados fueron la falta de seguimiento a los resultados, la escasa retroalimentación a los evaluados y la limitada formación técnica de los evaluadores, factores que inciden negativamente en la calidad y credibilidad del sistema evaluativo.

Con base en lo anterior, se evidencia la necesidad de establecer mecanismos de evaluación más técnicos, objetivos y orientados al desarrollo de competencias, así como de capacitar a los responsables del proceso. Finalmente, se plantearon estrategias de mejora enfocadas en la retroalimentación continua, la estandarización de criterios y la capacitación de los evaluadores, con el fin de fortalecer el sistema de evaluación del desempeño como herramienta clave para la gestión del talento humano en la entidad.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, talento humano, subjetividad, retroalimentación, competencias laborales.

Abstract

In the development of this work, which focused on the analysis of the performance evaluation system in the Attorney General's Office, several shortcomings were identified that affect its effectiveness as a strategic tool for ensuring competent human talent committed to public service. One of the main problems highlighted is the subjectivity of the evaluation processes, as in many cases, evaluations are based on personal perceptions, which compromises the impartiality and objectivity of the process.

Additionally, it was observed that the criteria established in Resolution 01549 of December 20, 2018, present ambiguities that allow for multiple interpretations, thus weakening the standardization and clarity of the institutional guidelines. Other critical aspects identified were the lack of follow-up on results, limited feedback to those evaluated, and the limited technical training of evaluators, factors that negatively impact the quality and credibility of the evaluation system.

Based on the above, there is a clear need to establish more technical, objective, and competency-oriented evaluation mechanisms, as well as to train those responsible for the process. Finally, improvement strategies focused on continuous feedback, standardization of criteria, and evaluator training were proposed, with the aim of strengthening the performance evaluation system as a key tool for human talent management in the entity.

Keywords: Performance evaluation, human talent, subjectivity, feedback, Attorney General's Office, job competencies.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Planteamiento del Problema	14
Antecedentes del problema.	18
Justificación de la Investigación	19
Objetivos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Antecedentes	23
Marco Teórico.....	27
Teorías que respaldan la Evaluación de Desempeño:.....	29
Marco Legal	34
Constitución Política de Colombia.	34
Ley 734 de 2002 - Código Disciplinario Único.....	34
Metodología de Investigación del Proyecto de Grado.....	40
Interiorización de las Temáticas de Compensación y Evaluación del Desempeño	42
Programa de Compensación e Incentivos Adicionales para la Fiscalía General de la Nación, teniendo en cuenta las acciones, Responsable, Recursos, Tiempo de duración e Indicadores de Control.	45
Resultados.....	50
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	54

Referencias Bibliograficas.....56

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Incentivos y compensaciones</i>	45
---	----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Tabla de Indicadores</i>	19
Figura 2 <i>Cronograma</i>	48
Figura 3 <i>Indicadores de Gestion</i>	48

Introducción

La evaluación del desempeño en el sector público colombiano constituye una herramienta clave para garantizar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el caso particular de la Fiscalía General de la Nación, esta práctica adquiere una especial relevancia por tratarse de una entidad que forma parte de la rama judicial y que cumple funciones esenciales para la protección de los derechos de los ciudadanos y la aplicación de justicia en el país.

A pesar de contar con un marco normativo detallado, como el Decreto Ley 020 de 2014 y la Resolución No. 1549 de 2018, el sistema de evaluación del desempeño implementado en la Fiscalía presenta deficiencias que limitan su efectividad. La existencia de indicadores ambiguos, criterios subjetivos y métodos poco adaptados a la naturaleza misional y administrativa de la entidad han generado inconsistencias en los resultados, afectando no solo el desarrollo profesional de los servidores públicos, sino también la percepción de legitimidad institucional ante la ciudadanía.

En la Fiscalía General de la Nación, es importante generar un proceso de evaluación de desempeño que garantice el cumplimiento de funciones, competencias y comportamientos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, buscando medir el rendimiento individual con criterios técnicos y que estén en base a las funciones asignadas a cada cargo, exigiendo que sus servidores públicos actúen con los más altos estándares de calidad, ética y compromiso.

Dentro del sistema de evaluación del desempeño del área administrativa, misional y estratégica de la Fiscalía General de la Nación, los factores de responsabilidad y habilidades laborales representan aspectos claves para valorar el aporte individual de cada servidor a la misión institucional, permitiendo no solo reconocer el cumplimiento de las funciones asignadas,

sino la manera en que se desarrollan las tareas y el impacto que generan dentro del equipo de trabajo y en los resultados de la entidad.

El factor de Responsabilidad evalúa la capacidad del funcionario para asumir con diligencia sus funciones, cumpliendo con los deberes en los tiempos establecidos, actuando con autonomía en el momento que se requiera y tomando decisiones acertadas basándose en el marco normativo, sin extralimitarse en sus funciones, usando adecuadamente los recursos dados por la Entidad y confidencialidad de la información.

Por su parte, las habilidades laborales hacen referencia a las competencias personales y profesionales que el servidor pone en práctica a diario, en este factor se evidencia aspectos como trabajo en equipo, iniciativa, autonomía, adaptación, solución a problemas, liderazgo y organización del trabajo, con el fin de generar un buen ambiente de clima laboral y el cumplimiento de las metas institucionales.

En este sentido, la evaluación de desempeño permite evaluar el trabajo de cada servidor y asegurar que la Fiscalía General de la Nación cuente con un talento humano competente y comprometido con el servicio público, sin embargo, este sistema presenta deficiencias que limitan su efectividad, una de las principales es la subjetividad en la evaluación ya que son valorados desde percepciones laborales, afectando de manera directa la imparcialidad del proceso, por otra parte, los parámetros establecidos en la resolución 01549 del 20 de diciembre de 2018 no son claros generando una doble interpretación. Otros aspectos para resaltar es la falta de seguimiento, retroalimentación continua y escasez en la formación de los evaluadores, lo que conlleva a generar una evaluación poco técnica, generando indisposición entre evaluadores y evaluados.

La Fiscalía General de la nación tiene una herramienta fundamental como lo es el sistema de evaluación de desempeño, creado con el fin de destacar la importancia de sus colaboradores, mejorando la eficiencia, la transparencia y la calidad del trabajo que realiza la institución, valorando mucho el crecimiento y el desarrollo de cada uno de los colaboradores. Es un mecanismo que permite identificar fortalezas y áreas de oportunidades en el desempeño de las funciones, promoviendo de esta manera una mejora continua, un compromiso con la misión de la institución y garantizando que se cumplan los estándares de justicia y servicio a la ciudadanía.

Planteamiento del Problema

El marco normativo en materia de evaluación del desempeño para los servidores que conforman la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación se encuentra reglamentado en el Decreto Ley 020 de 2014, “Por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas” en su capítulo X dispone lo relativo a la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Fiscalía General de la Nación.

A su vez, la Resolución No. 1549 del 20 de diciembre de 2018 “Por medio de la cual se actualiza la reglamentación del sistema de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de la Fiscalía General de la Nación y se adoptan los parámetros y el instrumento para su aplicación”, reglamentó el sistema de evaluación del desempeño laboral de los servidores de la Fiscalía General de la Nación y adoptó los parámetros para la evaluación del desempeño laboral del área misional (fiscales, asistentes de fiscal y servidores de policía judicial), y del área administrativa y estratégica.

La Fiscalía General de la Nación pertenece a la rama Judicial y uno de los temas fundamentales de la Administración es la Evaluación de Desempeño, la cual garantiza la eficiencia y efectividad de sus funciones, la institución tiene un régimen especial que le otorga independencia y autonomía frente al régimen ejecutivo y legislativo, permitiendo que su sistema de evaluación de desempeño sea complejo y requiere un enfoque específico.

Uno de los principales problemas radica en la adecuación de un método de evaluación de desempeño adecuado para la Fiscalía General de la Nación ante la creciente demanda de transparencia y rendición de cuentas de las entidades públicas, esta evaluación debe enfocarse en resultados numéricos, cantidad de casos procesados, calidad del trabajo realizado, ética

profesional y la aplicación correcta de las leyes y normas correspondientes, constituyéndose como una herramienta esencial e indispensable para mejorar la eficiencia de la Fiscalía y que contribuya al fortalecimiento de su misión institucional.

La misión de la Fiscalía General de la Nación es *“garantizar el derecho al acceso a la justicia de los habitantes del territorio nacional, por medio de la investigación de las conductas punibles, el ejercicio de la acción penal y de la acción de extinción del derecho de dominio, en el marco del debido proceso. Así mismo, protege los derechos a la verdad y a la reparación de las víctimas de los delitos y participa activamente en el diseño y la ejecución de la política criminal del Estado”*.

La falta de una evaluación integral y objetiva de las labores tanto administrativas como misionales puede dar lugar a distorsiones en el desempeño institucional, lo que afecta la credibilidad y la confianza pública de la entidad.

La evaluación de desempeño del área administrativa, misional y estratégica de la Fiscalía General de la Nación tiene deficiencias a la hora de evaluar a sus servidores y una de las problemáticas más recurrentes se da en los Factores de Responsabilidad y Habilidades laborales, los cuales son evaluados a discreción del jefe Inmediato y con base en unos indicadores que no permiten establecer una calificación real sino por el contrario subjetiva.

Como muestra podemos evidenciar lo que sucede con el siguiente indicador:

Disponibilidad para la prestación del servicio.

Figura 1

Tabla de Indicadores

100%	Siempre estuvo disponible para prestar servicio a los usuarios internos y externos que lo requirieron.
40%	Casi nunca estuvo disponible para prestar servicio a los usuarios internos y externos que lo requirieron.
60%	Algunas veces estuvo disponible para prestar servicio a los usuarios internos y externos que lo requirieron.
80%	Generalmente estuvo disponible para prestar servicio a los usuarios internos y externos que lo requirieron.

Nota. Indicadores en porcentajes de una calificación real. *Fuente.* Línea Base de Indicadores FGN

En él se establecen unos rangos y unas características que no son claros a la hora de evaluar a los servidores, por el contrario, terminologías como “casi nunca” “algunas veces” tiene una doble connotación, lo que conlleva a generar una calificación errónea, a su vez los porcentajes están fraccionados sin dejar opciones como 10%, 20%, 30%, 50% y 70%.

La Fiscalía General la Nación en Colombia evalúa a sus colaboradores con el objetivo de determinar el desempeño laboral, su conducta laboral y contribución al logro de metas institucionales, basándose en parámetros establecidos que especifiquen las expectativas de cada cargo, evaluando aspectos como el cumplimiento de responsabilidades y alineación con los valores institucionales, los resultados de estas evaluaciones de desempeño son fundamentales.

Porque a través de ellas se formulan estrategias de capacitación y mejora para el cumplimiento de cada meta.

Durante muchos años estas evaluaciones de desempeño han logrado sacar adelante muchas carreras administrativas, sin embargo, no ha sido suficiente pese a sus esfuerzos por el cumplimiento, la fiscalía General enfrenta desafíos significativos en la gestión de casos especialmente en lo que respecta a la congestión procesal y la acumulación de expedientes. Estos problemas han sido objeto de críticas y se consideran áreas que requieren atención y mejora.

Mejorar para cumplir con sus funciones es el mayor desafío por lo tanto debe esforzarse más promoviendo la transparencia y así fortalecerse internamente y poder lograr la confianza ciudadana en la entidad.

Para mejorar la evaluación del desempeño, es necesario implementar un sistema más estratificado y basado en competencias, con indicadores claros y específicos. Debería priorizarse el cumplimiento de metas y la calidad del trabajo, evitando los términos ambiguos y estableciendo rangos cuantificables que permitan una evaluación más objetiva y justa. Además, el proceso de evaluación debe estar orientado a resultados y no solo a la cantidad de trabajo realizado, para asegurar que los esfuerzos del personal estén alineados con los objetivos institucionales.

Es importante identificar dos aspectos fundamentales: ¿Para qué evaluar el desempeño de los servidores? y ¿Para qué gestionar su rendimiento? hablar de la importancia que tiene la evaluación del desempeño va más allá de identificar las falencias y fortalezas que tienen los servidores para desempeñar sus funciones, en las entidades existen objetivos comunes, características, metas e intereses individuales, que no siempre están articulados con los objetivos comunes para todo el equipo de trabajo y al cumplimiento misional de las entidades.

Todo lo anterior permite llegar a la conclusión de que el sistema de Evaluación de Desempeño está altamente formalizado en la Fiscalía General de la Nación, pero muy poco institucionalizado debido que se utiliza el método establecido para todas las instituciones a nivel nacional, pero no se tiene una que se adapte a la entidad y que sea propia en la Administración Pública colombiana. Donde se evalúa al empleado por más criterios y que no sean propios del pensamiento del jefe inmediato sino de más empleados y jefes de otras áreas por lo cual la evaluación del desempeño laboral de la Fiscalía General de la Nación debería ser transversal a

todas las áreas que la componen y al servicio que prestan a la ciudadanía por ser empleados públicos.

Justificación de la Investigación

La evaluación de desempeño es un proceso crucial para cualquier organización, incluidas las entidades gubernamentales de Colombia como la Fiscalía General de la Nación (FGN). Este proceso permite medir la eficacia y eficiencia de los colaboradores, permite identificar las fortalezas y debilidades de cada uno permitiendo sean integradas en las áreas de mejora y fomentando el desarrollo profesional dentro de la institución.

Así mismo los factores de responsabilidad y habilidades laborales representa una herramienta esencial y fundamental para la gestión del talento humano y la mejora continua de los procesos de la FGN, aunque su regulación se encuentra vigente, su aplicación presenta falencias estructurales que limitan su eficacia, debido a esto, se necesita analizar y replantear los mecanismos actuales de evaluación de desempeño, los cuales en la actualidad son objetivos, poco claros y descontextualizados frente a la misión y la estrategia de la Fiscalía.

La particularidad de la Fiscalía General de la Nación como entidad autónoma con régimen especial implica que su sistema de evaluación no puede replicar los modelos de otras entidades del Estado, esta evaluación debe ser diferenciada, misional mente alineada y transversal a todas sus áreas.

Dicha evaluación debe ser moderna, objetiva y funcional, con el fin de proponer lineamientos que fortalezcan la institucionalización del proceso evaluativo, garantizando mayor equidad, transparencia y pertinencia respecto a la valoración del trabajo de los servidores públicos al servicio de la Fiscalía General de la Nación, en medida se busca analizar y proponer alternativas de mejora para el sistema de evaluación de desempeño en la FGN.

Una evaluación de desempeño en la Fiscalía es fundamental porque permite comunicar de forma clara a los empleados de qué manera han cumplido sus objetivos, qué áreas de mejora

pueden identificar y que espera la entidad de ellos, proporcionando un espacio para la retroalimentación constructiva, tanto positiva como negativa evitando la percepción de arbitrariedad o favoritismo. La evaluación de desempeño en la Fiscalía asegura transparencia, equidad y legitimidad en el sistema de evaluación fomentando el desarrollo profesional de los funcionarios.

La investigación se justifica no solo por la necesidad de mejorar un proceso administrativo, sino también por su impacto directo en la calidad del servicio de justicia que recibe la ciudadanía. Una evaluación de desempeño efectiva permite identificar a los servidores públicos más comprometidos y competentes, facilitando así la toma de decisiones sobre promociones, formación y asignación de responsabilidades clave.

Además, en un entorno institucional donde se manejan funciones de alta responsabilidad jurídica, como en la Fiscalía General de la Nación, es indispensable contar con mecanismos de evaluación alineados con criterios éticos, técnicos y funcionales, que fortalezcan la integridad y la legitimidad institucional.

Es urgente restaurar y optimizar los procesos de evaluación del desempeño dentro de la Fiscalía General de la Nación, con el fin de asegurar la calidad del servicio, la motivación del personal y la transparencia institucional.

Un sistema automatizado de evaluación del desempeño permitirá a la entidad contar con información clara y oportuna sobre el rendimiento de sus funcionarios. Esto facilitará la toma de decisiones estratégicas, no solo responde a una necesidad institucional prioritaria, sino que también contribuye a la eficiencia y resultados para la sociedad.

Objetivos

Objetivo General

El presente estudio tiene como propósito analizar el sistema de evaluación de desempeño del área administrativa, misional y estratégica de los servidores de la Fiscalía General de la Nación, con base a los factores de responsabilidad y habilidades laborales, esta evaluación busca identificar fortalezas y debilidades en la medición del rendimiento individual y su impacto en la medición del rendimiento institucional, comprendiendo que estos factores influyen en el cumplimiento de las metas y la mejora constante del talento humano, generando una reflexión crítica sobre las deficiencias actuales del sistema, como la subjetividad en la calificación, falta de claridad en los parámetros y falta de formación en los evaluadores, buscando fortalecer el proceso evaluativo y ayudar al crecimiento profesional de los servidores públicos en concordancia con los principios que rige la función pública. Así mismo, se pretende identificar los principales cambios, avances y metas a largo plazo que permitan fortalecer el proceso evaluativo hacia un modelo integral, objetivo y contextualizado" que se pueda aplicar a la organización con sus contextos económicos, sociales y políticos para que sean competitivos, sostenibles y centrados en el ser humano "colaborador" al evaluar sus fortalezas y debilidades.

Objetivos Específicos

Analizar el contexto institucional, normativo y operativo relacionado con el sistema de evaluación de desempeño, con el fin de delimitar adecuadamente la problemática y orientar el desarrollo del Proyecto de Grado.

Evaluar los factores de responsabilidad y habilidades laborales de manera objetiva, con la finalidad de determinar su efectividad en la valoración real del rendimiento de los servidores públicos de la fiscalía general de la Nación y su aporte al logro de las metas institucionales.

Analizar los factores internos, como la capacitación personal y externos, como el contexto social y político, que han influido en la evolución del desempeño institucional de la Fiscalía General de la Nación, con la meta de identificar su impacto en la gestión pública.

Antecedentes del Problema

Las evaluaciones de desempeño son herramientas fundamentales en la gestión de recursos humanos, ya que permiten medir la productividad y efectividad de los empleados. Sin embargo, en las entidades públicas de Colombia, estas evaluaciones enfrentan diversos desafíos que afectan su efectividad y credibilidad.

Habitualmente podemos entender que la evaluación de desempeño nos permite evidenciar cuál será el aporte que una persona o colaborador puede brindar en su servicio o labor diaria. Todas las entidades públicas de Colombia parten de unas metas y objetivos que deben cumplir y que pueden afectar al bien colectivo si la persona no fue evaluada de manera objetiva e imparcial caso puntual el sistema de evaluación de desempeño que ejecuta la Fiscalía General de la Nación de Colombia.

La Fiscalía General de Nación nació en el año 1991, con la promulgación de la nueva constitución política y empezó su operación en julio de 1992, es una entidad de la rama judicial del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal, cuya función principal es brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de la justicia. Su misión es *“garantizar el derecho al acceso a la justicia de los habitantes del territorio nacional, por medio de la investigación de las conductas punibles, el ejercicio de la acción penal y de la acción de extinción del derecho de dominio, en el marco del debido proceso. Así mismo, protege los derechos a la verdad y a la reparación de las víctimas de los delitos y participa activamente en el diseño y la ejecución de la política criminal del Estado”*

Con el Decreto ley 020 de 2014 se establece el marco general de la carrera especial dentro de la Fiscalía y la Resolución 1549 de 2018 actualizando los parámetros de evaluación de

los servidores de la Fiscalía General de la Nación de las áreas misionales, estratégicas y administrativas.

Por lo cual al evaluar a los funcionarios en las entidades es un proceso de suma importancia pero complicado de ejecutar del modo correcto, es un proceso costoso que requiere de recursos, incluyendo personal capacitado para realizar las evaluaciones y software para gestionar el proceso para minimizar el tiempo para ejecutarlo, por esta razón en la entidad no se realiza evaluación de desempeño para todos los funcionarios porque no hay una política o proceso formal establecido para ello, tomando decisiones empíricas respecto al desempeño laboral. La fiscalía tiene una Resolución que establece que la evaluación del desempeño se aplica a servidores de nombramiento ordinario en empleos de libre nombramiento y remoción. La falta de evaluación de desempeño en la Fiscalía puede deberse a una combinación de varios factores como la falta de recursos, resistencia al cambio, subjetividad, falta de capacitación o falta de un sistema de seguimiento, las entidades que no implementan este proceso originan problemas como definición de criterios de desempeño inequitativos, desarrollo de prejuicios personales, existencia del efecto “halo” decisiones sesgadas, evaluaciones injustas y relaciones poco saludables.

La Fiscalía General de la Nación ha intentado establecer un sistema de evaluación estructurado, encontrando desafíos en su implementación, uno de los principales antecedentes radica en la subjetividad de sus indicadores como la “disponibilidad para la prestación del servicio”, los cuales utilizan terminologías con doble sentido como “casi nunca” o “algunas veces”. Esta falta de claridad genera interpretaciones que afectan de manera directa la objetividad de la evaluación, por otro lado, la ausencia de rangos porcentuales específicos dificulta una calificación precisa del desempeño.

Al ser un régimen especial, las diferentes administraciones han visto la necesidad de mejorar el sistema de evaluación de desempeño de la Fiscalía General de la Nación, directivos expertos en gestión pública han señalado que un sistema de evaluación más estratificado y basado en competencias reales pueden contribuir a una medición más objetiva, equitativa y justa del desempeño de los servidores públicos, permitiendo superar las deficiencias actuales, con el fin de fortalecer la eficacia institucional de la FGN.

Es importante considerar que el contexto institucional de la Fiscalía General de la Nación ha estado históricamente influenciado por factores externos como la presión social, los cambios legislativos y los retos propios de la administración pública. Estos elementos han condicionado el diseño y la ejecución de políticas de gestión del talento humano, incluida la evaluación de desempeño.

Otro factor que ha dificultado la implementación efectiva de este proceso es la falta de articulación entre los sistemas de planeación institucional y las herramientas de evaluación del personal. En muchos casos, los objetivos estratégicos de la Fiscalía no se traducen de forma adecuada en criterios específicos y medibles que permitan valorar el rendimiento individual de manera coherente.

Asimismo, se han identificado debilidades en la retroalimentación del proceso de evaluación, ya que los funcionarios no siempre reciben información clara y oportuna sobre sus resultados, lo que limita su posibilidad de mejorar. La ausencia de seguimiento posterior también reduce el impacto del proceso evaluativo como herramienta de mejora continua.

A nivel comparativo, otras entidades del Estado han avanzado en la incorporación de sistemas automatizados y modelos de evaluación por competencias, mientras que en la Fiscalía General de la Nación este tipo de prácticas todavía se encuentra en desarrollo. Esta brecha

tecnológica y metodológica refuerza la necesidad de una transformación profunda en la forma como se concibe y aplica la evaluación del desempeño en este organismo.

Marco Teórico

El sistema de evaluación del desempeño para los servidores de carrera administrativa de la Fiscalía General de la Nación constituye una herramienta primordial para asegurar la eficiencia institucional en el desarrollo de sus funciones administrativas, operativas y misionales.

Este sistema se fundamenta en el Decreto Ley 020 de 2014, que establece el régimen de carrera especial, y en la Resolución 1549 de 2018, la cual define los parámetros para la evaluación del desempeño laboral en las áreas administrativa y estratégica de la Fiscalía General de la Nación.

No obstante, la implementación de esta normativa afronta desafíos significativos, particularmente en lo concerniente a la valoración de los factores de responsabilidad y habilidades laborales, cuya medición resulta susceptible a un alto grado de subjetividad.

En este sentido, González (2021) señala que el empleo de escalas de valoración imprecisas, como "pocas veces, algunas veces, casi nunca," para evaluar competencias relacionadas con el cumplimiento de responsabilidades, introduce un margen de interpretación que compromete la objetividad del proceso, generando limitaciones considerables en términos de efectividad e impacto. Esta situación se agudiza cuando la evaluación recae exclusivamente en el jefe inmediato, lo que incrementa el riesgo de sesgos personales e impide una valoración equitativa del desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2017) sostiene que una evaluación eficaz debe basarse en criterios definidos, susceptibles de medición y alineados con las funciones específicas del cargo, aspecto que no siempre se verifica en el modelo actualmente utilizado por la Fiscalía General de la Nación. La estandarización de los indicadores de desempeño puede generar un impacto positivo en el clima organizacional y fomentar la motivación de los servidores públicos.

Cuando los funcionarios de carrera perciben que su calificación no refleja adecuadamente sus logros y esfuerzos, se produce una merma en la confianza hacia el sistema y una disminución del compromiso institucional.

En la actualidad, el modelo de evaluación de desempeño de la Fiscalía General de la Nación presenta debilidades estructurales al no incorporar una perspectiva integral que permita evaluar las competencias desde un enfoque objetivo, ni al promover la participación de diversos actores en el proceso de evaluación. Resulta fundamental que el sistema de evaluación de desempeño se encuentre directamente vinculado con los objetivos estratégicos de la entidad.

En aras de fortalecer la evaluación del desempeño en la Fiscalía General de la Nación, se considera indispensable avanzar hacia un modelo técnico, participativo y objetivo que contemple la diversidad de responsabilidades y habilidades laborales, contribuyendo así al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la meritocracia y la calidad en el servicio público. La evaluación de desempeño es un proceso sistemático que permite medir y valorar el rendimiento laboral de los servidores públicos, con el objetivo de promover su desarrollo profesional, mejorar la eficiencia institucional y garantizar la transparencia en el cumplimiento de las funciones (Aguinis, 2009). En el contexto de la Fiscalía General de la Nación, este proceso adquiere una relevancia especial, ya que contribuye a fortalecer la confianza pública y a asegurar la correcta administración de justicia. Diversos enfoques y modelos de evaluación de desempeño han sido utilizados en el sector público. Uno de los más relevantes es el modelo basado en competencias, que identifica las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el desempeño efectivo en cargos específicos (Spencer & Spencer, 1994). Este enfoque permite no solo evaluar resultados, sino también el comportamiento y las capacidades del personal, promoviendo su formación y crecimiento profesional.

Brazzolotto, Sofía. (2012). Expone en su trabajo de investigación sobre la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones y como esta debe eliminar los resultados subjetivos y basados en resultados numéricos más que por las competencias del empleado y sus labores en el cargo que desempeña.

Caso específico las deficiencias que existen en la evaluación de desempeño que se realizan en la evaluación de desempeño a los empleados de la Fiscalía General De La Nación. constituyendo la principal desventaja de este tipo de evaluación con respecto a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño en los servidores públicos está basada fundamentalmente para mejorar la calidad en la administración pública, motivar a los empleados garantiza principios fundamentales que rigen el desempeño como la legalidad, eficiencia, eficacia, imparcialidad, objetividad, transparencia, moralidad, responsabilidad y mérito. La evaluación de desempeño está sustentada en teorías que buscan garantizar la eficiencia, profesionalización y mejora continua en la gestión pública. Las Teorías que respaldan la evaluación de desempeños son:

Teoría de la Comparación Social (Festinger, 1954)

Se basa en la creencia del impulso dentro de los individuos para obtener evaluaciones estrictas y comparar su desempeño con otros generando motivación y satisfacción. Esta teoría explora esa necesidad de compararnos y como lo hacemos, sin embargo, se han recogido nuevas evidencias y reflexiones a la Teoría Inicial. (Festinger), formuló nueve hipótesis que dan forma y base a la teoría con los procesos de comparación individual y grupal, alguna de ellas son las siguientes:

- Impulso innato humano para evaluar las propias opiniones y habilidades.

- Suelen compararse con personas que no son tan diferentes a ellas.
- La comparación permite que la persona se interese por perfeccionar su forma de proceder.
- Puede dificultar modificar las habilidades o aptitudes.
- Existe presión para mantener la uniformidad entre todos sus miembros.
- Los que están de acuerdo tendrán más tendencia a persuadir a otros y a aumentar el nivel de comparación.

La teoría de la comparación aún se sigue estudiando con el interés de saber que nos lleva a compararnos y los factores que influyen en este proceso, uno de los principales es buscar la inquietud por mejorar, condicionada en la comparación descendente o ascendente. Si es ascendente, la mejora se busca en las propias aptitudes, habilidades u opiniones, mientras la comparación descendente busca la mejora de la autoestima o autoconcepto sobre nosotros mismos. Lo importante de estas comparaciones es que las personas tomen una dirección u otra en función de su estrategia (Según Festinger) *“La comparación es un proceso natural que nos permite definirnos”*.

Teoría de la Intervención Basada en la Retroalimentación (Kluger & DeNisi, 1996)

Sugiere que la retroalimentación influye en el rendimiento al cambiar el foco en la atención del individuo, si la retroalimentación se concentra en aspectos de la tarea y promueve la reflexión con el proceso de aprendizaje y no está relacionada con el yo, logra ser beneficiosa para el rendimiento, la retroalimentación es considerada eficaz para modificar el comportamiento, pero los resultados de la retroalimentación tenían efectos negativos en el rendimiento posterior, las personas que recibían la retroalimentación obtenían terribles resultados en tareas posteriores a diferencia de los que no la recibían. La retroalimentación positiva tuvo el

mismo efecto que la negativa, curiosamente en el análisis se descubrió que la retroalimentación tenía efectos distintos, pero estas inconsistencias en revisiones anteriores no se habían detectado. Estos resultados permitieron una teoría que explicara en qué momento la retroalimentación puede generar efectos positivos o negativos denominándose teoría de la intervención de la retroalimentación.

Teoría de la Fijación de Metas (Locke & Latham)

Esta teoría se aplica particularmente en empresas y recursos humanos para motivar, la Teoría afirma que el propósito es alcanzar una meta o fuente básica de la motivación en el trabajo. Es considerada una de las más importantes en la gestión de los recursos humanos, la teoría afirma que las metas específicas y desafiantes son más efectivas para motivar el desempeño que las metas superficiales o asequibles de alcanzar. (Según Locke), la motivación del trabajador para alcanzar las metas que se planteen están determinadas por su propia decisión o el simple hecho de habérselas propuesto, el objetivo de alcanzar metas es una necesidad fundamental básica de la motivación hacia la acción y la búsqueda de objetivos. Locke y Latham aclaran cinco principios que fundamentan la creación de metas eficaces e inspiradoras: Claridad, Desafío, Aceptación, Retroalimentación y Complejidad, algunos enfoques relacionados con la teoría son:

Gestión por Objetivos (MBO)

Implica crear objetivos claros y cuantitativos para los servidores, como individual y grupal para evaluar el desempeño en función del logro de los objetivos.

Análisis de Competencias

Analizar el desempeño del servidor considerando sus habilidades técnicas, blandas y conocimientos específicos en función de las competencias indispensables para el puesto de trabajo.

Promover la Transparencia

Evaluar el desempeño con indicadores claros y comunicación pública con criterios objetivos y divulgación abierta a la ciudadanía.

Fomentar el Crecimiento Profesional

Brindar oportunidades de capacitación adaptando la formación a las áreas de mejora identificada.

Teoría de la Motivación Humana de Maslow (1943) y su Aplicación en la Evaluación de Desempeño

La teoría de la motivación humana propuesta por Abraham Maslow establece que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía progresiva, desde las necesidades más básicas hasta las más complejas. Según esta teoría, para que una persona pueda alcanzar su máximo potencial, debe satisfacer primero sus necesidades básicas, y luego avanzar hacia necesidades más elevadas.

Necesidades Fisiológicas

Son las necesidades más básicas de supervivencia, como el alimento, el agua, el descanso, etc.

Necesidades de Seguridad

Relacionadas con la estabilidad económica, la seguridad en el trabajo, la protección física, entre otras.

Necesidades Sociales

La necesidad de pertenecer a un grupo y establecer relaciones interpersonales.

Necesidades de Estima

Implican la necesidad de ser reconocido, respetado y valorado por los demás.

Necesidades de Autorrealización

Se refieren al deseo de alcanzar el máximo potencial personal y profesional.

En el ámbito laboral, la teoría de Maslow puede aplicarse de manera significativa en los procesos de evaluación de desempeño, ya que estas necesidades influyen directamente en la motivación y el rendimiento de los empleados. En el caso específico de la Fiscalía General de la Nación, el cumplimiento o no de estas necesidades puede tener un impacto directo sobre el desempeño de los servidores públicos, influyendo en cómo perciben su trabajo y cómo se enfrentan a las evaluaciones.

Marco Legal

La evaluación del desempeño para los servidores de carrera administrativa de la Fiscalía General de la Nación se establece por un conjunto de normas que garantizan la eficiencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas, permitiendo establecer un marco jurídico concreto para la valoración del desempeño funcional de los servidores públicos, para las áreas misionales, estratégicas y administrativas.

Constitución Política de Colombia

La Constitución establece principios fundamentales relacionados con la función pública, la igualdad, la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública (Artículo 13, 209 y 229), estos principios sustentan la necesidad de implementar sistemas de evaluación que aseguren la eficiencia y la ética en el servicio público.

Ley 734 de 2002 - Código Disciplinario Único

Esta ley regula la responsabilidad de los servidores públicos y establece que la evaluación del desempeño puede ser un elemento para determinar la idoneidad y la conducta de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones.

Decreto 020 de 2014

“Por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas”, en esta normatividad se regula la carrera administrativa de la Fiscalía General de la Nación.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69485>

El capítulo X establece los fundamentos de la evaluación de desempeño, definiendo su obligatoriedad y su papel como herramienta de gestión y desarrollo del talento humano, reconociendo la autonomía y el régimen especial que cobija a la Fiscalía General de la Nación,

estableciendo un modelo evaluativo propio que lo diferencia de otras entidades de la administración pública. *“Evaluación del desempeño*

Artículo 68 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es la valoración de la gestión individual del servidor público, vinculado en un cargo de la Fiscalía General de la Nación o de las entidades adscritas, realizada teniendo en cuenta parámetros objetivos, cualitativos y cuantitativos previamente señalados por el jefe del organismo respectivo y concertados entre evaluador y evaluado que den cuenta de los aportes del servidor al cumplimiento de metas y objetivos institucionales conforme al plan anual de gestión adoptado para cada una de las dependencias...”

Resolución 1549 del 20 de diciembre de 2018

“Por medio de la cual se actualiza la reglamentación del sistema de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de la Fiscalía General de la Nación y se adoptan los parámetros para su aplicación”, En esta resolución se establecen los criterios, factores e instrumentos de evaluación aplicables a los funcionarios de las diferentes áreas, los factores de evaluación incluyen la responsabilidad, el cumplimiento de metas, las habilidades laborales y actitud frente al servicio. Resolución-1549-de-2018.pdf (fiscalia.gov.co).

Anexo 1 de la Resolución No. 1549 del 20 de diciembre de 2018.

“Parámetros para la evaluación del desempeño (Fiscales, asistentes de fiscal y servidores de policía judicial) de la Fiscalía General de la Nación”.

Anexo 2 de la Resolución No. 1549 del 20 de diciembre de 2018

“Parámetros para la evaluación del desempeño del área administrativa y estratégica de la Fiscalía General de la Nación”.

Resolución No. 01245 del 2 de diciembre de 2020

“Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 01549 de 2018”.

Resolución 0-2456 del 14 de julio de 2016

“Por medio de la cual se reglamenta el sistema de evaluación del desempeño laboral de los servidores que ostenten derechos de carrera o se encuentren en período de prueba en el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación, y se aprueban y adoptan los parámetros y el instrumento para aplicación”.

La evaluación de desempeño en la Fiscalía General de la Nación está respaldada por un conjunto de normativas y leyes que garantizan la transparencia, la objetividad y la justicia en los procesos de gestión del talento humano en el sector público.

Ley 909 de 2004

Implementa un sistema de evaluación del desempeño para funcionarios públicos y determina los parámetros de calificación.

Artículo 2 Principios de La Función Pública

La responsabilidad de los servidores públicos por el trabajo desarrollado, que se concretará a través de los instrumentos de evaluación del desempeño y de los acuerdos de gestión.

Artículo 11 Funciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil relacionadas con la responsabilidad de la administración de la carrera administrativa

Establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre evaluación del desempeño de los empleados de carrera administrativa

Velar por la aplicación correcta de los procedimientos de evaluación del desempeño de los empleados de carrera.

Artículo 15 Las Unidades de Personal de las Entidades

Implantar el sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Artículo 16 Las Comisiones de Personal

Resolver las reclamaciones que en materia de procesos de selección y evaluación del desempeño y encargo les sean atribuidas por el procedimiento especial.

Artículo 37 Principios que Orientan la Permanencia en el Servicio

La permanencia en los cargos exige que el empleado público de carrera administrativa se someta y colabore activamente en el proceso de evaluación personal e institucional, de conformidad con los criterios definidos por la entidad o autoridad competente.

Artículo 38 Evaluación del Desempeño

El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales.

Artículo 39 Obligación de evaluar

Los empleados responsables de evaluar el desempeño laboral del personal, será un funcionario de libre nombramiento y remoción, deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en el instrumento y en los términos que señale el reglamento. El incumplimiento constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente.

Artículo 40 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.

Dando continuidad, el marco legal que regula la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Fiscalía General de la Nación se compone de una serie de disposiciones normativas que buscan garantizar la transparencia, la objetividad y la eficiencia en el proceso. A continuación, se detallan las normativas y leyes más relevantes que sustentan el sistema de evaluación de desempeño en esta entidad.

Ley 909 de 2004

Es uno de los pilares fundamentales en la gestión del servicio público y establece el sistema de evaluación de desempeño para los funcionarios públicos. Esta ley señala que la evaluación del desempeño es una herramienta clave para determinar la idoneidad y el cumplimiento de las funciones por parte de los servidores públicos.

Artículo 2

En este artículo se reconocen los principios de la función pública, que incluyen la responsabilidad, la objetividad, y la transparencia en la gestión de los servidores públicos, principios que se ven reflejados en el sistema de evaluación del desempeño.

Artículo 38

Establece que la evaluación del desempeño debe ser realizada conforme a parámetros objetivos previamente establecidos, lo que garantiza la justicia y equidad en el proceso evaluativo, alineándose con la política de la Fiscalía General de la Nación de contar con un sistema claro y estandarizado para la evaluación.

Artículo 40

Define que los instrumentos de evaluación deben ser desarrollados de acuerdo con los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil y aprobados por la misma, lo que

asegura que las herramientas utilizadas sean válidas y eficaces para medir el rendimiento de los servidores públicos.

Decreto 020 de 2014

Establece el régimen de carrera especial para los servidores de la Fiscalía General de la Nación. En este contexto, se regula la carrera administrativa y se establece un sistema de evaluación específico para los funcionarios de la Fiscalía, diferenciándolo de otros sistemas de evaluación en el sector público.

Artículo 68

Define la evaluación del desempeño como un proceso obligatorio en el que se valora la gestión de cada servidor público, basándose en criterios objetivos, cualitativos y cuantitativos que deben ser previamente establecidos y concertados entre el evaluador y el evaluado. Este artículo subraya la importancia de una evaluación que se ajuste a los planes de gestión anual de la Fiscalía, garantizando que los servidores contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales.

Metodología de la Investigación del Proyecto de Grado

La metodología de investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo, cuyo propósito principal es lograr una comprensión exhaustiva de la aplicación del sistema de evaluación de desempeño en la Fiscalía General de la Nación. Adicionalmente, se busca analizar el impacto de dicho sistema en los factores de responsabilidad y las habilidades laborales. Este enfoque metodológico permitirá explorar diversas experiencias y prácticas institucionales que no son susceptibles de ser aprehendidas mediante métodos cuantitativos.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el desempeño de la Fiscalía General de la Nación, mediante un enfoque cualitativo, descriptivo y correlacional, que permita analizar las variables relacionadas con la eficiencia, eficacia y calidad en los servicios ofrecidos por esta institución, ya que busca entender cómo se realiza la evaluación de desempeño y cuáles son sus principales características y desafíos.

Su objetivo principal es describir cómo se realiza actualmente la evaluación de desempeño en la fiscalía general de la Nación, cuáles son los métodos utilizados, quiénes participan, con qué frecuencia se realiza, y qué resultados se obtienen. Esto permitirá tener un panorama claro y detallado del proceso en la institución.

Además, busca identificar posibles áreas de mejora, obstáculos, percepciones y opiniones de los empleados y directivos respecto a la evaluación de desempeño. Dado que puede ser un tema con poca investigación previa específica en ese contexto, el estudio exploratorio ayuda a entender mejor las dinámicas y a generar hipótesis o líneas de acción para investigaciones futuras.

Con base a los resultados de la investigación la cual es cualitativa, se podrá proponer estrategias que generen mejoras al proceso de evaluación de desempeño laboral para la fiscalía general de la nación.

Teniendo en cuenta algunas variables como lo son qué tipo de evaluación de desempeño se aplica, qué herramienta de medición es utilizada, cuáles son los resultados que se obtienen y quienes son los encargados de realizar dicha evaluación, así como su retroalimentación al colaborador.

Por último, la investigación adoptará un enfoque cualitativo y descriptivo, con el objetivo de comprender el sistema de evaluación de desempeño en la Fiscalía General de la Nación. Se realizará un estudio exploratorio para identificar cómo se lleva a cabo la evaluación, los métodos empleados, y las percepciones de empleados y directivos.

Instrumentos de Recolección

Se utilizarán entrevistas semiestructuradas con empleados y encuestas cerradas para obtener datos cuantitativos sobre la efectividad del sistema.

Análisis de los Resultados

Los datos cualitativos se analizarán mediante análisis temático, y los cuantitativos con estadísticas descriptivas.

El objetivo es proponer estrategias de mejora para optimizar el sistema de evaluación, basadas en los resultados obtenidos.

Interiorización de las Temáticas de Compensación y Evaluación del Desempeño

Conceptuar sobre Compensación y Evaluación del Desempeño de la Fiscalía General de la Nación

Según González Ariza (2017), la compensación se entiende como el conjunto de incentivos, beneficios y retribuciones, tanto económicas como no económicas, que una organización otorga a sus empleados en reconocimiento a su rendimiento laboral. En el caso de la Fiscalía General de la Nación, donde se exige un alto nivel de desempeño a sus funcionarios, es fundamental diseñar estrategias de compensación adecuadas que fortalezcan la motivación y favorezcan la retención del talento humano.

De acuerdo con Bouzas Ortiz y Reyes Gaytán (2019), la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se mide la eficiencia, eficacia y contribución del trabajador al logro de los objetivos organizacionales. En instituciones públicas como la Fiscalía General de la Nación, este proceso debe orientarse al mérito, la transparencia y la mejora continua.

Según González y Murillo Vargas (2010), los macroprocesos de la Dirección de Talento Humano deben estar alineados con la misión institucional. En este sentido, la compensación y la evaluación del desempeño deben integrarse en una visión estratégica que promueva el aprendizaje continuo y el mejoramiento organizacional, utilizando para ello mecanismos objetivos y participativos.

Para Leal Afanador (2023), el trabajo inteligente y productivo debe estar vinculado con una gestión eficaz del talento humano, lo cual implica generar procesos de retroalimentación y mecanismos de reconocimiento orientados al cumplimiento de las metas institucionales.

En el ámbito del sector público, y particularmente en una entidad de alta responsabilidad como la Fiscalía General de la Nación, los sistemas de compensación y evaluación del

desempeño adquieren una dimensión estratégica, ya que no solo buscan reconocer el esfuerzo individual, sino también garantizar una administración eficiente, ética y orientada al interés general.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2020), la compensación debe considerarse más allá del salario, se trata de una herramienta de gestión que integra beneficios, condiciones laborales, oportunidades de desarrollo y reconocimiento, todos ellos vinculados al valor que el colaborador aporta a la organización. En la Fiscalía, esta visión cobra especial relevancia, dado que sus servidores enfrentan presiones complejas asociadas a la justicia, la legalidad y la protección de los derechos humanos. En este escenario, un sistema de compensación integral puede actuar como palanca para el compromiso institucional, la motivación sostenible y la retención del talento especializado.

En cuanto a la evaluación del desempeño, Oltra Comorera (2013) la plantea como un proceso de análisis continuo, orientado a retroalimentar no solo la gestión del funcionario, sino también la cultura organizacional. La evaluación, por tanto, no debe entenderse como un juicio puntual, sino como un mecanismo pedagógico que promueve el aprendizaje, el liderazgo técnico y el ajuste de competencias frente a los desafíos institucionales. Aplicado a la Fiscalía, este enfoque permite transformar la evaluación en una oportunidad de crecimiento, basada en la evidencia y conectada con los fines misionales de la justicia.

El vínculo entre evaluación del desempeño y compensación debe ser claro, transparente y equitativo. Evaluar para reconocer, y compensar en función del valor que aporta cada funcionario, es una práctica que fortalece la gestión institucional y estimula el desarrollo profesional. La Fiscalía General de la Nación, como institución garante de derechos y justicia,

tiene la responsabilidad de consolidar un sistema moderno de gestión del talento humano que valore la excelencia, promueva la motivación y fortalezca su capacidad operativa.

En la Fiscalía General de la Nación tiene un Sistema de evaluación del desempeño laboral reglamentado por resoluciones internas, como la Resolución 0-1549 de 2018. Este sistema se aplica a los servidores públicos que se encuentran en servicio activo, excluyendo a los de libre nombramiento y remoción. Como en otras entidades del sector público, la evaluación del desempeño es fundamental para:

Estabilidad en el Cargo Progresión de Carrera

Un buen desempeño es crucial para la permanencia de los funcionarios de carrera y para acceder a ascensos.

Desarrollo y Capacitación

Las áreas de mejora identificadas en la evaluación orientan los planes de capacitación individual y organizacional.

Reconocimiento e Incentivos

Si bien la estructura salarial es más rígida que en el sector privado, los resultados de la evaluación pueden influir en el acceso a bonificaciones por desempeño, reconocimientos no pecuniarios y la participación en programas de incentivos que la entidad establezca.

**Programa de Compensación e Incentivos Adicionales para la Fiscalía General de la Nación,
teniendo en cuenta las Acciones, Responsable, Recursos, Tiempo de Duración e Indicadores
de Control.**

La Fiscalía General de la Nación a través de la Resolución No 0736 del 20 de diciembre de 2023, Por medio de la cual se adopta la política de Estímulos, se reglamenta lo relacionado con el Comité de Estímulos y el Programa de Bienestar e Incentivos de la Fiscalía General de la Nación y se dictan otras disposiciones”, sin embargo adicionalmente se generan 3 componentes adicionales a ese programa el cual combina incentivos económicos y no económicos enfocados en el desarrollo del personal de la Fiscalía General de la Nación.

Nombre del Programa

Reconocimiento y Bienestar Institucional FGN

Objetivo

Implementar un sistema de incentivos y compensación adicional al de la resolución No 0736 del 20 de diciembre de 2023, que fortalezca la motivación, el desempeño y la permanencia de los servidores de la Fiscalía General de la Nación.

Tabla 1

Incentivos y Compensaciones

Componente	Descripción	Responsable	Recursos
Bono navideño por desempeño destacado	Otorgar un bono navideño anual a los mejores funcionarios por nivel que superen las metas establecidas de productividad y calidad (servidores en carrera administrativa)	Dirección del Talento Humano	Presupuesto anual de incentivos.

Componente	Descripción	Responsable	Recursos
Reconocimiento a los mejores servidores de cada nivel jerárquico (Libre Nombramiento, Profesional, técnico y asistencial.	Implementar un sistema de premiación económica para los mejores servidores de cada nivel jerárquico, el cual se utilizará en Educación o Turismo	Dirección de Talento Humano	Presupuesto anual de incentivos.
Formación y Capacitación continua	Brindar acceso preferencial a cursos y programas de formación continua a los servidores con nivel sobresaliente en la evaluación de desempeño	Dirección de altos estudios	Convenios educativos, presencial o plataforma virtual.
Espacios de autocuidado institucional.	Implementación de pausas activas, talleres de manejo del estrés, y espacios de escucha emocional en sedes regionales.	Subdirección de Bienestar Laboral.	Alianzas con EPS, profesionales en salud mental y espacios físicos internos.
Reconocimiento simbólico y público	Entrega trimestral de placas, menciones y cartas de reconocimiento firmadas por la Dirección, destacando logros y actitudes ejemplares.	Dirección General / Dirección de Talento Humano	Recursos de papelería, logística interna
Afiliación a Cooperativas o Fondos de Empleados.	Realizar convenios con Cooperativas o Fondos de Empleados para ahorro, crédito y bienestar de los empleados de la Fiscalía General de la Nación.	Dirección General / Dirección de Talento Humano	Administrativos y de Control.

Componente	Descripción	Responsable	Recursos
Rutas de transporte institucional	Contribuir a una calidad de vida de los funcionarios y mitigando el riesgo psicosocial, como es el desplazamiento de la casa al lugar de trabajo y viceversa. Brindando protección en el desplazamiento a sus hogares y lugar de trabajo de una manera segura, oportuna y eficaz.	Subdirección de Bienestar Laboral, logística y Transporte	Presupuesto vigente para cada año
Mejor equipo de trabajo	Fomentar el valor público en el servicio y reconocer el compromiso, la innovación y el talento de los funcionarios incorporando la creatividad de sus grupos internos que desafían lo convencional	Grupo de Desarrollo Humano	Plan de Incentivos vigente
Diseño de esquema de incentivos	Establecer incentivos monetarios (bonificaciones, primas por resultados) y no monetarios (reconocimientos, formación, días libres).	Dirección de Talento Humano	Diseño, coordinación e implementación del programa.

Nota. Identificación de los diferentes incentivos y compensaciones del Programa. *Fuente.* Propia

Figura 2*Cronograma*

CRONOGRAMA PROGRAMA DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS													
Nombre	Frecuencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Afiliación a Cooperativas o Fondo de Empleados	Todo el Año												
Reconocimiento Simbolico y Publico	Trimestral												
Reconocimiento para Educacion o Turismo	Trimestral												
Formacion y Capacitacion	Semestral												
Talleres de Autocuidado y Manejo de Estrés	Trimestral												
Bono Navideño	Anualmente												

Nota. Cronograma Programa de Compensacion e Incentivos. *Fuente.* Propia

Figura 3*Indicadores de Gestion*

INDICADORES DE GESTION										
ID	Nombre	Resultado	Proceso	Encargado	Sentido	Frecuencia	Meta	Unidad de medida	Valor Último periodo	Estado
1	Bono Navideño	Eficacia	Direccion de Talento Humano	Director(a) Talento Humano(a)	Medir impacto en la productividad, la rotación de empleados y satisfacción general del empleado	Anualmente	1	Dias calendario	De acuerdo a presupuesto asignado para fin de año.	Sin Terminar
2	Reconocimiento para Educacion o Turismo	Eficacia	Direccion de Talento Humano	Director(a) Talento Humano(a)	Medir impacto en la productividad, la rotación de empleados y satisfacción general del empleado	Trimestral	40	Unidad	\$ 12.000.000	En curso
3	Formacion y Capacitacion	Eficacia	Direccion de Talento Humano	Director(a) Talento Humano(a)	Medir impacto en la productividad, la rotación de empleados y satisfacción general del empleado	Semestral	2	Unidad	De acuerdo al tipo de Capacitacion.	En curso
4	Talleres de Autocuidado y Manejo de Estrés	Eficacia	Direccion de Talento Humano	Director(a) Talento Humano(a)	Medir impacto en la productividad, la rotación de empleados y satisfacción general del empleado	Trimestral	4	Unidad	De acuerdo al tipo de Taller.	En curso
5	Reconocimiento Simbolico y Publico	Eficacia	Direccion de Talento Humano	Director(a) Talento Humano(a)	Medir impacto en la productividad, la rotación de empleados y satisfacción general del empleado	Trimestral	12	Unidad	Costo de Placas Simbolicas y Premio en Bonos Consumibles.	En curso
6	Afiliacion a Cooperativas o Fondo de Empleados	Eficacia	Direccion de Talento Humano	Director(a) Talento Humano(a) y Director(a) Ejecutivo (a)	Medir impacto en la productividad, la rotación de empleados y satisfacción general del empleado	Anualmente	1	Dias calendario	Recursos Administrativos y de Control en el Convenio.	En curso

Nota. Informacion de los indicadores de gestion. *Fuente.* Propia

Según Oltra Comorera 2023, los programas de compensación tienen como finalidad tanto el crecimiento personal como institucional, el acceso a la capacitación y a los estímulos monetarios y no monetarios son maneras efectivas de potenciar el compromiso y la satisfacción de los servidores públicos.

Por otra parte, García Solarte, 2010, resalta que el diseño de incentivos debe integrarse al sistema de evaluación del desempeño con el fin de garantizar su efectividad, por tal motivo, este programa se debe dar de acuerdo con una evaluación objetiva que sirve como soporte para la entrega de incentivos.

Chiavenato (2020) plantea sobre el valor estratégico del reconocimiento emocional como forma de motivación, y refuerza lo indicado por Leal Afanador (2023) en torno al trabajo inteligente y la importancia del equilibrio psicosocial en ambientes laborales altamente exigentes como el de la Fiscalía.

Según García (2008) La calidad de vida laboral comprende todas aquellas actividades correspondientes a la higiene y seguridad industrial, compensación, el ambiente en el que se desarrollen las actividades, relaciones interpersonales satisfacción en el trabajo y todas aquellas actividades que permiten satisfacción del empleado con la empresa. Cuando el servidor es feliz en el trabajo resulta ser más productivo, el bienestar que experimenta y contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos, con la posibilidad de innovar y crecer se refleja en la calidad, la eficiencia y productividad Blanch el al (2003)

Resultados

Durante el desarrollo de la investigación se realizó un análisis del sistema actual de evaluación del desempeño y compensación en la Fiscalía General de la Nación, a partir del estudio normativo, la revisión de documentos institucionales, y la comparación con enfoques teóricos y buenas prácticas en gestión del talento humano. Como resultado de este diagnóstico, se identificaron las siguientes situaciones clave:

Evaluación del Desempeño

El sistema de evaluación actual se percibe como poco articulado con los procesos de formación, ascenso y reconocimiento institucional.

Predomina un enfoque burocrático y poco dinámico, centrado en el cumplimiento de funciones más que en la medición del impacto o resultados de los funcionarios.

Existen limitaciones en la retroalimentación continua, y escasa participación del evaluado en el proceso.

La evaluación no siempre se traduce en acciones concretas como incentivos, formación o movilidad interna.

Compensación

La compensación está mayoritariamente regulada por el régimen salarial del Estado, sin un margen amplio para reconocer el mérito o el alto desempeño.

Hay escasez de mecanismos de incentivos no económicos institucionalizados, como reconocimientos simbólicos, estímulos por innovación o espacios de desarrollo profesional.

Interés y Necesidad Institucional

Se identificó una alta necesidad de crear espacios de reconocimiento formales, transparentes y sostenibles.

Existe interés institucional en mejorar la motivación del personal y reducir factores como la desmotivación, el ausentismo o la rotación del talento humano.

Interés por aplicar Reconocimiento y Bienestar Institucional FGN

Percepción Ciudadana y Legitimidad

Un servicio público eficiente y con personal motivado contribuye a una mejor percepción de la gestión gubernamental y fortalece la confianza de los ciudadanos en la Entidad

La capacidad de retener talento calificado es un indicador de compromiso con la calidad y la efectividad en la provisión de bienes y servicios públicos

Los incentivos por el cumplimiento de estándares o por iniciativas de transparencia logran reforzar los valores del sector público y reducir la tentación de prácticas corruptas o ineficientes

Conclusiones

A partir del estudio y análisis del sistema de evaluación del desempeño en la Fiscalía General de la Nación, se logró evidenciar que, si bien esta herramienta busca garantizar un talento humano competente y comprometido con el servicio público, actualmente enfrenta debilidades que limitan su efectividad. Una de las principales problemáticas detectadas fue la subjetividad en la valoración, al estar basada en percepciones individuales más que en criterios técnicos, lo que afecta directamente la imparcialidad del proceso evaluativo.

Del mismo modo, se identificó que los lineamientos contenidos en la Resolución 01549 del 20 de diciembre de 2018 carecen de claridad, generando ambigüedades en su interpretación y aplicación. Esta falta de precisión, sumada a la escasa formación de los evaluadores y a la ausencia de seguimiento y retroalimentación constante, ocasiona malestar tanto en evaluadores como en evaluados y limita la mejora continua del talento humano.

Frente a esta situación, se desarrolló una propuesta de mejora orientada a fortalecer el sistema de evaluación mediante la estandarización de criterios, la implementación de procesos de formación técnica para los responsables de la evaluación y la promoción de espacios de retroalimentación objetiva y constructiva. Con ello, se busca avanzar hacia una cultura institucional basada en la transparencia, la equidad y la excelencia en la gestión del desempeño, en pro del cumplimiento de los fines misionales de la entidad.

El análisis del sistema actual de evaluación y compensación en la Fiscalía permitió identificar diversas oportunidades de mejora, especialmente en lo relacionado con la objetividad de los procesos, la retroalimentación continua y el reconocimiento del mérito individual y colectivo. En este sentido, se evidenció la necesidad de contar con mecanismos más estructurados, equitativos y alineados con los objetivos institucionales.

En una entidad pública, la evaluación de desempeño e incentivos adquiere una importancia significativa ya que su implementación impacta en la eficiencia interna y la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía con legitimidad de la institución, en el sector público la evaluación ayuda a asegurar que las promociones, ascensos y asignación de actividades se basen en el mérito, la capacidad y el desempeño demostrado promoviendo la igualdad de oportunidades, fundamental para la credibilidad de la entidad ante la ciudadanía. Una evaluación logra revelar cuellos de botella en la atención al público, la necesidad de capacitar al personal , permite identificar personal con bajo rendimiento, facilita la reasignación de recursos humanos, optimización de los presupuestos, fortalece la cultura de rendición de cuentas hacia la institución y hacia la ciudadanía, fortalece las capacidades internas de la entidad logrando afrontar los desafíos y las demandas cambiantes, alinea el desempeño con los objetivos estratégicos y políticas públicas. Una evaluación de desempeño robusta y un sistema de incentivos bien diseñado es fundamental para una administración pública eficaz.

Recomendaciones

Socializar a nivel nacional los lineamientos del proceso de evaluación del desempeño, con énfasis en la Resolución 01549 del 20 de diciembre de 2018, aclarando sus parámetros y criterios para evitar interpretaciones ambiguas y fortalecer la transparencia del proceso.

Capacitar de manera continua a los evaluadores en competencias técnicas, objetividad y retroalimentación efectiva, a través de programas de formación institucional, con el fin de reducir la subjetividad en las valoraciones y promover una cultura de evaluación justa y constructiva.

Como grupo investigativo, se recomienda a la alta dirección de la Fiscalía General de la Nación implementar mecanismos de seguimiento periódico a los procesos de evaluación del desempeño, garantizando el uso de indicadores claros y verificables, así como la inclusión del tema en espacios de inducción y reinducción para todos los servidores. De este modo, se logrará fomentar una cultura organizacional basada en la equidad, el reconocimiento y la mejora continua del talento humano.

Alinear la evaluación del desempeño con el sistema de incentivos, la evaluación debe tener consecuencias prácticas y estar directamente vinculada con el otorgamiento de incentivos, promociones o reconocimientos. Esta alineación fortalecerá la credibilidad del proceso y motivará a los funcionarios a mejorar continuamente.

Además, adquiere una importancia significativa ya que su implementación impacta en la eficiencia interna y la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía con legitimidad de la institución, en el sector público la evaluación ayuda a asegurar que las promociones, ascensos y asignación de actividades se basen en el mérito, la capacidad y el desempeño demostrado

promoviendo la igualdad de oportunidades, fundamental para la credibilidad de la entidad ante la ciudadanía.

Una evaluación logra revelar cuellos de botella en la atención al público, la necesidad de capacitar al personal , permite identificar personal con bajo rendimiento, facilita la reasignación de recursos humanos, optimización de los presupuestos, fortalece la cultura de rendición de cuentas hacia la institución y hacia la ciudadanía, fortalece las capacidades internas de la entidad logrando afrontar los desafíos y las demandas cambiantes, alinea el desempeño con los objetivos estratégicos y políticas públicas. Una evaluación de desempeño robusta y un sistema de incentivos bien diseñado es fundamental para una administración pública eficaz.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>

Anexo 2 de la Resolución No. 01549 del 20 de diciembre de 2018. «Parámetros

Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).

https://ddhh.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Fiscalía General de la Nación.

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.30-35), (pp.56- 65). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339).

https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28).

(pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento. FC Editorial. (pp. 57-103).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57> •
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp. 48-94). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.25-38).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240), (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras. 3
<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conocelos-tipos-de-contrato-de-trabajo>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- para la evaluación del desempeño del área administrativa y estratégica de la

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB.
(pp. 44-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).Editorial ICB.
(pp. 142-188). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano.

[Objeto_virtual_de_aprendizaje_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>