

**DISEÑO DE UN SISTEMA PROPIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
(EDL) PARA LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA
SUBSECRETARIA DE TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO**

YULI SILVANA ZAMORA NARVAEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
San Juan de Pasto
2011**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PROPIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
(EDL) PARA LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA
SUBSECRETARIA DE TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO**

YULI SILVANA ZAMORA NARVAEZ

**Trabajo de grado, presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
MAGÍSTER NELSON MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
San Juan de Pasto
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1ro. Del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2011

A mi Madre y mi Padre quienes
con su apoyo y amor incondicional
han hecho de esta meta una realidad.
A mis hermanos compañeros
constantes en mi lucha.
Y a Dios mi mayor fuente de irradiación

AGRADECIMIENTOS

Por el acompañamiento en la construcción del presente proyecto de investigación expreso mis sinceros agradecimientos a:

Asesor Nelson Mora, quien fue un guía y acompañante en el transcurso y desarrollo del proyecto.

A los jurados Humberto Palacios y Rodrigo Yopez; quienes brindaron valioso tiempo para la revisión y sustentación del presente proyecto.

Al Doctor, Hader Guillermo Luna; funcionario de la Alcaldía de Pasto, quien confió en mis capacidades y abrió las puertas de la institución para realizar la investigación

A Danilo Bastidas que con su positivismo e interés por el logro de mis proyectos me dio ánimo para seguir adelante y culminar con éxito esta meta.

A mis amigos y colegas, Cristian Dominguez y Edwin Mavisoy, quienes me acompañaron positivamente y asesoraron en el transcurso del desarrollo del proyecto.

A Yair Montes que desde la distancia me acompañó con su preocupación e interés por el término exitoso del proyecto.

RESUMEN

La presente investigación hace referencia a las generalidades, el marco contextual donde se realiza la investigación, la normatividad y lo concerniente desde lo público y lo privado de la evaluación del desempeño. Además se realiza un diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño laboral, los factores claves a tener en cuenta para la creación del sistema propio y finalmente la propuesta del sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral en la Subsecretaría de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Pasto.

ABSTRACT

This investigation relates to the general, the contextual framework in which research is conducted, the regulations and respect from the public and private performance evaluation. You can make a diagnosis of the current state of performance appraisal, the key factors to consider for the establishment of their own and finally the proposal of its own system of performance appraisal in the Undersecretary of the Mayor's Human Resource Pasto City

CONTENIDO

PAG

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 16 |
| 1 TEMA..... | 18 |
| 1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA..... | 18 |
| 1.2 DEFINICIÓN DEL TITULO..... | 18 |
| 2 PROBLEMA..... | 19 |
| 2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA..... | 19 |
| 2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA | 20 |
| 2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA | 20 |
| 3 OBJETIVO | 21 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL..... | 21 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 21 |
| 4 JUSTIFICACIÓN..... | 22 |
| 5 MARCO REFERENCIAL..... | 23 |
| 5.1 MARCO TEORICO..... | 23 |
| 5.1.1 Generalidades de la Evaluación de Desempeño laboral. Cada | 23 |
| 5.1.2 Como se debe Evaluar el Desempeño | 27 |
| 5.1.3 Quien debe Evaluar el Desempeño Laboral (EDL)..... | 34 |
| 5.2 MARCO HISTORICO..... | 37 |
| 5.3 MARCO CONTEXTUAL..... | 40 |
| 5.3.1 Generalidades de la empresa | 40 |
| 5.3.2 Estructura organizacional..... | 42 |
| 5.3.3 Gestión estratégica | 47 |
| 5.3.4 Área de estudio Talento Humano | 48 |
| 5.3.5 Condiciones del Entorno. | 52 |
| 6 METODOLOGÍA | 62 |
| 6.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 62 |
| 6.1.1 Enfoque de Investigación..... | 62 |
| 6.1.2 Nivel de Investigación..... | 62 |
| 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 62 |

| | | |
|--------|---|----|
| 6.3 | PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN..... | 63 |
| 6.3.1 | Técnicas y fuentes de información..... | 63 |
| 6.3.2 | Parámetros estadísticos..... | 63 |
| 6.3.3 | Edición final del documento..... | 63 |
| 7 | DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL..... | 64 |
| 7.1 | DETERMINACION DE LA MUESTRA PARA LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA..... | 64 |
| 7.2 | DATOS Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA | 65 |
| 8 | FACTORES CLAVES PARA LA ELABORACIÓN | 83 |
| 8.1 | FACTORES CLAVES NORMATIVOS | 83 |
| 8.1.1 | Compromiso..... | 84 |
| 8.1.2 | Revisión de insumos en la Alcaldía..... | 85 |
| 8.1.3 | Identificar el marco normativo..... | 85 |
| 8.1.4 | Determinar funciones de las personas responsables y participantes del proceso..... | 85 |
| 8.1.5 | Especificar tipos, usos y términos de la evaluación..... | 85 |
| 8.1.6 | Conformar la comisión Evaluadora..... | 85 |
| 8.1.7 | Establecer los rangos de calificación..... | 86 |
| 8.1.8 | Establecer estándares históricos que evaluación..... | 86 |
| 8.1.9 | Determinar procedimientos diferenciadores..... | 86 |
| 8.1.10 | Diseñar proceso, metodología, instrumentos y herramientas..... | 86 |
| 8.1.11 | Establecer el procedimiento y estándares para incluir evidencias..... | 87 |
| 8.1.12 | Diseñar metodología para prueba en la entidad..... | 87 |
| 8.1.13 | Acreditación del Sistema de Gestión de Calidad y adoptado el Modelo estándar de Control Interno (MECI)..... | 87 |
| 8.1.14 | Remitir por medio electrónico el soporte del sistema propuesto..... | 87 |
| 8.1.15 | La entidad deber señalar diferencia entre el sistema propuesto y el de la Comisión Nacional del Servicio Civil..... | 87 |
| 8.2 | FACTORES CLAVES DESDE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS..... | 88 |
| 8.2.1 | Que Desempeño se debe Evaluar. | 89 |
| 8.2.2 | Quien debe Evaluar el Desempeño Laboral (EDL)..... | 89 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 8.2.3 | Cuándo se debe Evaluar el Desempeño Laboral..... | 89 |
| 8.2.4 | Como se debe Evaluar el Desempeño..... | 90 |
| 8.2.5 | Cómo y para que se debe comunicar la Evaluación de Desempeño Laboral..... | 91 |
| 9 | PROPUESTA PARA UN SISTEMA PROPIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL (EDL..... | 93 |
| 9.1 | QUE DESEMPEÑO SE DEBE EVALUAR..... | 93 |
| 9.2 | INSUMOS PRESENTES EN EL SISTEMA PROPIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO..... | 96 |
| 9.3 | MARCO NORMATIVO..... | 96 |
| 9.4 | QUIEN EVALUA EL DESEMPEÑO..... | 97 |
| 9.4.1 | Jefe inmediato del evaluado..... | 98 |
| 9.4.2 | Comisión evaluadora..... | 100 |
| 9.4.3 | Oficina de planeación y gestión pública..... | 100 |
| 9.4.4 | Grupo de trabajo o colegas..... | 101 |
| 9.4.5 | Del usuario al funcionario..... | 101 |
| 9.4.6 | Funcionarios a cargo..... | 102 |
| 9.4.7 | Funcionario evaluado..... | 103 |
| 9.4.8 | Comisión Nacional del Servicio Civil..... | 104 |
| 9.4.9 | Control interno..... | 104 |
| 9.4.10 | Jefe inmediato de la entidad (Alcalde)..... | 105 |
| 9.4.11 | Subsecretaría de Talento Humano..... | 106 |
| 9.4.12 | Jefe superior del evaluador..... | 106 |
| 9.5 | CUANDO EVALUAR EL DESEMPEÑO..... | 107 |
| 9.6 | CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO..... | 109 |
| 9.6.1 | Tipos de evaluación y términos de la evaluación..... | 109 |
| 9.6.2 | Rangos de la calificación..... | 117 |
| 9.6.3 | Proceso de la evaluación del desempeño laboral..... | 118 |
| 9.6.4 | Instrumentos y herramientas de la evaluación del desempeño laboral..... | 124 |
| 9.7 | ESTÁNDARES PARA INCLUIR EVIDENCIAS..... | 124 |
| 9.7.1 | Clasificación de las evidencias..... | 125 |
| 9.7.2 | Los requisitos básicos de la evidencia..... | 126 |

| | | |
|--------|--|--------------------------------------|
| 9.7.3 | Los criterios que actúan en la suficiencia, competencia y relevancia..... | 127 |
| 9.7.4 | El registro de evidencias..... | 128 |
| 9.8 | COMO COMUNICAR Y NOTIFICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL..... | 128 |
| 9.9 | PARA QUE SIRVE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL..... | 128 |
| 9.10 | METODOLOGIA PARA SOMETER A PRUEBA EL SISTEMA PROPUESTO PARA LA ENTIDAD..... | 129 |
| 9.10.1 | FASE 1, Concientización sobre las falencias encontradas en el sistema actual y la importancia del proceso de evaluación del desempeño laboral..... | 130 |
| 9.10.2 | FASE2, Capacitación sobre el proceso del sistema propio de evaluación del desempeño laboral..... | 132 |
| 9.10.3 | FASE 3, Puesta en marcha del proceso de evaluación..... | 134 |
| 9.10.4 | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. Para segundo semestre del año 2011..... | 137 |
| 11. | DIFERENCIA ENTRE EL SISTEMA PROPUESTO Y EL DE LA COMISION | 140 |
| | CONCLUSIONES..... | 138 |
| | RECOMENDACIONES..... | 140 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 141 |
| | NETGRAFIA | ¡Error! Marcador no definido. |
| | ANEXOS | 143 |

LISTA DE TABLAS

PAG

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Alcaldía municipal de pasto. Numero de funcionarios por nivel, participación porcentual y determinación del número de encuestas por nivel administrativo.. | 65 |
| Tabla 2. Factores publicos..... | 84 |
| Tabla 3 . Valores del codigo de etica | 110 |
| Tabla 4. Competencias comunes de los servidores publicos..... | 111 |
| Tabla 5 . Factores homogeneos del rendimiento laboral | 112 |
| Tabla 6 . Factores homogeneos del rendimiento comportamental..... | 112 |
| Tabla 7 . Lista de verbos | 115 |
| Tabla 8. Factores de cumplimiento nivel sobresaliente..... | 117 |
| Tabla 9. Escala de calificacion a sobresaliente..... | 118 |
| Tabla 10 . Procedimientos constantes en el proceso de edl | 122 |
| Tabla 11. Fase 1 | 131 |
| Tabla 12. Fase 2 | 132 |
| Tabla 13 . Indicadores fase 2 | 133 |
| Tabla 14. Proceso e indicadores fase 3..... | 135 |
| Tabla 15. Matriz de responsables fases | 136 |
| Tabla 16 . Cronograma de actividades | 137 |
| Tabla 17. Diferencia entre el sistema propuesto y el de la comisión..... | 138 |

LISTA DE GRAFICAS

PAG

| | |
|--|----|
| Grafica no 1. nivel jerarquico | 66 |
| Grafica no 2. años de vinculación..... | 66 |
| Grafica no 3. quien lo evalua | 67 |
| Grafica no 4. los objetivos se caracterizan..... | 67 |
| Grafica no 5. usted es evaluado según..... | 68 |
| Grafica no 6. situaciones presentes en al edl | 69 |
| Grafica no 7. seguimiento a los resultados | 69 |
| Grafica no 8. evaluación transparente | 70 |
| Grafica no 9. concertación de compromisos | 70 |
| Grafica no 10. sistema o tipo de evaluación | 71 |
| Grafica no 11. compromiso de la subsecretaria de talento humano..... | 71 |
| Grafica no 12. fechas de evaluación..... | 72 |
| Grafica no 13. compromiso del jefe | 72 |
| Grafica no 14. compromiso propio por la evaluacion | 73 |
| Grafica no 15. responda las siguientes afirmaciones..... | 74 |
| Grafica no 16. responda las siguientes afirmaciones..... | 75 |
| Grafica no 17. objetivos en conjunto..... | 76 |
| Grafica no 18. marco temporal | 76 |
| Grafica no 19. herramientas a negociar | 76 |
| G rafica no 20. compromiso comportamental | 77 |
| Grafica no 21. monitoreo constante | 77 |
| Grafica no 22. retroalimentacion..... | 77 |
| Grafica no 23. evidencias | 78 |
| Grafica no 24. evaluacion del comportamiento | 78 |
| Grafica no 25. frecugencia de conductas..... | 78 |
| Grafica no 26. realizar incentivos..... | 79 |

TABLA DE ILISTRACIONES

| | PAG |
|---|-----|
| Ilustración 1 . Mapa conceptual | 1 |
| Ilustración 2 . Componentes para evaluar | 94 |
| Ilustración 3 . Ciclo cumplimiento de los componentes | 95 |
| Ilustración 4 . <i>Diagrama de evaluación de 360 grados en la alcaldía municipal de pasto</i> . | 98 |
| Ilustración 5 . Cuando evaluar | 109 |
| Ilustración 6 . Ciclo de la formulación de compromisos por evaluación por objetivos..... | 1 |
| Ilustración 7 . Ciclo de la evaluación del desempeño laboral (edl) de los funcionarios de carrera administrativa | 1 |
| Ilustración 8 . Clases de evidencias..... | 125 |

TABLA DE ANEXOS

| | PAG |
|---|-----|
| Anexo. 1 Formato de Encuesta | 143 |
| anexo. 2 instrumentos y herramientas de la evaluación del desempeño. | 146 |
| anexo. 3. Metodología del diligenciamiento de los formatos. | 159 |

INTRODUCCION

Las evaluaciones se han realizado desde tiempos inmemorables a fin de determinar que tan capaz era una persona en determinada labor, como las del campesino o el esclavo; En otro campo, es posible que los reyes, exigieran a sus líderes guerreros los mejores luchadores para conquistar otros territorios y estos los seleccionaban según su redimiendo, evaluándolos como fuertes o débiles. Aunque los primeros datos sobre evaluación datan del siglo tercero en la antigua china, este método ha ido evolucionando, pasando por la primera y segunda guerra mundial, con el estudio de movimientos y tiempos de Taylor en 1979, en los años 50's en 1954 con Petter Drucker y la administración por objetivos, en los años ochenta con la evaluación cualitativa, en los noventa con la evaluación por comportamientos y actualmente con la evaluación participativa por objetivos y la evaluación de 360 grados.

Es de esta manera, como la evaluación se ha mantenido vigente a través de los años demostrando ser una efectiva herramienta que se adapta no solo en el tiempo sino a las circunstancia, modificándose, reinventándose y mejorando para ser cada vez más efectiva; a fin de construir y no destruir el rendimiento de quienes son evaluados y de la misma institución en busca de la calidad individual y organizacional.

Lograr la calidad no es cosa de palabras o de conocimiento adquirido sobre teorías y del cómo aplicar la evaluación del desempeño, es cuestión de adaptabilidad y reconocimiento de las necesidades de las entidades. Es así como en la presente investigación se logro no solo aprender acerca de la evaluación del desempeño y normatividad acerca de la misma, sino se reconocieron las necesidades actuales de la entidad para cambiar los problemas existentes acerca de la evaluación y así lograr diseñar un sistema propio de evaluación del desempeño para los funcionarios en la Subsecretaria de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Pasto.

1 TEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

La presente opción de grado en la modalidad de Plan Estratégico, acoge como tema central:

“la Gestión del Talento Humano en la Evaluación de Desempeño Laboral”

1.2 DEFINICIÓN DEL TITULO

Diseño de un sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) para los funcionarios de carrera administrativa en la Subsecretaría de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Pasto

2 PROBLEMA

2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En la actualidad la alcaldía Municipal de Pasto debe cumplir con la normatividad que expide la Comisión Nacional de Servicio Civil, en cuanto a la Evaluación de Desempeño Laboral y está representada por los *acuerdos 137 y 138 de 2010*, y esta se acompaña de una *Guía de Evaluación de Desempeño Laboral*. Además debe regirse bajo la ley 909 de 2004, en la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

El acuerdo 137 de enero 14 de 2010, “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”¹, describe las pautas a tener en cuenta cuando se lleva a cabo la EDL en la entidad, mientras esta desarrolla y establece su propio sistema.

El acuerdo 138 de enero 14 de 2010, “Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios”²

Aunque hay leyes y normas que regulan cada uno de los procesos a cargo de la subsecretaría de Talento Humano, puede notarse que el liderazgo en la Oficina no ha permitido un proceso creciente, significativo y continuo de mejoramiento. También es prescindible notar que la existencia del sindicato de funcionarios de Carrera ha luchado más por buscar beneficios para los funcionarios provisionales, no tienen una visión clara de la importancia del área de Talento Humano y solo pretenden luchar por aspectos salariales y de prestaciones sociales.

Aunque la ley y la normatividad son claras, en la práctica se puede observar que a pesar de su aplicación, estas no se desarrollan de manera transparente y con amplia objetividad por parte de los que evalúan y de los evaluados.

Finalmente, es pertinente tener conocimiento de que la Alcaldía no posee con un sistema propio de EDL, y por lo tanto se rige al sistema EDL Tipo adoptado por la CNSC, es por eso necesario que la alcaldía diseñe su propio modelo teniendo en cuenta el enfoque sistémico de la Entidad, *“que permita articular los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos, económicos, culturales y sociales propios de las entidades públicas y del desarrollo del talento humano, para la consecución de resultados acordes con sus prioridades estratégicas y su función social”*³

¹ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612 del 3 de febrero. Colombia, 2010.p.

34

² *Ibíd.*, p. 39

³ *Ibíd.*, p. 40

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo crear un sistema propio de Evaluación del Desempeño laboral para los funcionarios de Carrera Administrativa en la subsecretaría de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Pasto?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las falencias del sistema actual de la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de Carrera Administrativa y las expectativas para la creación de un sistema propio?

¿Cuáles son los factores claves normativos y teorías administrativas de evaluación del desempeño que se aplicaran y serán guía principal para la elaboración de un Sistema Propio?

¿Cómo crear los instrumentos, elementos y herramientas necesarios para la propuesta del sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL), para los funcionarios de carrera Administrativa, en la Alcaldía Municipal de Pasto que se adecue a su contexto y necesidades?

3 OBJETIVO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) para los Funcionarios de Carrera Administrativa en la Subsecretaría de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Pasto

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer a través de un diagnóstico las falencias del sistema actual de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de Carrera Administrativa y las expectativas para la creación de un sistema propio.
- Identificar factores claves normativos y las teorías administrativas de evaluación del desempeño que se aplicaran y serán guía principal para la elaboración de un Sistema Propio.
- Diseñar los instrumentos, elementos y herramientas necesarios para la propuesta del sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL), para los funcionarios de carrera Administrativa, en la Alcaldía Municipal de Pasto que se adecue a su contexto y necesidades.

4 JUSTIFICACIÓN

La investigación servirá para caracterizar y especificar el sistema tipo de Evaluación de Desempeño Laboral manejado por la Alcaldía Municipal de Pasto, además de determinar cuáles son las falencias más significativas presentes en el sistema actual. Se busca elaborar la mejor propuesta para la creación de un Sistema propio de evaluación de desempeño laboral para la Subsecretaría de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Pasto

Una vez determinadas las necesidades más prioritarias para definición de un nuevo sistema de evaluación de desempeño laboral, se busca dar respuesta a las necesidades presentadas por los encuestados. El sistema propio de EDL debe generar y cumplir las expectativas de la entidad, basándose en la normatividad vigente, los acuerdos expedidos por la comisión, el plan de desarrollo de la actual administración, planes operativos anuales o planes por dependencias, el manual de funciones, entre otros insumos que la Alcaldía observe pertinente.

El fin último de este estudio busca que la alcaldía mejore sus procesos de evaluación de desempeño laboral a través de su sistema propio de EDL, a fin de asegurar la calidad en el servicio, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus usuarios, beneficiarios y destinatarios así como el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo y de las metas institucionales. Además el documento final podrá servir de base para futuros procesos, que permita a la entidad y a otras, entender la importancia de evaluación del desempeño laboral, para promover la capacitación, la formación y el desarrollo de personal y planes de mejoramiento continuo.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 Generalidades de la Evaluación de Desempeño laboral. Cada individuo es capaz por sí mismo de determinar su nivel de rindiendo en su labor, pero también sus compañeros o superiores pueden dar parte de su desempeño laboral de manera informal. Pero aun esto puede no ser suficiente para que la empresa conozca de manera objetiva y medible el rendimiento del trabajador, el alcance y cumplimiento de los objetivos de los empleados en la organización.

La mejor herramienta para este proceso es la evaluación de desempeño, o conocida también como evaluación del merito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, evaluación de desempeño laboral, etc. Pero en el “en el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones”⁴

La evaluación de rendimiento que 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”⁵.

La evaluación de desempeño proporciona a la empresa fortalezas, además de ejercer significativa importancia en el sistema organizacional, en los siguientes aspectos:

- Alta calidad de la gestión de la gerencia, es decir, que a través de este proceso se puede tomar decisiones justas en cuanto al desarrollo y futuro del empleado, además de “identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades”⁶
- Se puede medir de manera cuantitativa el desempeño laboral, logros individuales y se evita emitir juicios subjetivos.
- Proporciona retroalimentación para el individuo y la organización, “proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados”⁷
- Determina planes claros y precisos sobre desarrollo de carreras.
- Hay alta claridad en la normatividad y su cumplimiento.
- Mayor comunicación, porque permite un dialogo y consenso entre subordinado y superior en materia de metas y objetos personales y laborales
- Incentiva mayor conciencia de los superiores del conocimiento de funciones de los subordinados y de los que ellos hacen en sus horas laborales.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 198

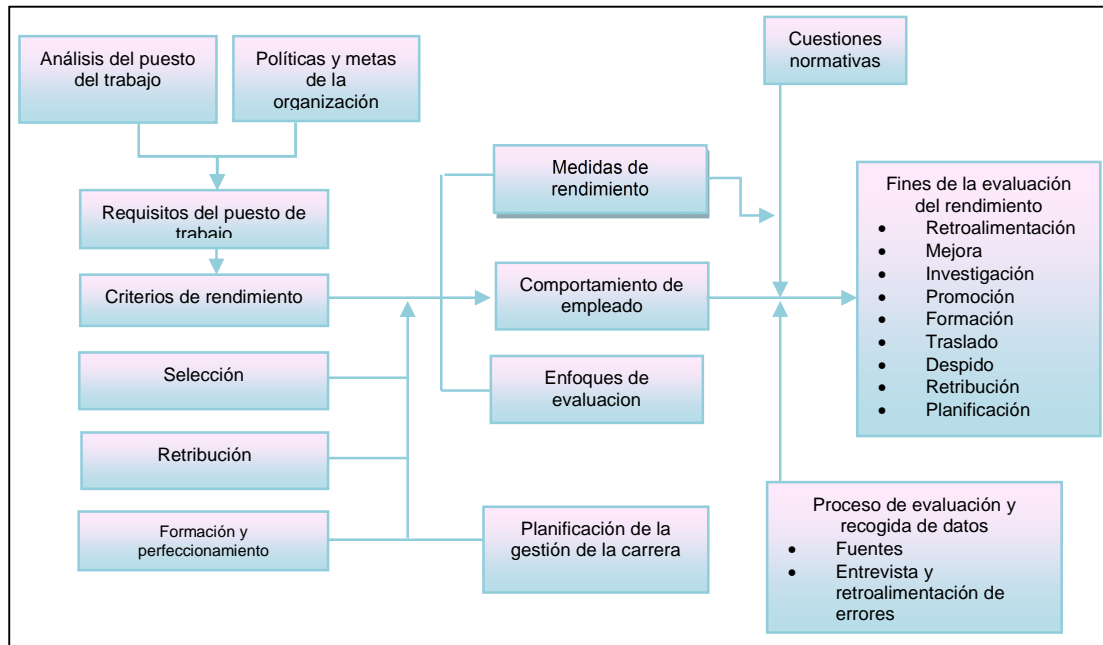
⁵ DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. p. 229

⁶ *Ibíd.*, p. 229

⁷ *Ibíd.*, p. 229

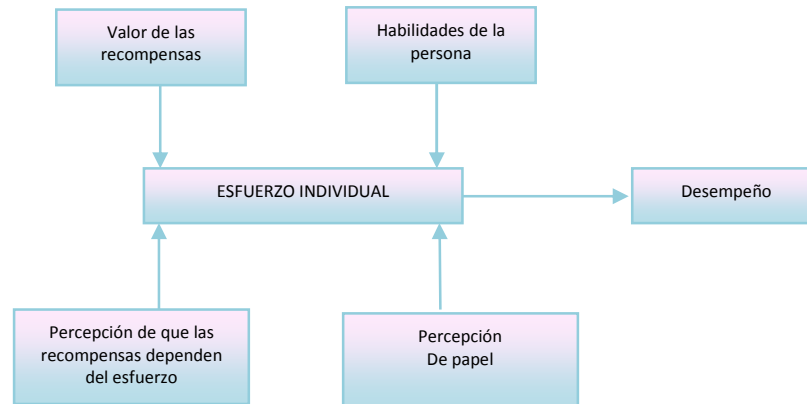
Del mismo modo, es importante tener presente que la evaluación de desempeño está vinculada con otros procesos de la Gestión de Talento Humano, como son; el análisis del puesto del trabajo, puesto que si esta no se ha realizado de manera correcta en la evaluación no se contará con los suficientes criterios e indicadores para elaborarla; la selección y ubicación del personal es un proceso importante relacionado directamente con la Evaluación de Desempeño, ya que, si se realiza de manera exitosa, se selecciona y ubica en el puesto adecuado a los trabajadores que demuestran un alto rendimiento; otro aspecto a tener presente son las retribuciones, uno de los objetivos de la evaluación es tomar decisiones adecuadas en cuanto a la distribución de las recompensas; En la formación, perfeccionamiento y desarrollo de la carrera profesional, la evaluación juega un papel protagonista puesto que es necesario conocer el nivel de cada empleado a fin de determinar qué tipo de formación se debe ejecutar, además dependiendo de los resultados consecutivos el trabajador es capaz de determinar si es necesario cambiar la orientación de la carrera o por el contrario perfeccionarla y mejorar continuamente; por ultimo un tema importante es la motivación y productividad, la evaluación de desempeño proporciona a los trabajadores el suficiente conocimiento sobre el nivel de sus capacidades, una alta productividad es el resultado de una alta motivación, “una de las teorías que mejor explica la relación entre motivación y rendimiento es la Teoría de las Expectativas. Según esta, dos componentes vinculados a la motivación son el comportamiento y le nivel de esfuerzo aplicado”.

La siguiente grafica explica de manera resumida la relación de la evaluación de desempeño en los demás procesos y de sus resultados finales en el rendimiento del empleado.



Tomado de DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. 230p

El desempeño depende de varios factores como son el ambiente laboral y también individual, que finalmente puede dar resultados favorables o negativos en su rendimiento laboral. Para una mayor comprensión se muestra el siguiente esquema:



La evaluación de desempeño debe responder a unas preguntas sencillas a fin de tener un conocimiento más amplio acerca de este proceso:

- ¿Por qué se debe evaluar?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?, y
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?

Por qué Evaluar el Desempeño: Todo individuo tiene el derecho de conocer cuál es el rendimiento en sus labores a fin de tomar los correctivos necesarios ante las falencias o mejorar continuamente si se encuentra en óptimas condiciones laborales. Pero la evaluación de desempeño también es un medio importante para la organización, por que a través de esta se puede conocer la información de primera mano acerca de cómo se desempeñan sus colaboradores, conocen las potencialidades y su expectativas. Otros aspectos a tener en cuenta del por qué se debe evaluar según IDALBERTO CHIAVENATO (2002)⁸:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o conocimientos, con el fin de mejorar el desempeño.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño

Otras respuestas a ¿Por qué se debe evaluar?

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 199

| | |
|--|---|
| Proporciona retroalimentación | Fijar y medir metas |
| Investigación / decisiones sobre promoción | Proporcionar motivación / reconocimiento |
| Tutoría y consejería | Otorgar aumentos de salario |
| Consejería a personas de bajo rendimiento | Medir el rendimiento individual |
| Necesidad de desarrollo / capacitación | Documentación legal en toma de decisiones |
| Avance de carrera | |

Tomado de COENS, Tom. JENKINS, Mary. ¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y como remplazarlas. Grupo editorial Norma. Colombia, 2001. p. 24

Que Desempeño se Debe Evaluar:

- El desempeño de acuerdo al puesto ocupado y las funciones estipuladas de acuerdo al cargo, a las metas y objetivos organizacionales.
- El rendimiento de cada empleado de manera objetiva y no subjetiva
- En algunos casos también se evalúa otros criterios resultantes de la labor encomendada, como “efectos de las relaciones con clientes, regularidad en la atención, e incluso efectos sobre los compañeros de trabajo. Si se determina a partir del análisis del puesto que todos estos criterios son importantes, el sistema de evaluación deberá medirlos”⁹

Cuándo se debe Evaluar el Desempeño Laboral: La evaluación se define como un proceso que permite retroalimentación, así como la solución a muchos problemas inherentes al rendimiento de un trabajador y a su comportamiento como un proceso continuo, por ello es necesario tener presente los siguientes ítems:

- *“la evaluación de desempeño debe ser constante. La evaluación no debe ser un acontecimiento anual, semestral o periódico, debe montarse sobre la base de la retroalimentación diaria y cotidiana, en vez de ser una sorpresa para la persona”¹⁰*
- *“La evaluación es, y debe ser, una tarea que requiere mucho tiempo. Tiempo para retroalimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar colegas y conversar con el evaluado”¹¹*

Cómo se debe comunicar la Evaluación de Desempeño Laboral: La evaluación en primera instancia debe hacerse de manera formal y personal a fin de retroalimentar, evitar falencias si se han encontrado o mejorar aun mas procesos si estos han demostrado ser satisfactorios por parte del evaluado. También es necesario que si hay retribuciones salariales o de otra índole, según estipule las normas internas de la empresa, estas deben hacerse de manera colectiva, es decir públicamente; “la confidencialidad no permite que las personas sepan quien tiene éxito”.¹² Si los resultados de la evaluación han sido excelentes este tipo de desempeño debe hacerse de manera pública, ya que esto puede motivar al empleado, y a demás se constituye como un medio para que los demás empleados quieran llegar ser reconocidos y a seguir el ejemplo. “la evaluación formal

⁹ DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. p. 232

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 218

¹¹ *Ibíd.* p.18

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 218

debe ser parte del reconocimiento general del desempeño de la persona. El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente”¹³

5.1.2 Como se debe Evaluar el Desempeño. Enfoques de la Evaluación de Desempeño Laboral (EDL) . Los patrones de medida constituyen una fuente objetiva para la evaluación de desempeño, estos deben precisarse y evitara diferentes gamas de de valores como guías, por ejemplo “vender cien unidades mensuales puede definirse como un rendimiento excelente y vender ochenta como la media”

Otro aspecto importante a la hora de elaborar una evaluación de desempeño debe ser que esta debe ser aceptada por ambas partes, es decir el evaluado y evaluador. Entendiendo que este medio trae consigo beneficios positivos para el trabajador y para la organización.

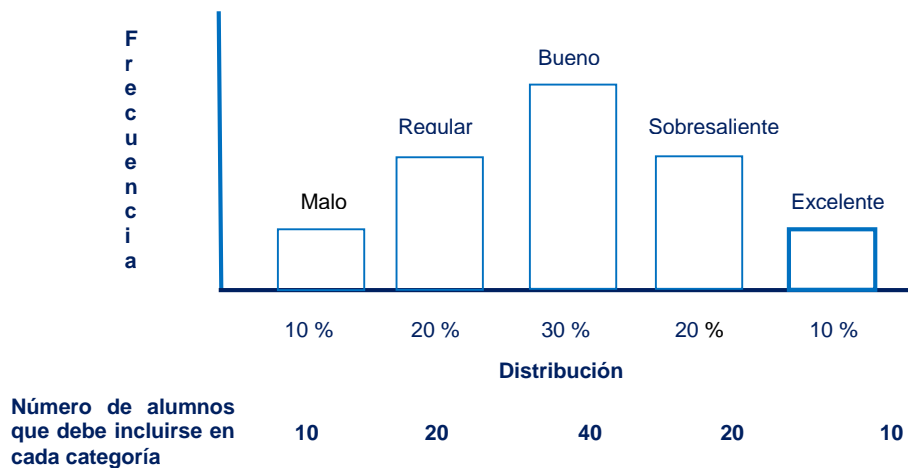
Para la evaluación del desempeño se utilizan varios métodos y enfoques los cuales son retomados del libro “*la gestión de recursos humanos*”, de DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall (2007):

- **ENFOQUES COMPARATIVOS**

Estos enfoques dan respuesta a preguntas formuladas por el área de talento humano como: ¿Quién es la persona que mas rinde en el trabajo?, o ¿a quién debe asignársele una tarea concreta?:

- ✓ Clasificación directa: este es un método que deben utilizar las empresas pequeñas, ya que consiste en la elaboración de una lista por parte del superior de sus subordinados con el fin de ordenarlos de mejor a peor, en cuanto al rendimiento general.
- ✓ Clasificación alternada: Tiene como finalidad obtener información del rendimiento de un grupo de trabajo que realizan tareas similares, a fin de discriminar de manera más objetiva quien tiene el mejor rendimiento. Para ello el superior debe además de crear el listado de mejor al peor desempeño, debe elegir de entre los subordinados el mejor, el peor y el que se encuentra en el punto medio.
- ✓ Comparación por pares: este método consiste en comparar el rendimiento de un trabajador con el de todos los demás compañeros de uno en uno, en una única medida. Esto es posible cuando se realiza el recuento del número de veces que ha sido seleccionado a un individuo, el que haya sido seleccionado mas número de veces será catalogado como el mejor y el que le siga como el segundo y así sucesivamente.
- ✓ Método por distribución forzosa: Este método es diferente a los anteriores por que exige al evaluador determinar categorías diferentes en las cuales se incluirán un número determinado de trabajadores de acuerdo a su rendimiento. Por ejemplo: se puede tener en cuenta un desempeño sobre 50 (media), de 100 trabajadores, entonces se distribuyen en categorías por letras o enunciados; excelente, sobresaliente, bueno, regular y malo. Finalmente los resultados se representan en una grafica de distribución forzada, similar a la de la curva normal (acampanada)

¹³ Ibid. p. 218



Cuestiones relacionadas con los enfoques comparativos: Es importante tener presente que es tipo de evaluación no permite una discriminación clara del desempeño de un empleado, además que no exige eficiencia en empresas de mayor tamaño, donde la inmediatez y agilidad y calidad son indispensables para un excelente sistema de evaluación

- **ESCALAS DE APRECIACIÓN Y ENFOQUES CONDUCTUALES**

Este enfoque consiste en que el evaluador tiene en cuenta el rendimiento de manera individual de cada trabajador, no necesita comparación alguna para llegar a un determinación justa. Se tienen los siguientes métodos:

- ✓ Ensayos narrativos: consiste en que el supervisor elabora un ensayo narrativo del desempeño de sus colaborador, en el cual se describe los fortalezas, debilidades y sugerencias para mejorar el rendimiento. Un punto negativo de este método es que solo proporciona datos cualitativos, en otros casos el evaluador no tiene la habilidad para realizar cierto tipo de relatoría, lo cual puede generar variabilidad en las descripciones, también se puede observar que este tipo de evaluación amerita dedicación y tiempo. Pero estos inconvenientes se pueden mejorar a través de u formato como el siguiente:

Nombre del empleado: _____

Ponga ejemplos de comportamientos efectivos del empleado:

Ponga ejemplos de comportamientos ineficientes del empleado:

¿Qué medidas se han tomado (o se van a tomar) para modificar los comportamientos ineficientes?

¿Debe revisarse la descripción del puesto de trabajo del titular? Si No
Explíquelo:

Comentarios del supervisor (explicaciones complementarias relativas a las condiciones y circunstancias del comportamiento eficiente, o cualquier otro comentario pertinente)

(La firma de esta evaluación no significa que el titular del puesto este de acuerdo con la evaluación, sino solamente que la ha leído)

Fecha y firma del titular

Fecha y firma del supervisor

Tomado de DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007.p. 237

- ✓ Escalas convencionales de valoración: estas escalas miden dimensiones diferentes de rendimiento, se incluyen rasgos de personalidad (agresividad, madurez, independencia, responsabilidad, etc.), además también incorporan indicadores como la cantidad y la calidad del rendimiento. Estas dimensiones pueden ser calificadas en escalas de valoración, donde el evaluador tiene la opción de seleccionar una única unidad de calificación en cada dimensión. Es importante que al final del formato se incluya un espacio donde se pueden anotar observaciones, con el fin de aportar anotaciones importantes para mejorar el desempeño del evaluado, a continuación se muestra un ejemplo:

| 3. CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO: considérese el conocimiento del puesto y las habilidades empleadas para hacer el trabajo | | | | | |
|---|--|--|--|---|----|
| LOCALIDAD | 4 | PUESTO 6 | 8 | FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN | |
| Conocimiento inadecuado del trabajo | No comprende algunos de sus cometidos | Conocimiento suficiente y habilidad para realizar las tareas encomendadas. | Buen conocimiento del puesto. Trabaja de forma habilidosa. | Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad. | |
| Como ejemplo frecuente | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4. INICIATIVA: Considera la capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas. | | | | | |
| Incapaz de hacer frente a situación no rutinarias | Necesita una orientación rigurosa en la | Alta eficiencia normal efectividad las situaciones como | Persona con iniciativa. Muestra buen juicio en las | Idoneo en práctica situaciones rutinarias | |
| 2. CANTIDAD: Considera la cantidad de temas no rutinarios | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Por debajo de la | Requiere | Requiere | Sus resultados | Trabajador | |
| 5. LIDERAZGO: Considérese la capacidad de aconsejar e influir sobre otros. | | | | | |
| Incapaz de terminar de arreglárselas solo | No hay pruebas de que tenga capacidad de | Capaz de aconsejar y dirigir a los asociados | Es evidente la capacidad de dirigir e influir en | Logra los resultados máximos regularmente | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|-----------|
| | dirigir a otros | bajo una supervisión normal | otros. | | |
| 6. COOPERACION: Considérese la actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros | | | | | |
| 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | |
| No observa las normas de la empresa o crea demasiadas fricciones | Ocasionalmente poco cooperativo. Tiene dificultades para llevarse bien con algunas personas | Generalmente cooperativo. Muestra un interés activo en el trabajo. Capaz de trabajar bien con otros | Coopera por encima de la media, Tacto para evitar conflictos | Coopera constantemente la responsabilidad de buen grado | |
| 7. FIABILIDAD: Considérese la capacidad del empleado para realizar sus tareas de forma regular y efectiva | | | | | |
| 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | |
| No puede contarse con él | Requiere vigilancia frecuente | Su rendimiento satisface habitualmente las expectativas | Rendimiento regularmente por encima de la media | Persona excepcionalmente formal | |
| 8. ADAPTABILIDAD: Considérese la capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes. | | | | | |
| 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | |
| Totalmente incapaz de hacer frente al cambio | Tiene dificultad para hacer frente al cambio | Se adapta razonablemente bien al cambio | Muestra un alto grado de versatilidad | Se acomoda de forma extrema a cualquier cambio | |
| 9. ASISTENCIA: Considérese la asistencia y la puntualidad | | | | | |
| 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | |
| Ausencia y retrasos frecuentes sin justificar | Ausencias en varias ocasiones. Normalmente justifica los retrasos | Asistencia satisfactoria. Siempre justifica los retrasos | Un buen expediente de asistencia y puntualidad | No ha tenido ausencias ni ha llegado tarde durante el último año | |
| 10. PRESENCIA: considérese el aspecto en relación a la realización adecuada del trabajo | | | | | |
| 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | |
| No satisface los requisitos mínimos | Normalmente aceptable. En ocasiones se le recomienda mejorar | Generalmente arreglado, limpio y presentable | Siempre arreglado y vestido con buen gusto | Constantemente bien arreglado y serio | |
| RESUMEN DE PUNTUACIONES, LA PUNTUACION GENERAL DEL RENDIMIENTO DEL EMPLEADO ES | | | Puntuación total | | 100 |
| Por debajo de 40 | 40 -59 | 60 – 79 | 80 - 89 | | 90 - 100 |
| Insatisfactoria | Escasa | Buena | Muy buena | | Destacada |
| PUNTOS FUERTE: | | | | | |
| AREAS EN QUE DEBE MEJORAR: _____ | | | | | |
| _____ | | | | | |
| _____ | | | | | |
| GENERAL – COMENTARIOS: _____ | | | | | |
| _____ | | | | | |
| FIRMA DEL SUPERVISOR | | | FECHA | | |
| Para Rellonar por el empleado evaluado | | | | | |
| Se me ha explicado en su totalidad la evaluación | | FIRMA DEL EMPLEADO | | FECHA | |
| Considero que esta evaluación es justa _____ injusta _____ | | | | | |
| COMENTARIOS DEL EMPLEADO _____ | | | | | |
| _____ | | | | | |
| COMENTARIOS DEL DIRECTOR DE DEPARTAMENTO _____ | | | | | |
| _____ | | | | | |

| | |
|-------------------------------------|-------|
| FIRMA DEL DIRECTOR | FECHA |
| DIRECTOR SUPERIOR DE TALENTO HUMANO | FECHA |

✓ Escalas de ap

Tomado de DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. p. 237

- ✓ Apreciación de comportamientos prefijados (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS): consiste en la elaboración de una escala en la cual se debe describir una situaciones eficientes, medios y e ineficientes. La escala debe tener una valoración descriptiva, como por ejemplo, excelente, sobresaliente, bueno, regulara e insuficiente, seguido cada uno con una valoración numérica. A continuación se muestra un ejemplo:

| | | |
|--|----------------------------|---|
| Puesto: agente de servicios telefónicos | | |
| Dimensión de puesto de trabajo: escala de conocimiento de la información | | |
| 1. | Rendimiento excelente | Determina las necesidades del cliente y proporciona información precisa, de forma eficaz y cortes en el 100% de las ocasiones |
| 2. | Buen rendimiento | Determina las necesidades del cliente y proporciona información precisa, de forma eficaz y cortes en el 95% de las ocasiones |
| 3. | Rendimiento normal o medio | Determina las necesidades del cliente y proporciona información precisa, de forma eficaz y cortes en el 85% de las ocasiones |
| 4. | Rendimiento escaso | Determina las necesidades del cliente y proporciona información precisa, de forma eficaz y cortes en el 70% de las ocasiones |
| 5. | Rendimiento inaceptable | Determina las necesidades del cliente y proporciona información precisa, de forma eficaz y cortes en el 50% de las ocasiones |

Tomado de DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. p. 243

- ✓ Escalas de obsevacion de conductas (Behavioral Observation Scales, BOS): Esta escala se diferencia de la anterior por que al evaluara a un trabajador lo que se pretende es medir la frecuencia con el realiza alguna conducta, con valoraciones cualitativas, las cuales independientemente poseen un valor cuantitativo.

Aunque es un método muy efectivo por que facilita la retroalimentación posee algunas complicaciones en cuanto al tiempo y costo de elaboración, además que puedo no ser útil para evaluar trabajos rutinarios o muy mecanizados donde el comportamiento no es muy importante. A continuación ilustra el siguiente ejemplo:

| Rendimiento eficaz | | | | |
|--|---|---|---|-------------------|
| 1. El representante de ventas determina cuales son las necesidades del cliente y proporciona información precisa, de forma eficaz y cortes | | | | |
| Casi nunca 1 | 2 | 3 | 4 | Casi siempre 5 |
| 2. El representante de ventas vende servicios complementarios | | | | |
| Casi nunca 1 | 2 | 3 | 4 | Casi siempre 5 |
| Rendimiento ineficaz | | | | |
| 1. El representante de ventas no notifica al cliente cambios en el servicio | | | | |
| Casi nunca 1 | 2 | 3 | 4 | Casi siempre 5 |
| 2. El representante de ventas interactúa con el sistema informático de reservas para interpretar peticiones especiales del cliente | | | | |
| Casi nunca 1 | 2 | 3 | 4 | Casi siempre 5 |

Tomado de DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. p. 244

- ENFOQUES SOBRE RESULTADOS

Estos enfoques se diferencian de los anteriores por qué no evalúan comportamientos, sino los resultados finales del trabajo ya elaborado. En este punto se describen 4 de estos métodos:

- ✓ Enfoque del índice directo: La evaluación se elabora bajo criterios de índices por ejemplo de productividad, porcentaje de ventas alcanzadas, índice de defectos de elaboración de un producto, quejas y reclamos, los pedidos de nuevos clientes. Para los administrativos se pueden utilizar índices como el de tasa de rotación del personal.
- ✓ Historiales de logros: En la actualidad se constituyen en una herramienta importante a la hora de elaborar la evaluación, puesto que estos historiales se convierten en evidencia fidedigna de los logros o no de los mismos.” Así mismo, tiene una validez neta, ya que muchos profesionales creen que es adecuado y valido”¹⁴
- ✓ Dirección por objetivos: Este método se caracteriza por que hay mayor coherencia entre los objetivos personales de cada trabajador y los de la empresa. Esto con el fin de elaborar una evaluación más objetiva y justa que no solo beneficie a la organización sino a cada individuo que forma parte del mismo. Con esto se evita “que los gerentes trabajen en asuntos que no tengan relación con los objetivos y fines de la organización (desplazamiento de objetivos)”¹⁵. Para hacer realidad esto se debe seguir cuatro pasos:
 - Establecer los objetivos de debe lograr cada subordinado

¹⁴ DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. p. 247

¹⁵ Ibid., p. 245

- Establecer un marco temporal dentro del cual el subordinado debe cumplir los objetivos
- Comparar el nivel presente de logro de los objetivos con los objetivos acordados
- Decidir nuevos objetivos y posibles estrategias nuevas para lograr objetivos que previamente no se hayan logrado.

Idalberto Chiavenato, en su libro de Gestión del Talento Humano hace referencia a la *Evaluación participativa por objetivos (EPPO)*, como un método moderno y altamente efectivo de Evaluación donde coexiste la participación activa de los empleados y de la administración en la definición de los objetivos a alcanzar por la empresa y por cada trabajador. Para hacer esto posible es necesario encaminar seis etapas:

- Formulación de objetivos consensuales: se hace a manera de negociación, hasta llegar a un consenso. “la superación de los objetivos debe beneficiar a la organización y permitir la participación directa del evaluado en este beneficio”¹⁶
- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos: “en algunos casos, se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado”¹⁷.
- Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos: “los medios pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo), inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, consejerías)”¹⁸
- Desempeño: es el comportamiento en cuanto al rendimiento en sus labores. “esto significa que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos”.¹⁹
- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es este punto la evaluación debe ser cualitativa y cuantitativa por parte de la empresa, y al mismo tiempo el evaluado debe desarrollar su autoevaluación a fin de comparar con los objetivos planteados de manera consensual.
- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunto continua, a fin de determinara conclusiones propias del trabajador y las de la empresa de acuerdo al los resultados de la evaluación, y así determinar las mejores decisiones.

Este método le facilita al empleado escoger lo medios apropiados para alcanzar los objetivos además de utilizar determinara que cualidades o habilidades serán las más apropiadas para desempeñar sus funciones de manera adecuada, así mismo como su facilidad para interactuar con otras personas de su mismo ambiente laboral o del entorno externo.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 214

¹⁷ *Ibid.*, p. 247

¹⁸ *Ibid.*, p. 214

¹⁹ *Ibid.*, p. 214

Para concluir este apartado, la *dirección por objetivos o evaluación participativa por objetivos*, será el eje principal para desarrollo de la presente tesis, además de incluirse otros métodos como lo son; Escalas convencionales de valoración, puesto que estas darán la información clara y precisa del rendimiento en cuanto al aspecto laboral, además de precisar una valoración de las habilidades utilizadas; Las escalas de observación de conductas (Behavioral Observation Scales, BOS), se convierten en una fuente importante de evaluación para obtener resultados sobre las conductas presentes en el ámbito laboral, además de aportar importantes valoraciones a las aptitudes individuales. Es necesario tener presente cada uno de los enfoques no son incluyentes, sino que se pueden complementar unos con otros a fin de responder a las exigencias del ámbitos tanto internas como externas de la empresa.

5.1.3 Quien debe Evaluar el Desempeño Laboral (EDL). En la evaluación de desempeño además de establecer el método a utilizar, también es importante fijar QUIEN va a evaluar el rendimiento de los trabajadores. Puesto que esto determinará cuan efectiva será la evaluación de desempeño y dependiendo de quién elabora la evaluación los resultados arrojados presentaran diferentes perspectivas, propiciando retroalimentación (*feedback*) positiva que fomente el mejoramiento continuo.

Los siguientes enfoques presentados son propuestos en dos libros el primero de ellos es el de CHIAVENATO, Idalberto: "Gestión del Talento Humano". Y el segundo es de DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall: "La gestión de los recursos humanos".

- AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es la capacidad que cada empleado tiene a la hora de realizar su evaluación de manera objetiva y concreta. "cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por supervisor o por la tarea",²⁰ Aunque la autoevaluación es una herramienta favorable para obtener resultados desde el punto de vista del trabajador en cuanto a su propio rendimiento, este puede presentar algunas falencias como puede ser "cierta tendencia a ser con uno mismo indulgente que un supervisor, o hay áreas y aspectos del trabajo en los que no se perciban los bajos resultados"²¹

- EL GERENTE O SUPERVISOR

Es la evaluación realizada por el jefe inmediato del trabajador que puede ser el gerente o supervisor, es él quien determina el rendimiento del su colaborador, esta evaluación debe realizarse "con la asesoría del órgano de RH (Recursos Humanos) que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación", ya que en muchas ocasiones el gerente o supervisor no ha tenido una capacitación para desarrollar la evaluación, o en muchas ocasiones es nuevo en su cargo y necesita las observaciones de área de talento humano

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 202

²¹ DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. p. 233

acerca del trabajador ya que estos pueden facilitarle la información histórica del trabajador.

- **EL EMPLEADO Y EL GERENTE**

En este caso ambas partes se sientan y desarrollan conjuntamente la evaluación, fomentando así la comunicación y cooperación con el fin de determinar falencias y resultados positivos en el rendimiento, además este método facilita un conocimiento directo de las necesidades del trabajador en cuanto a herramientas para desarrollar con eficiencia el trabajador. “En esta alternativa el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa sus desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente”²²

- **EQUIPO DE TRABAJO O COMPAÑEROS MÁS CERCANOS**

Esta evaluación será suministrada por el equipo de trabajo, en el caso de que estos tengan un contacto directo en el espacio laboral. En otros casos se forman equipos, donde estos deben realizar una tarea en conjunto y dependiendo de la interacción, obedecerá el éxito y la culminación eficiente de la tarea, es aquí donde “El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar”²³

- ***EVALUACIÓN HACIA ARRIBA O EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS***

Esta consiste en que el gerente o el supervisor será evaluado por sus colaboradores o trabajadores, en el cual no solo se tendrá en cuenta el rendimiento en el trabajo, sino los comportamientos y trato que suministra a sus subordinados, y si ha aprovisionado las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos encomendados. Aunque sus efectos pueden ser negativos, puesto que “los subordinados pueden exagerar la evaluación de sus superiores, especialmente si se sienten amenazados por ellos y no existen anonimato”²⁴

- ***EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES***

Para este caso, quien proporciona la información necesaria de evaluación son los clientes, son ellos quienes pueden aportar valiosa información desde su perspectiva externa. Aunque no solo proporcionan conocimiento del rendimiento de un trabajador sino que pueden dar su punto de vista a un aspecto organizacional como puede ser la atención, el servicio, comodidad, etc.

- ***SEGUIMIENTO INFORMÁTICO***

Este es un método novedoso, ya que va acompañado de los avances tecnológicos y de los beneficios que estos nos pueden aportar, consiste en la “recogida de datos mediante

²² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 202

²³ *Ibid.*, p. 203

²⁴ DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007. p. 233

sistemas informático. Si bien esta forma de obtención de información resulta rápida y aparentemente objetiva, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión de los recursos humano, muy especialmente los relativos a la invasión del derecho a la intimidad del empleado”²⁵

- **EL ÓRGANO DE RECURSOS HUMANOS O UNA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

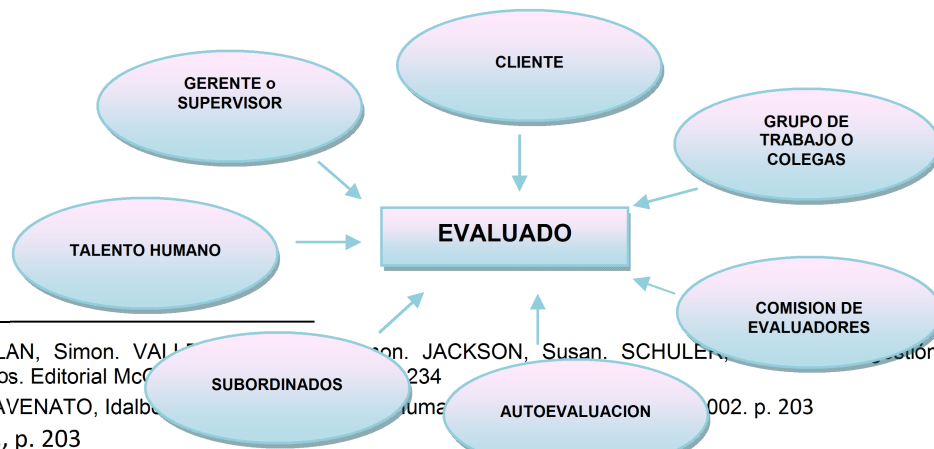
En estos casos es un órgano de la empresa quien desarrolla la evaluación a los empleados, uno de estos puede ser el Departamento de Talento Humano o un comité de evaluación de desempeño, es un grupo de personas que se unen en una o varias jornadas a determinar el rendimiento de cada trabajador o de un equipo de trabajo. Pero bajo este método surgen varios inconvenientes entre los cuales encontramos:

- ✓ Tiene un sistema “centralista y por sus espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado”²⁶
- ✓ “trabajar con medias y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona, trabaja con lo general y no con lo particular. Provoca una fuerte tendencia a la estandarización del desempeño de las personas, al intentar eliminar sus diferencias individuales”²⁷

- **EVALUACIÓN DE 360 GRADOS**

El trabajador será evaluado por todos los agentes con los cuales tenga un contacto inmediato y directo, ósea, de aquellas personas que tengan el conocimiento del rendimiento en su ámbito laboral, dado el caso puede ser evaluado por el gerente o supervisor, el cliente, el grupo de trabajo, departamento de Talento Humano, Comisión de evaluadores, evaluación de los subordinados, acompañado de la autoevaluación.

Este método “tiene como objetivo disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación. Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista... El sistema de 360 grados es especialmente valido como sistema que aporta feedback al evaluado... debe ser establecida una ponderación a los distintos juicios emitidos, ya que las diferentes perspectivas que aportan podrían no tener la misma importancia en el desarrollo de la tarea”²⁸



²⁵ DOLAN, Simon. VAL... on. JACKSON, Susan. SCHULER... sión de los recursos humanos. Editorial Mc... 234

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. G... suma... 002. p. 203

²⁷ *Ibid.*, p. 203

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 234

A continuación se presenta un cuadro en el cual muestran las ventajas y desventajas de este tipo de evaluación, tomado del libro “*la gestión de los Recursos Humanos*” de SIMON L DOLAN, RAMON VALLE CABRERA, SUSAN E JACKSON Y RANDALL S SCHULER

| VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS | |
|--|--|
| Ventajas | Desventajas |
| <ul style="list-style-type: none"> • El sistema es más amplio en el sentido de que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas • La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad) • Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos • Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación proceded de mas personas, no solo de una • La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado. | <ul style="list-style-type: none"> • El sistema es más complejo, en términos de administración, al combinar todas las respuestas • La retroalimentación puede ser intimidadora y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon” • Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista • Para funcionar con eficacia, el sistema requiere de una preparación previa de todos aquellos que lo van a utilizar |

En conclusión, Es La *evaluación de 360 grados*, el sistema seleccionado como guía principal para desarrollar la presente tesis. Este constituirá el complemento preciso para los métodos seleccionados como son; la *dirección por objetivos o evaluación participativa por objetivo*, Escalas convencionales de valoración y las escalas de observación de conductas (Behavioral Observation Scales, BOS).

5.2 MARCO HISTORICO

Es muy probablemente que las evaluaciones individuales se elaboraban desde tiempos inmemorables a fin de determinar que tan capaz era una persona en determinada labor, el campesino, la mujer de hogar, el esclavo. En otro campo, es posible que los reyes, exigieran a sus líderes guerreros los mejores luchadores para conquistar otros territorios y estos los seleccionaban según su redimiendo, evaluándolos como fuertes o débiles.

Aunque puede ser esto no tan cierto o real. Los datos registrados sobre evaluaciones de rendimiento son del siglo tercero en la antigua china, “cuando la dinastía WEI, calificaba el rendimiento de los trabajadores. No sorprende que los escritos de ese periodo pusieran en tela de juicio la imparcialidad de los evaluadores, al manifestar que el evaluador

imperial de *Nueve grados* no suele evaluar a los hombres de acuerdo con sus meritos, sino siempre de acuerdo con sus gustos y aversiones”²⁹

Una fuerte tendencia se presento entre las épocas de la primera y segunda guerra mundial, se presentaron frente al campo militar, las evaluaciones al parecer eran bastantes exigentes, puesto que necesitaban al mejor personal para combatir contra el enemigo. No solo se seleccionaban los de mejor rendimiento, sino que eran constantemente monitoreados y observados a fin de determinar el desempeño.

En 1830, “cuando el general Cass enviaba las valoraciones individuales de los oficiales al Departamento de Guerra, describiéndolos como un *hombre Bondadoso, un bellaco que todos desprecian*, y otros calificativos”³⁰

En 1842 en el Servicio Civil Federal en estados unidos implementa las evaluaciones de desempeño, “ y el sistema de valoración de meritos ya estaba firmemente establecido hacia 1887”³¹, se puede notar una fuerte acogida a las evaluaciones en el campo militar Estado Unidense, donde su fin último era: “Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares; elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas; evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos”³²

En 1914, Taylor con el estudio de tiempos y movimientos, realizaba profundamente un análisis cuantitativo sobre el rendimiento máximo que un trabajador estaba en capacidad de realizar, que finalmente buscaba evitar el desperdicio de tiempo y elevar a un nivel superior el desempeño de los demás trabajadores. “Gracias al minucioso estudio a fondo de los movimientos que ha de hacer el albañil al colocar ladrillos en circunstancias normales, el señor Gilbreth ha reducido los movimientos de 18 a cinco por ladrillo y, en un caso, a un número tan bajo como el de dos por ladrillo” (Taylor. Principios de la Administración Científica. 1979)

Y aunque estos conceptos mecanicistas, donde se consideraba al individuo como una máquina, “se transfirieron a otros sectores de rápido crecimiento, entre ellos los servicios, el comercio minorista, la educación y el sector publico”³³

Para 1954, se encuentra un registro sobre evaluaciones de desempeño donde la empresa National Industrial conference board de Nueva York, dedicada actualmente crear y difunde conocimientos sobre el manejo y el mercado para ayudar a las empresas mejorar su rendimiento y servir mejor a la sociedad. “informo que cerca de la mitad de los 400 empleadores bajo su control utilizaba planes de valoración de meritos. Un estudio de 1962 señalaba que el 61% de las organizaciones utilizaban las herramienta de evaluación”³⁴

²⁹ COENS, Tom. JENKINS, Mary. ¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y como remplazarlas. Grupo editorial Norma. Colombia, 2001. p. 54

³⁰ Ibid., p.54

³¹ Ibid., p.54

³² Página de internet: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html> Artículo: La EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

³³ COENS, Tom. JENKINS, Mary. ¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y como remplazarlas. Grupo editorial Norma. Colombia, 2001. p. 53

³⁴ Ibid., p. 55

En los años 50's en 1954 Petter Drucker, sale a la luz una nueva teoría que regiría los resultados futuros de las empresas llamada *Administración por objetivos (APO)*, en el cual se formulaban unos objetivos a largo plazo, donde se buscaba eliminar la burocratización de las empresas, en la cual la participación de los empleados en la formulación de los objetivos empresariales era importante. Y conjuntamente nació un sistema de *evaluación por objetivos*, este método facilitaba la cuantificación objetiva de los resultados, puesto que ya existía un referente final, el cual facilitaba indicar si el trabajador había cumplido su objetivo. Pero lamentablemente en los años 80's sus principios no fueron entendidos y se transformo en un aliciente para agudizar la centralización y burocracia, presentando problemas agudos, "tanto supervisores como empleados solían manipular los datos y la evidencias, supuestamente objetiva, para asegurar las valoraciones deseadas y los resultados en cuanto a compensación"

En los años 80'S, aparece un nuevo sistema de evaluación cualitativa, es decir, también era necesario no solo tener en cuenta los resultados cuantitativos, puesto que cada individuo no solo era una máquina de producción, sino que era un ser pensante y complejo en sus actos, los cuales se debían tener presentes a la hora de elaborar una valoración de desempeño.

En los 90's surgen las evaluaciones por comportamientos, desarrolladas por métodos como los que se conocen por *escalas graficas*; otras evaluaciones que surgieron fueron las basadas en competencias las cuales "median las destrezas y habilidades demostradas por los empleados en la ejecución de su trabajo. Se promovieron sistemas de evaluaciones, pero estos simplemente reproducían las viejas y mecánicas evaluaciones"³⁵

En la actualidad se habla de la evaluación de 360 grados o conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que tiene contacto directo con el evaluado (Gerente o supervisor, el cliente, el grupo de trabajo, departamento de Talento Humano, Comisión de evaluadores, evaluación de los subordinados, acompañado de la autoevaluación), al fin de obtener aportes desde todos los ángulos.

También se está implementando la *Evaluación participativa por objetivos (EPPO)*, como un método moderno y altamente efectivo de Evaluación donde coexiste la participación activa de los empleados y de la administración en la definición de los objetivos a alcanzar por la empresa y por cada trabajador. "En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción"³⁶

Las siguientes son algunas investigaciones que se han realizado en el Municipio de Pasto, en la Universidad de Nariño a cerca de la evaluación del desempeño:

Campo privado

³⁵ COENS, Tom. JENKINS, Mary. ¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y como remplazarlas. Grupo editorial Norma. Colombia, 2001. p. 57

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 213

- CRIOLLO ARANDA Sonia Elizabeth. Mejoramiento del Talento Humano de la Empresa Transportadora Comercial Colombia a través de la Evaluación del Desempeño. Universidad de Nariño, facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Administración de Empresas. Pasto 2009.
- GOMEZ QUIÑONES SULI JANE. Diseño de un Modelo para la Evaluación del Desempeño en la Empresa Electromillonaria - Ipiales. Universidad de Nariño, facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Administración de Empresas. Pasto. 2003

Campo público

- CORREA BENITEZ, Mirtha Argenith. Diseño de un Programa de Evaluación del Desempeño de Talento Humano para el Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa administración de Empresas. Pasto. 2004
- AZAIN LOPEZ, Luz Mery. Evaluación del Desempeño Fiscal en los Municipios del Departamento de Nariño periodo 2003 – 2005. Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y administrativas. Programa de Economía. Pasto. 2007
- CEBALLOS ROSERO, José Miguel. Plan de Orientación y Evaluación del Desempeño en la división de Fiscalización aduanera de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Ipiales. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Administrador De Empresas. Pasto. 2004
- RODRIGUEZ CERON, Yenny Loren. La Evaluación del Desempeño Docente en la Universidad de los Llanos. Universidad de Nariño. Facultad de educación. Especialización en docencia universitaria. Pasto. 2007

Otros

- JOJOA MUÑOZ, Alenxander. RUANO VILLOTA, Ivon Paola. Construcción, implementación y evaluación de un modelo para el mejoramiento del desempeño a partir de la optimización de competencias genéricas. Pasto. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Humanas. Programa psicología. Pasto. 2006.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

5.3.1 Generalidades de la empresa

| | |
|--|--|
| | <p>La alcaldía dentro de la carrera administrativa ha tenido muchas reformas, entre las más significativas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforma del 1992: donde se da la primera ley de carrera administrativa, ley 27 de 1992 • Reforma de 1993: llamada Reforma Romo donde se organiza el |
|--|--|

| | |
|---|--|
| <p>Historia de la entidad</p> <p>Historia de la entidad</p> | <p>municipio en dependencias , se originan los manuales de funciones , los estatutos de personal, se dan las primeras bases para que se adopte la carrera administrativa , se da comienzo la concurso merito dentro de la misma entidad y se da una inscripción extraordinaria en carrera Administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 1994 se desarrollan los primeros concursos de meritos y posteriormente las inscripciones extraordinarias a carrera administrativa. • Reforma Administrativa de Navarro año 1995: El propósito de esta reforma era sanear Finanzas , adecuar la estructura organizativa, se dio un plan de retiro voluntario a trabajadores oficiales publicos como solución a un estado de Corrupción, En esta reforma se implementaron grandes cambios como: Se crearon: salud Cóndor, Emas, Secretaría de Medio Ambiente y el Plan Vial. Se liquida la caja de Compensación familiar. • Reforma de 1998 se dio un primer intento por la Optimización del talento Humano de lo cual solo queda un documento. • En el Año 2001 con la presencia directiva de Eduardo José Alvarado se dio una reforma donde se pretende adecuar el plan de desarrollo y hacer que todas las dependencias respondan a este plan. • En el año de 2002 con Raúl Delgado se crean departamentos Administrativos y se eliminan algunas dependencias, esto con el fin de adecuarse al plan de desarrollo formulado en su administración |
| <p>Razón Social</p> | <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, su actual alcalde es <i>Eduardo José Alvarado Santander</i>, En 2007 fue elegido nuevamente por voto popular como Alcalde de San Juan de Pasto para el periodo 2008-2011, se posesionó a su cargo el 1º de enero de 2008.</p> |
| <p>Objeto Social</p> | <p>La alcaldía de Pasto se dedica a la administración del municipio, partiendo del entendimiento de este como una organización o una empresa, la cual se constituye en un “medio” destinada a alcanzar determinados “fines”. Para obtener dicha producción, La Alcaldía fija unas políticas, define programas y metas y establece procesos, bajo la restricción de los insumos o recursos disponibles, todo esto enmarcado en las competencias y funciones que le fueron atribuidas por la Constitución y las leyes. Su objetivo final es garantizar el bienestar de los ciudadanos que residen en su jurisdicción. El carácter empresarial de la Alcaldía Municipal de Pasto implica que a través de su gestión, se produzcan ciertos bienes y servicios, representados en coberturas en materia de salud y educación, promoción del desarrollo económico y provisión de los servicios públicos sociales, entre otros.</p> |
| <p>Estatus</p> | <p>Los estudios de caso sobre los riesgos de corrupción municipal realizados en Envigado - Antioquia-, Pasto -Nariño-, La Dorada -Caldas-, El Zulia, - Norte de Santander-, La Jagua de Ibirico -Cesar- y Leticia –Amazonas-, ratificaron la existencia de asimetrías institucionales en las entidades del Estado de los tres niveles de gobierno: mientras las entidades del orden nacional avanzan hacia la modernización de sus procesos, los municipios siguen siendo débiles en su gestión, debido al bajo desarrollo institucional y</p> |

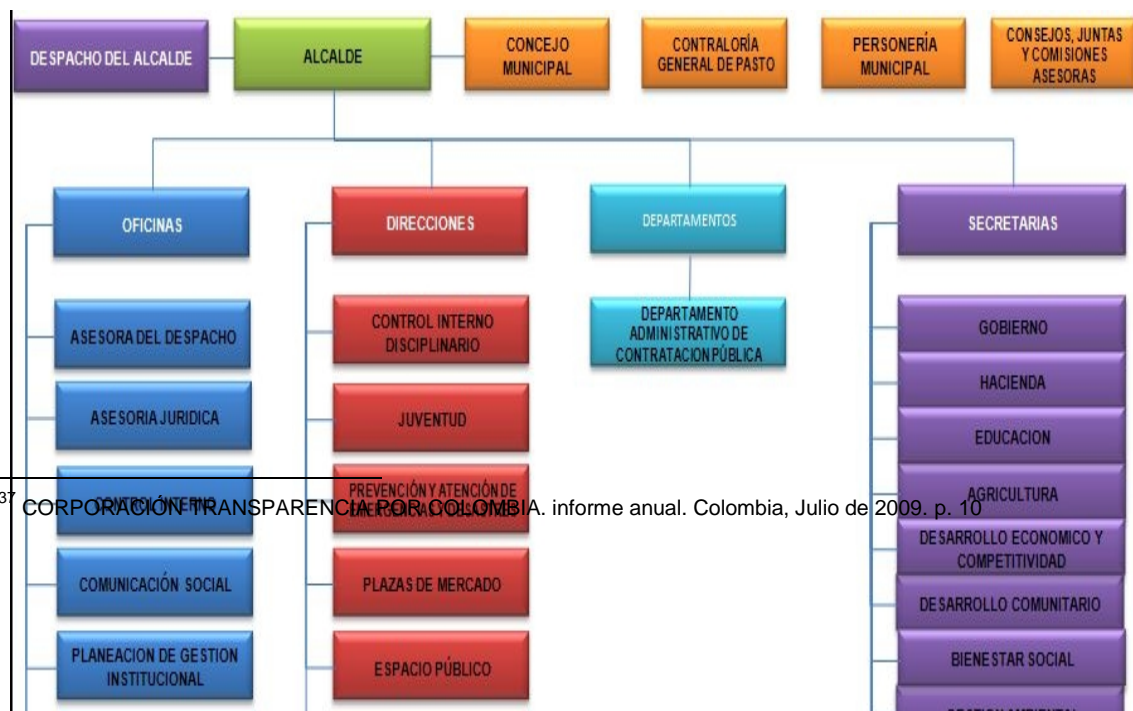
a la existencia de prácticas políticas tradicionales como el clientelismo, que obstaculizan la transparencia de la gestión del desarrollo.³⁷

5.3.2 Estructura organizacional

Organigrama: Niveles Jerárquicos de los empleos

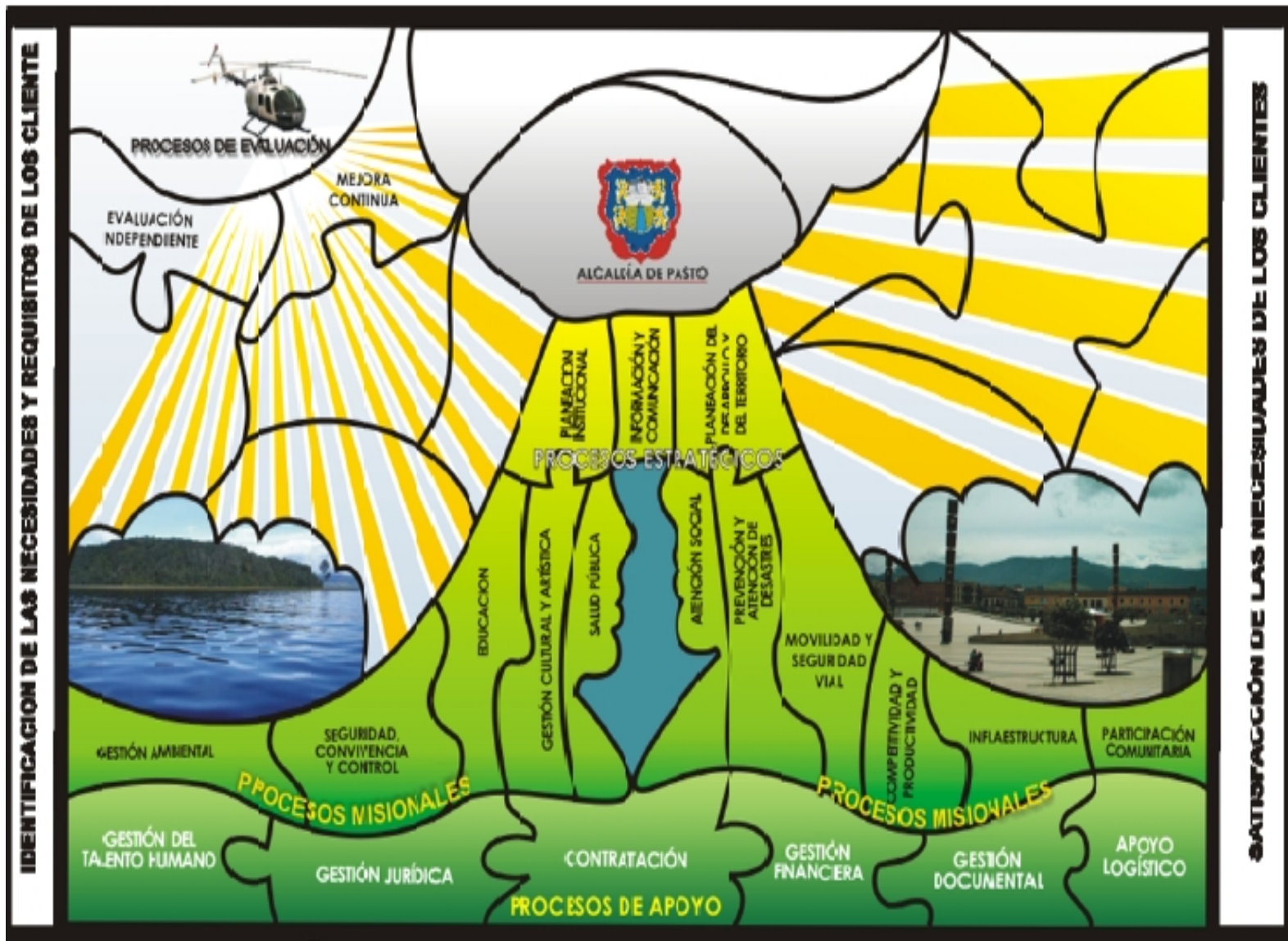
- *Directivo:* Empleos a los que corresponden funciones de dirección general Formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas y proyectos
- *Asesor:* Asiste, aconseja y asesora a los empleados de la alta dirección
- *Profesional:* Ejecución y aplicación de conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la Ley
- *Técnico:* Empleos cuyas funciones exige el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo así como la aplicación de ciencia y tecnología.
- *Asistencial:* Empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de los niveles superiores

Actualmente la organización utilizan una estructura organizacional vertical, tratando así de eliminar la burocracia, y permitir una comunicación abierta entre todos lo niveles, y al mismo tiempo que cada dependencia tenga autonomía de la toma de en algunas de decisiones. Actualmente la Alcaldía de Pasto maneja el siguiente organigrama



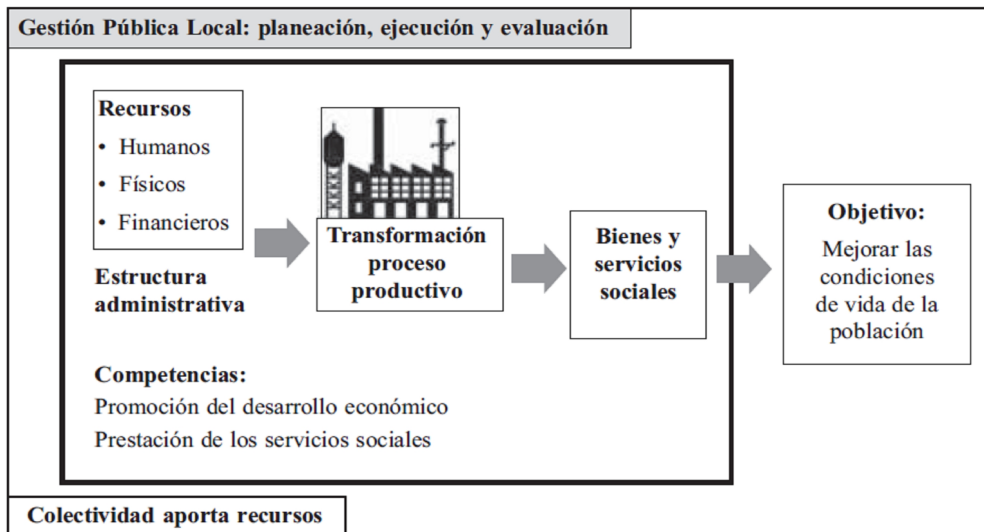
Tomado de ALCALDIA DE PASTO. Direccionamiento Estratégico

Mapa de Procesos



Sistema de operaciones

“Como se observa en el siguiente gráfico el proceso de gestión pública municipal debe estar fundamentado en la articulación de normas, recursos, instrumentos, procesos y procedimientos, los cuales si están en armonía y son consistentes garantizarán mejores resultados”³⁸



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Gestión Pública Local. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. Colombia, 2005. p. 11

El municipio debe concebirse como una empresa donde los socios son todos los habitantes de su jurisdicción quienes eligen a sus directivos (alcaldes – miembros del Concejo), aportan los recursos a través de impuestos y tarifas para recibir los beneficios o perjuicios de la eficiencia o ineficiencia con que se maneja su empresa.


Dentro de los resultados la Alcaldía debe:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley. Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el Progreso municipal.
- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y, en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.

³⁸ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Gestión Pública Local. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. Colombia, Febrero 2005. p. 11

- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
- Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.
- Las demás que le señale la Constitución y la ley.

Para entender aun mas los procesos adelantados en la Alcaldía se muestran a continuación una matriz de mejora continua elaborado por la actual administración, en el cual se elabora la descripción de los procesos:

| | | | | |
|--|-------------------------------|--------------------|------------------|--|
|  ALCALDÍA DE PASTO | MEJORA CONTINUA | | | |
| | NOMBRE DE LA CARACTERIZACIÓN: | | | |
| | MEJORA CONTINUA | | | |
| VIGENCIA Mayo/09 | VERSION 01 | CODIGO MC-C-001 | PAGINA 1 de 2 | |

OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar y controlar la implantación del sistema de gestión de la calidad, fundamentado en la norma NTCGP 10000:2004 en la administración Municipal de Pasto.

LIDER DEL PROCESO: Representante de la dirección – Jefe Oficina Planeación de Gestión Institucional

| PROVEEDOR | ENTRADA | ACTIVIDADES | SALIDA | CLIENTE |
|--|---|---|--|---|
| Proceso Planeación del desarrollo | Plan de desarrollo | - Controlar las acciones correctivas, preventivas y de mejora. | Plan anual de auditorias al Sistema de Gestión de la Calidad | Todos los procesos |
| Proceso Planeación institucional | Política y objetivos de calidad | - Programar Auditorias. | Necesidades de recursos | Procesos: Gestión del Talento humano, Apoyo Logístico, Información y comunicación, Gestión financiera |
| Entidades gubernamentales de orden nacional, municipal | Documentación aplicable al proceso | - Realizar planificación de las revisiones por la dirección. | | |
| Todos los procesos | Normatividad aplicable | P - Promover las reuniones del comité de calidad. | | |
| Gobierno Nacional | Información sobre desempeño de los procesos | - Programar auditorias internas con participación de Control Interno | Necesidades de contratación | Proceso de Contratación |
| | Norma NTCGP 1000:2004 | - Identificar los recursos necesarios | | |
| Procesos: Gestión de Talento Humano, Apoyo Logístico, Gestión Financiera | Recursos requeridos solicitados | - Realizar seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora. | Plan de auditoria | Todos los procesos |
| Proceso de Contratación | Bienes y servicios contratados | H - Planear y ejecutar las auditorias internas de calidad. | Informes de auditorias | |
| | Informes de resultados de los procesos | - Evaluar la competencia a los auditores interno | | |
| | | V Realizar seguimiento y/o medición del proceso | Informes analizados y evaluados | |
| | | Monitorear PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) | | |
| | | Controlar el servicio no conforme | | |
| | Informes de analizados y evaluados | A Analizar información | Acciones correctivas | |
| | | Tomar acciones para la mejora continua | Acciones preventivas | |
| | | | Acciones de mejora. | |

| REQUISITOS | | DOCUMENTOS |
|---|--|---|
| Legales | Norma Técnica | |
| - Ley 872 de 2003 - Decreto 4110 de 2004 - Decreto 1599 de 2005 - Decreto 2375 de 2006 | 7.2.3, 8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.5 | - Plan de auditorias - Programa de auditorias - Formatos - Informes de auditorias - Acciones correctivas - Control de no conformidades |

5.3.3 Gestión estratégica

| | |
|-------------------------|--|
| <p>Visión</p> | <p>Pasto capital de la frontera sur de Colombia, territorio incluyente, acogedor, buen educador, con sueños colectivos de un futuro promisorio, generador de ingresos y oportunidades, próspero y equitativo, abierto al mundo y orgulloso de sus riquezas, modelo de democracia participativa, que vive y crece con armonía en su entorno natural, en solidaridad y respeto entre sus gentes, con un gobierno transparente y dinamizador de procesos ambiciosos de desarrollo sostenible que posibilitan la modernización y la competitividad como soporte fundamental para el desarrollo de la región.</p> <p>“Pasto, valle encantado de donde nadie quiere partir”.</p> |
| <p>Misión</p> | <p>La Alcaldía de Pasto, es el equipo comprometido y organizado que gobierna al municipio; lidera y administra el territorio pastuso, asegura la satisfacción de necesidades públicas y genera las condiciones de desarrollo que mejoran la calidad de vida de todas y todos, mediante un agestión efectiva, fundamentada en la equidad, participación, respeto y transparencia; para hacer de Pasto un espacio de vida saludable y modelo de convivencia contribuyendo a la construcción de un país mejor.</p> |
| <p>Objetivos</p> | <p>Objetivos de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la eficiencia en el recaudo y la ejecución de los recursos en los diferentes planes, programas y proyectos. • Fortalecer la participación comunitaria para la toma de decisiones económicas y sociales de la administración municipal. • Aumentar la satisfacción de la comunidad en la prestación de servicios. • Garantizar la calidad intrínseca de los productos y/o servicios adquiridos y/o entregados a los clientes. • Elevar el nivel de competencia de los servidores públicos de la administración municipal. • Cumplir con los requisitos establecidos en la norma (NTCGP 1000) para mejorar la prestación de los servicios. • Mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos |
| <p>Valores</p> | <p>La alcaldía de pasto ha formulado un código de ética, en el cual se representan los valores éticos que son cualidades se otorgan a formas de ser y de actuar que las hace deseables como características propias y de los demás, este es la base para la construcción de una convivencia democrática, en el marco de los derechos humanos.</p> <p>Los valores mencionados en este código de ética son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Transparencia:</i> Dejar ver, sin duda ni ambigüedad • <i>Respeto:</i> Reconocimiento de la dignidad del otro • <i>Honestidad:</i> Honradez en el actuar • <i>Eficiencia:</i> Lograr un propósito con el menor uso de tiempo y recursos. • <i>Servicio:</i> Actitud y ejercicio que busca responder a la satisfacción de necesidades colectivas • <i>Participación:</i> Abrir espacios para que otros hagan parte de las actividades • <i>Justicia:</i> Abrir espacios para que otros hagan parte de las actividades • <i>Probidad:</i> Integridad en el actuar. |

5.3.4 Área de estudio Talento Humano

- GENERALIDADES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

| | |
|-------------------------------|---|
| Política | <p><i>Política de calidad:</i> La Alcaldía Municipal de Pasto se compromete a satisfacer necesidades de la comunidad, ofreciendo servicios con cobertura y calidad, fomentando la participación ciudadana en los diferentes planes y programas desarrollados por la administración; para lo cual cuenta con servidores públicos competentes y dispuestos a mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión municipal en general y de su sistema de gestión de calidad.</p> |
| Planeación estratégica | <p>Se puede observar que la actual administración llevada por el alcalde <i>Eduardo José Alvarado Santander</i>, es el de optimización de procesos ya que en el momento se está implementado la gestión de calidad con la metodología de PHVA, con el fin mejorar las condiciones actuales y futuras de la gestión pública, a través de procedimientos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Acciones correctivas:</i> "Establecer la metodología para realizar actividades que permitan identificar los problemas reales, analizar las causas de dichos problemas, implementar las acciones necesarias para eliminar las causas de los problemas, verificar la eficacia de las acciones tomadas y registrar los resultados de todas las anteriores actividades".³⁹ • <i>Acciones preventivas:</i> "Establecer la metodología para realizar actividades que permitan identificar los problemas potenciales, analizar las causas de dichos problemas, implementar las acciones necesarias para eliminar las causas potenciales de los problemas, verificar la eficacia de las acciones tomadas y registrar los resultados de todas las anteriores actividades".⁴⁰ • <i>Auditoría interna:</i> "Describir la metodología de las auditorías internas con el fin de asegurar la objetividad, imparcialidad, eficiencia, eficacia y efectividad de las mismas, en la administración municipal de Pasto".⁴¹ • <i>Control de producto o servicio no conforme:</i> "Definir los controles, responsabilidades y autoridades relacionados con el manejo de los productos y/o servicios no conformes registrados dentro del Sistema de Gestión de la Calidad".⁴² |

El área de Talento Humano se encuentra adjudicada a la Secretaria General, la cual también está encargada de las Subsecretarías de apoyo logístico y de sistemas de información.

El área de estudio es la subsecretaría de talento humano, quien debe regirse bajo la ley 909 de 2004, en la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. En esta ley se hace mención a las siguientes funciones a la cual debe regirse la subsecretaría:

- a) Elaborar los planes estratégicos de recursos humanos

³⁹ ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Proceso de mejora continua. 1ra versión. Colombia, 2009. Código MC-P-005

⁴⁰ ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Proceso de mejora continua. 1ra versión. Colombia, 2009. Código MC-P-006.

⁴¹ *Ibid.*, código MC-P-004.

⁴² *Ibid.*, código MC-P-003.

- b) Elaborar el plan anual de vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública, información que será utilizada para la planeación del recurso humano y la formulación de políticas
- c) Elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes, para lo cual podrán contar con la asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública, universidades públicas o privadas, o de firmas especializadas o profesionales en administración pública
- d) Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos
- e) Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y capacitación
- f) Organizar y administrar un registro sistematizado de los recursos humanos de su entidad, que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones. Esta información será administrada de acuerdo con las orientaciones y requerimientos del Departamento Administrativo de la Función Pública
- g) 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;
- h) Todas las demás que le sean atribuidas por la ley, el reglamento o el manual de funciones.

Esta dependencia, debe encargarse de los diferentes empleos públicos como son: empleos de carrera, empleos de libre nombramiento y remoción, empleos de período fijo, y empleos temporales.

Aunque hay leyes y normas que regulan cada uno de los procesos a cargo de la subsecretaría de Talento Humano, puede notarse que el liderazgo en la Oficina no ha permitido un proceso creciente, significativo y continuo de mejoramiento. También es prescindible notar que la existencia del sindicato de funcionarios de carrera ha luchado más por buscar beneficios para los funcionarios provisionales, no tienen una visión clara de la importancia del área de talento humano y solo pretenden luchar por aspectos salariales y de prestaciones sociales.

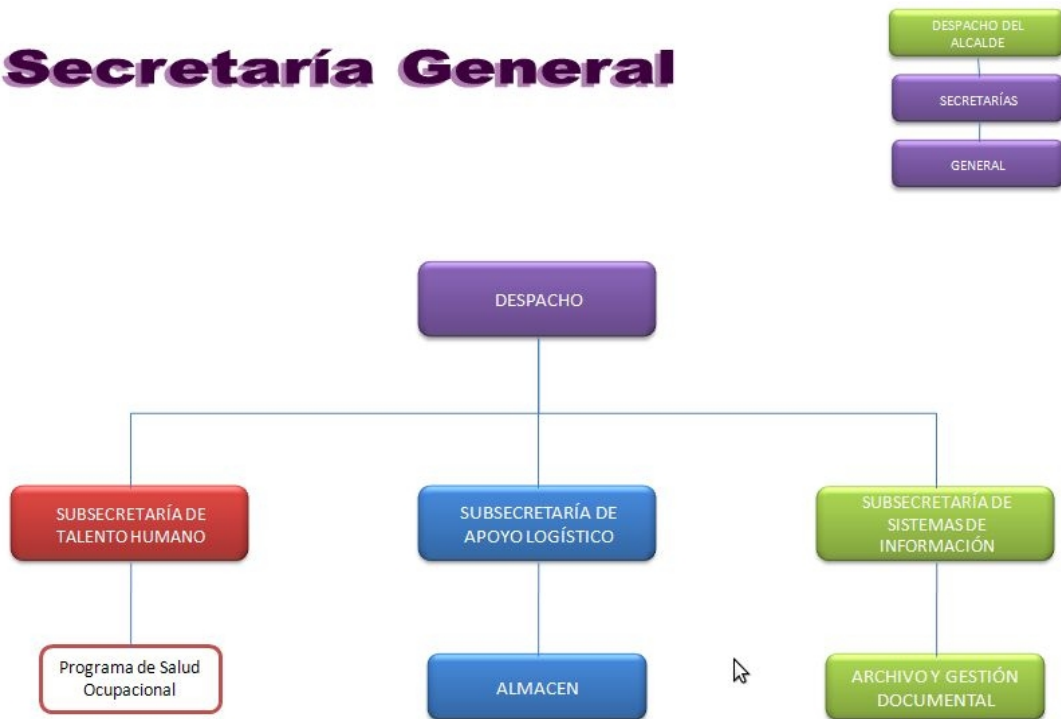
Cabe anotar que con la llegada de cada nuevo gobierno se renueva los ánimos para trabajar por la promoción del talento humano, pero posteriormente y con el transcurrir del tiempo se olvidan de las promesas, dado que no hay un compromiso a fondo para liderar la política de administración del personal en la Alcaldía de Pasto.

- ESTRUCTURA

Si bien la estructura organizacional genera de la alcaldía permite mayor fluidez en la información, menos burocracia y mayor participación por parte de las diferencias

dependencias; se puede notar que la estructura organizacional de la secretaria general a la cual está adjudicada el área de talento humano, posee una estructura horizontal y mayormente burocratizada, lo que no permite la fluidez en la información.

Secretaría General



Tomado de la ALCALDIA DE PASTO. Direccionamiento estratégico

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

| | | | | |
|--|----------------------------------|----------|--------|--|
|  ALCALDÍA DE PASTO | GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | | |
| | NOMBRE DE LA CARACTERIZACIÓN: | | | |
| | GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | | | |
| VIGENCIA | VERSIÓN | CODIGO | PAGINA | |
| Mayo/09 | 01 | GT-C-001 | 1 de 3 | |

OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar el talento humano para el normal desarrollo de los procesos a través de servidores públicos competentes en la gestión pública de la Alcaldía de Pasto.
LIDER DEL PROCESO: Subsecretario de Talento Humano

| PROVEEDOR | ENTRADA | ACTIVIDADES | SALIDA | CLIENTE |
|---|--|---|---|--|
| Proceso Planeación del desarrollo Proceso Planeación Institucional Comisión nacional del servicio civil Todos los procesos | Plan de desarrollo Marco estratégico Normatividad Solicitudes | P - Formular planes y programas - Identificar, analizar y priorizar necesidades y solicitudes | Planes y programas Estructura Organizacional Necesidades de recursos Necesidades de contratación | Servidores públicos Proceso Planeación Institucional Procesos: Gestión financiera, gestión jurídica, gestión documental, información y comunicación Proceso de contratación |
| Proceso Planeación Institucional Comisión nacional del servicio civil Departamento administrativo de la función pública ARP Procesos: Gestión | Actos administrativos Normatividad Plan de capacitación Recursos requeridos | H - Realizar inducción y reintroducción - Realizar capacitación - Realizar evaluación de desempeño - Liquidar nómina - Liquidar pasivos pensionales | Documentos Nómina Certificaciones Actos administrativos | Servidores públicos |
| financiera, gestión jurídica, gestión documental, información y comunicación Proceso de contratación | Bienes y servicios contratados | | | |
| Entes de control Proceso Evaluación Independiente | Requerimientos de información Informes de resultados por procesos | V - Realizar seguimiento y/o medición del proceso - Monitorear PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) - Controlar el servicio no conforme - Analizar información | Informes Informes de gestión | Contraloría municipal |
| | Informes analizados y evaluados | A - Tomar acciones para la mejora continua | Acciones correctivas Acciones preventivas Acciones de mejora. | Proceso Mejora continua |

| REQUISITOS | | DOCUMENTOS |
|---|---------------------------------------|---|
| Legales | Norma Técnica | |
| - Ley 30 de 1992 - Ley 190 de 1995 - Ley 443 de 1998 - Ley 489 de 1998 - Decreto 1919 de 2002 - Ley 797 de 2003 - Ley 860 de 2003 - Ley 909 de 2004 - Ley 995 de 2005 - Decreto 2539 de 2005 - Decreto 2772 de 2005 - Resolución 060 de 2006 | - 4.1, 4.2, 6.2, 6.4, 8.2.3, 8.4, 8.5 | - Plan Inducción - Plan anual de Capacitación - Plan anual de bienestar Social y salud Ocupacional - Manual de funciones - Evaluación del desempeño - Plan financiero - Régimen del empleado oficial - Convección colectiva de trabajo - Código único disciplinario |

Como se puede observar la gestión adelantada por la subsecretaria de talento humano se rige bajo el proceso de calidad PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) además de tener en cuenta la Norma NTCGP 1000:2004.

Lo que se busca con esta gestión es la optimización de los procesos de Talento Humano, con el fin de propiciar acciones que tiendan a la mejora continua. Desarrollando así mayor confiabilidad, imparcialidad y transparencia en las diferentes funciones emanadas por la ley.

5.3.5 Condiciones del Entorno. La presente investigación se desarrolla en la Alcaldía Municipal de Pasto, en la cual se busca formular un *Sistema propio* de Evaluación de Desempeño Laboral (EDL) para la subsecretaria de Talento Humano.

En la actualidad la Subsecretaria de Talento Humano se encuentra aplicando un *Sistema Tipo* de Evaluación de Desempeño establecido por la Comisión Nacional de Servicio Civil, el cual se puede emplear de manera transitoria mientras la Alcaldía establezca su *Sistema Propio*. Para formular este nuevo sistema se debe tener en cuenta la normatividad vigente, los acuerdos expedidos por la comisión, el plan de desarrollo de la actual administración, planes operativos anuales o planes por dependencias, el manual de funciones, entre otros insumos que la Alcaldía observe pertinente. Aunque la ley y la normatividad son claras, en la práctica se puede observar que a pesar su aplicación estas no se desarrollan de manera transparente y con amplia objetividad por parte de los que evalúan y de los evaluados.

El sistema Tipo establecido por la Comisión Nacional de Servicio Civil, busca cumplir con el artículo 125 de la Constitución Política de Colombia, “según el cual el desempeño de todo empleado de carrera debe ser evaluado a partir de principios tales como la objetividad, la igualdad y el mérito, principios que a su vez deben integrarse a los sistemas propios de evaluación del Desempeño y caracterizarse además por su pertinencia, coherencia y flexibilidad en cada entidad pública”⁴³.

El Sistema Tipo de la Comisión Nacional de Servicio Civil aplicado en la alcaldía está regido bajo un marco normativo como son: la ley 909 de 2004; decretos 760, 1227 y 2539 de 2005; los acuerdos expedidos por la Comisión 17 y 18 del 22 de Enero de 2008. Además de tener presente el plan de Desarrollo de la actual administración, gestión de mejoramiento y el manual de funciones.

La subsecretaria de talento humano debe encargarse del cumplimiento de las funciones enmarcadas en la ley 909 de 2004 (nombradas anteriormente), entre las cuales se encuentra la implementación de la evaluación del desempeño, según las normas que rija la Comisión Nacional del Servicio Civil. Para febrero de 2009 la comisión ha expedido la guía de Evaluación Desempeño Laboral, para enero de 2010, publico los acuerdo 137 y 138, que regulan las actividades para la evaluación de desempeño:

En primera instancia se puede encontrar una guía útil, para la Evaluación del Desempeño laboral, con al fin de unificar los conceptos fundamentales en este proceso, explicar el propósito, las técnicas y herramientas a utilizar en las diferentes fases, “*En este instrumento se explican los conceptos y procedimientos establecidos para el Sistema Tipo establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil el cual debe ser aplicado, en forma transitoria, mientras las entidades desarrollan su sistema propio y lo someten a aprobación de la Comisión*”.⁴⁴

Por otro lado, el acuerdo 137 de enero 14 de 2010, “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y

⁴³ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Guía de evaluación de desempeño laboral. Colombia, Febrero 2009. p, 3

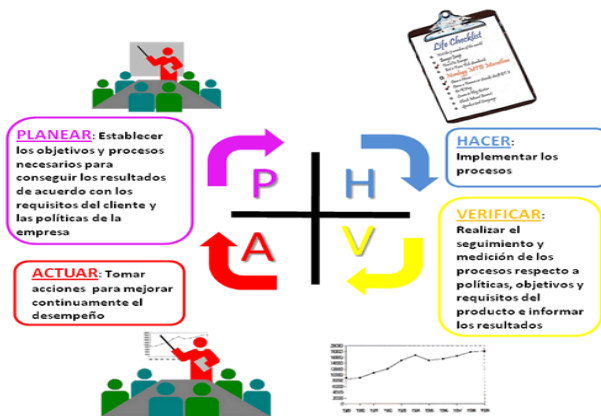
⁴⁴ *Ibid.*, p. 3

en Período de Prueba”⁴⁵, el cual describe las pautas a tener en cuenta cuando se lleva a cabo la EDL en la entidad, mientras esta desarrolla y establece su propio sistema.

El acuerdo 138 de enero 14 de 2010, “Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios”⁴⁶, es pertinente saber que la Alcaldía no posee con un sistema propio de EDL, y por lo tanto se rige al sistema EDL Tipo adoptado por la CNSC. Es ‘por eso necesario que la alcaldía diseñe su propio modelo teniendo en cuenta un enfoque sistémico de la Entidad, “que permita articular los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos, económicos, culturales y sociales propios de las entidades públicas y del desarrollo del talento humano, para la consecución de resultados acordes con sus prioridades estratégicas y su función social”⁴⁷

Esta normatividad es importante para la optimización del proceso de EDL llevado a cabo por la subsecretaría de talento humano, pero aunque es un Sistema Tipo desarrollado por la Comisión Nacional de Servicio civil, esto no debe ser una excusa para que la alcaldía determine sus propio sistema de EDL, con el fin de adaptarlo a su contexto y hacer de este un proceso mejorado y de renovación continua que ayudara no solo a la entidad sino a la población en general, ya que los resultados se reflejaran en una excelente atención y un buen desempeño laboral

Por último, El **ciclo PHVA** como una herramienta de la mejora continua, no debe estar distante de este nuevo proceso de diseño del sistema propio de Evaluación del desempeño laboral propuesto, y posterior implementación, y para ello se sigue el siguiente esquema; de planear, hacer, verificar y actuar.



De esta manera, se ha elaborado la siguiente matriz donde se muestran los proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes involucrados en cada paso del ciclo, para el proceso del sistema propio de Evaluación del desempeño Laboral propuesto:

⁴⁵ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 34

⁴⁶ Ibid., p. 39

⁴⁷ Ibid., p. 40

| CICLO PHVA PARA LA PROPUESTA | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|
| PROVEEDOR | INSUMOS | ACTIVIDADES | SALIDA | CLIENTES |
| P | Alcaldía de Pasto. | Plan de desarrollo. Plan estratégico. Proceso de EDL | | |
| | CNSC. Constitución política. Departamento administrativo de la función pública. | Normatividad. Leyes Decretos Resoluciones Sistema Tipo de EDL | Detección de necesidades actuales | Subsecretaria de Talento Humano Control interno |
| | Autores clásicos, y modernos de la administración. | Teorías administrativas de EDL. Conocimiento admtnvo | Revisión del proceso actual de EDL | Planeación estratégica |
| H | Alcaldía de pasto | Plan de desarrollo Plan estratégico. Proceso de EDL | | Administración Subsecretaria de Talento Humano Áreas o Dependencias Funcionarios de libre nombramiento y remoción. |
| | CNSC. Constitución política. Departamento administrativo de la pública. | Normatividad Leyes Decretos Resoluciones Sistema Tipo de EDL | Elaborar diagnostico actual de la EDL | Funcionarios de Carrera Administrativa. |
| | Autores clásicos, y modernos de la administración. | Teorías administrativas de EDL. Conocimiento admtnvo | Identificar factores claves para el diseño del sistema propio de EDL | Procesos internos: plan de mejoramiento, gestión de calidad. Planeación institucional |
| V | Control interno | | Analizar la información del proyecto | Administración |
| | CNSC | Propuesta del sistema propio de EDL | Envío de correcciones | Subsecretaria de Talento Humano |
| | Otros entes de control | | Seguimiento y/o medición del proceso Verificación de cumplimiento Actos administrativos | Procesos internos: plan de mejoramiento, gestión de calidad. Planeación institucional |
| A | | | | Administración |
| | Proyecto aprobado del sistema propio de EDL | Formatos, herramientas del | Capacitaciones. Comunicación del | Correcciones Verificaciones Acciones de mejora continua Áreas o Dependencias Funcionarios de |

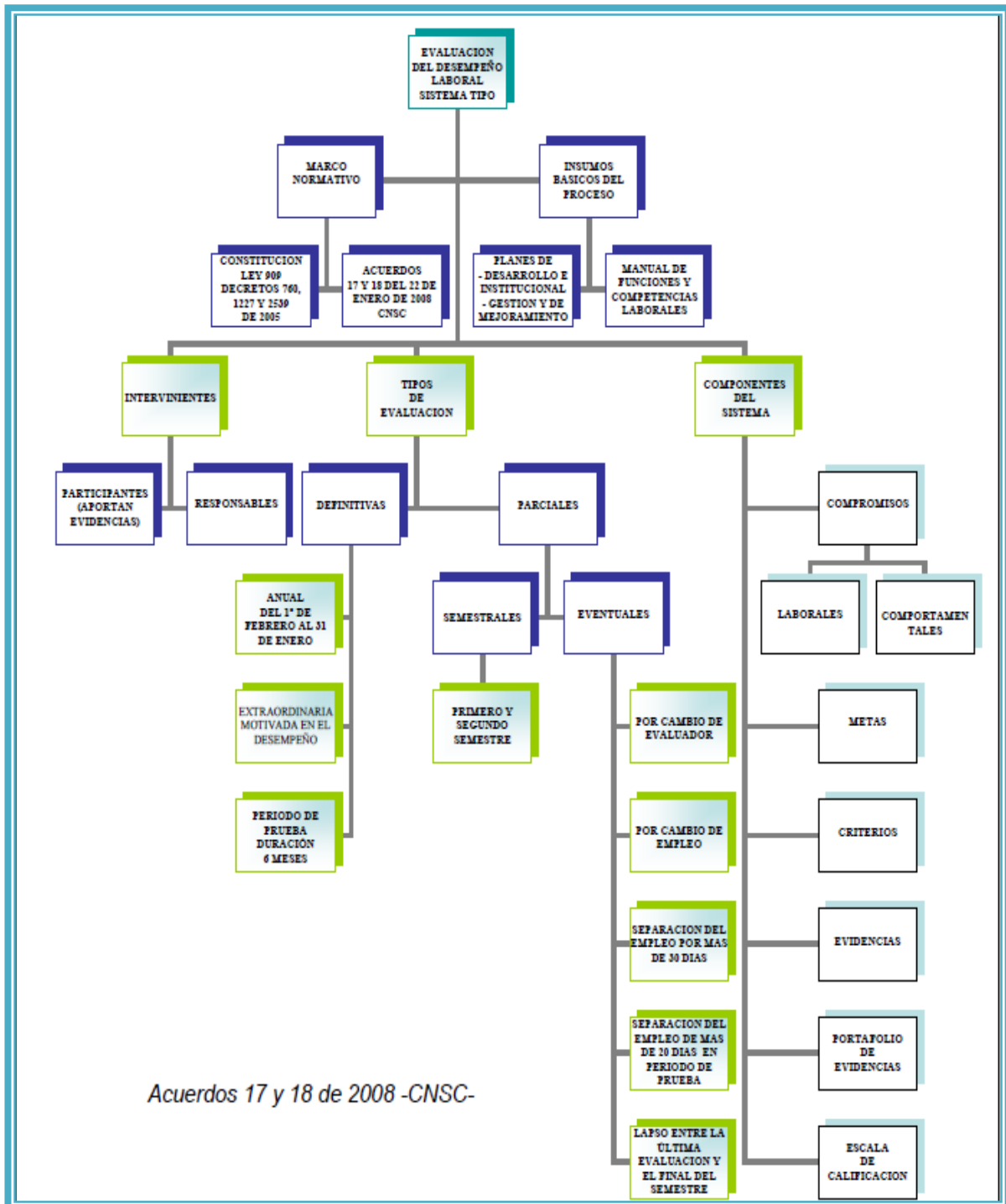
| | | | |
|--|-----------------------|----------------------------------|---|
| Insumos para aplicación del sistema propio | sistema propio de EDL | sistema propio | libre nombramiento y remoción. |
| Normatividad | | Prueba de aplicación del sistema | Funcionarios de Carrera Administrativa. |
| | | | Procesos internos: plan de mejoramiento, gestión de calidad. Planeación institucional |

- COMPONENTES DEL SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (EDL)

La Comisión Nacional de servicio Civil en la *Guía de Evaluación de Desempeño Laboral* (la cual se encuentra publicado en la página principal de la Comisión Nacional de Servicio Civil y es entregada a la entidad y al encargado del Área de Talento Humano), es un manual el cual se convierte en un medio de aprendizaje y acompañamiento para evaluados y evaluadores, con el solo fin de se que tenga de primera fuente las condiciones en las que se desarrolla la evaluación.

A continuación se presenta la estructura general del sistema tipo desarrollado por la Comisión Nacional de Servicio Civil siguientes COMPONENTES al desarrollar la evaluación según la Comisión Nacional de Servicio Civil

- ESTRUCTURA GENERAL DEL SISTEMA TIPO



Tomado de COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Guía de Evaluación de Desempeño Laboral. Colombia, Febrero 2009. p. 7

- Compromisos

Son los acuerdos que entre Evaluado y Evaluador deben establecerse y que se refieren a la realización y entrega de productos o servicios, los resultados esperados y la forma como éstos deberán alcanzarse

- Laborales

Se establecen a partir de los planes institucionales, operativos o de gestión de la dependencia o área de trabajo, las funciones asignadas y los programas o proyectos de la entidad

- Comportamentales

Se establecen a partir de las competencias y conductas definidas en el Decreto 2539 de 2005. Las entidades que hayan definido sus propias competencias, podrán incluirlas y seleccionar las más representativas y afines con la misión y visión de la Entidad

- Metas

Son los resultados esperados para cada período de evaluación, deben estar asociadas a las condiciones de calidad que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales y planearse en el tiempo a corto y mediano plazo, describirse a partir de fases, etapas o avances, en términos de cantidad y demás factores que permitan identificar el logro progresivo de los compromisos establecidos.

El cumplimiento de las metas acordadas con cada evaluado deberá contribuir al logro de los planes y proyectos de la dependencia. Los cronogramas son herramientas de gran utilidad para la descripción y seguimiento de los compromisos fijados y permiten establecer la oportunidad con la que las entregas parciales de productos o servicios son efectuadas y como de manera acumulativa se logra el cumplimiento de los compromisos.

La definición de las metas debe garantizar la entrega de los productos y servicios que requiere la entidad bajo condiciones de calidad que pueden establecerse a partir de normas, protocolos, estándares, indicadores u otros factores

- Evidencias

Son los soportes que permiten demostrar el cumplimiento de los compromisos adquiridos o establecidos en la fase inicial del proceso de evaluación del desempeño; son también la fuente de información sobre las circunstancias que pueden afectar el desempeño del evaluado, para su validez, deben ser elaboradas y recolectadas de manera oportuna, con la suficiente inmediatez que garantice su confiabilidad y objetividad.

El acopio de evidencias debe permitir un mayor conocimiento del trabajo realizado por el evaluado, una mayor integración entre quienes intervienen o comparten la realización de un proceso con miras al logro de resultados, así como la oportunidad de minimizar los errores, de establecer estrategias preventivas o de aplicar correctivos de manera oportuna.

La oportunidad en la entrega de las evidencias que demuestran el cumplimiento de los compromisos adquiridos o de las condiciones que le afectan, así como la calidad con la

que las evidencias son producidas y entregadas, harán la diferencia entre un desempeño satisfactorio y un desempeño sobresaliente.

Las evidencias aportan información en diferentes niveles, el más común de ellos está asociado a los resultados; sin embargo, otras opciones dan cuenta de los procesos mediante los cuales los resultados son alcanzados, ya que éste proceso más que obedecer a una evaluación de resultados finales desconociendo el desempeño cotidiano del evaluado, deberá este proceso valorar los aportes, esfuerzos y participación en la construcción y el crecimiento institucional.

Para lograr este propósito, evaluador y evaluado deberán participar activamente en la elaboración y acopio de evidencias, las cuales deberán ajustarse a la realidad del desempeño tanto positivo como negativo del evaluado. Es pertinente señalar que este proceso no excluye el aporte de evidencias que puedan generar terceros., es decir, personas o áreas que conozcan del desempeño del evaluado o reciban los productos o servicios que este elabore o entregue, bien a clientes internos o externos, a otras dependencias o a usuarios o beneficiarios de los productos o servicios que entrega el evaluado.

Es importante señalar que aún cuando en el inicio del período de evaluación laboral se establezcan determinadas evidencias, la dinámica laboral e institucional puede generar que a lo largo del proceso se elaboren, acopien o identifiquen otro tipo de evidencias diferentes a las inicialmente señaladas, este hecho no limita su validez ni le resta importancia o credibilidad a la información que se pretende hacer valer ya que con ellas se puede acceder a valiosa información sobre las incidencias o eventualidades que pudiesen obstaculizar el cumplimiento de los compromisos o poner de manifiesto habilidades o destrezas no identificadas del evaluado.

- Escala de Calificación

Para el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, la CNSC estableció la siguiente escala de calificación:

| | |
|-----------------------------|----------------------------|
| <i>Nivel Sobresaliente:</i> | <i>95% a 100%</i> |
| <i>Nivel destacado:</i> | <i>90% a 100%</i> |
| <i>Nivel Satisfactorio:</i> | <i>66% a 89%</i> |
| <i>No satisfactorio:</i> | <i>menor o igual a 65%</i> |

Escala para acceder al Nivel Sobresaliente: El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores, los cuales se evaluarán como Cumple o No cumple:

- Evaluación de la gestión por dependencias.
- Por calidad y oportunidad.
- Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales.
- Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.
- Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia.

- Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria.
- Por cumplimiento de competencias comportamentales.

Las evidencias que obran en el portafolio dan cuenta de la superación de las metas o los resultados esperados en relación con los compromisos fijados en la fase inicial del proceso, así mismo, cuando las evidencias permiten identificar los aportes o la participación del evaluado en el cumplimiento de las metas de la dependencia o la entidad aún cuando estos aportes no hayan sido previamente establecidos en la evaluación.

Adicionalmente se prevé que si la entidad ha establecido que la evaluación de gestión hará parte de la evaluación del desempeño como factor de calificación, el evaluado podrá recibir hasta cinco (5) puntos adicionales en su evaluación individual, como reconocimiento al trabajo en equipo de acuerdo con el nivel o grado de cumplimiento de las metas de la dependencia.

Es necesario señalar que el nivel sobresaliente sólo puede ser asignado una vez consolidados los resultados de las evaluaciones parciales semestrales las cuales indican el porcentaje de cumplimiento del evaluado frente a los compromisos fijados.

Sólo las evaluaciones definitivas tienen incidencia sobre la permanencia y retiro de los evaluados.

6 MARCO NORMATIVO

El área de estudio es la subsecretaría de talento humano, quien debe regirse bajo la ley 909 de 2004, en la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Del cumplimiento de las funciones, entre las cuales se encuentra la implementación de la evaluación del desempeño, según las normas que rija la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Para febrero de 2009 la Comisión Nacional de Servicio Civil, ha expedido la guía de evaluación desempeño laboral, para enero de 2010, publico los acuerdo 137 y 138, que regulan las actividades para la evaluación de desempeño.

En primera instancia se puede encontrar una guía útil, para la Evaluación del Desempeño laboral, con al fin de unificar los conceptos fundamentales en este proceso, explicar el propósito, las técnicas y herramientas a utilizar en las diferentes fases, *“En este instrumento se explican los conceptos y procedimientos establecidos para el **Sistema Tipo** establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil el cual debe ser aplicado, en forma transitoria, mientras las entidades desarrollan su **sistema propio** y lo someten a aprobación de la Comisión”*.⁴⁸ Esta implementación debe tener en cuenta la normatividad vigente, los acuerdos expedidos por la comisión, el plan de desarrollo de la actual administración, planes operativos anuales o planes por dependencias, el manual de funciones, entre otros insumos que la Alcaldía observe pertinente

Por otro lado, el acuerdo 137 de enero 14 de 2010, “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”⁴⁹, el cual describe las pautas a tener en cuenta cuando se lleva a cabo la EDL en la entidad, mientras esta desarrolla y establece su propio sistema. “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”⁵⁰. Cuando se menciona al sistema tipo, hace referencia a un sistema de evaluación estandarizado, homogéneo y general para las entidades públicas creado por la CNSC.

Como segundo, el acuerdo 138 de enero 14 de 2010, “Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios”⁵¹, “De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley (909 de 2004), 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”⁵²

⁴⁸ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Guía de Evaluación de Desempeño Laboral. Colombia, febrero 2009. p. 3

⁴⁹ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 34

⁵⁰ LEY 909 DE 2004. Artículo 40

⁵¹ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 34

⁵² LEY 909 DE 2004. Artículo 40

Como tercero, el acuerdo No 138, se constituye en una guía útil la cual determina unos parámetros mínimos para la elaboración de un sistema propio de evaluación del desempeño laboral, donde se hace mención a quince (15) pasos primordiales para desarrollar y ejecutar y otros para su aprobación. Por lo tanto se considera como un sistema propio, aquel que se adapta a las necesidades y requerimientos de la entidad, como pueden ser; su plan de desarrollo, gestión administrativa, su misión y visión, objetivos, valores y principios corporativos, políticas internas, entre otros factores internos y legales. Es decir un sistema propio es un sistema, único, adecuado a las características particulares de la entidad.

Como cuarto, el Decreto No 760 de 2005, por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones; Decreto No 1227, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 Y el Decreto 2539 de 2005, por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos - ley 770 y 785 de 2005.

Además es pertinente aclarar los conceptos de un sistema tipo y un sistema propio de evaluación del desempeño. Por un lado un sistema tipo de evaluación del desempeño laboral; es aquel diseñado por la comisión Nacional del Servicio Civil, donde este se adapta de manera general a cualquier entidad pública que lo quiera adoptar, no reconoce necesidades particulares de las entidades sino las generales, es decir se puede considerar como un sistema general, el cual no responde a exigencias internas de cada entidad; en cambio un sistema propio de evaluación del desempeño laboral, como su nombre mismo lo dice es propio, único y se adapta a las necesidades, es diseñado por la entidad para responder a las exigencias internas de la entidad en cuanto a evaluación se refiere.

Por último, esta normatividad es de vital importancia para la optimización del proceso de EDL llevado a cabo por las entidades públicas desde la subsecretaría de talento humano, con el fin de adaptarlo a su contexto y hacer de este un proceso mejorado y de renovación continua, reflejado en un buen desempeño laboral por parte de cada uno de los funcionario y en una excelente atención a la población.

7 METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE ESTUDIO

7.1.1 Enfoque de Investigación. Este estudio corresponde a una investigación de enfoque Mixto, en la cual se elaborara análisis detallados basándose en la información recolectada la cual arrojará variables cuantitativas que posteriormente darán lugar a la consecución de variables cualitativas, de orden interpretativo – propositivo. “estos paradigmas cualitativos e interpretativos son usados en el estudio de pequeños grupos...Se caracteriza por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas”⁵³

7.1.2 Nivel de Investigación. Además el nivel del tipo de investigación es descriptivo, interpretativo y propositivo, “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”⁵⁴. Y finalmente la elaboración de una propuesta a los problemas resultantes de la investigación.

En primera instancia se busca, obtener una visión más amplia sobre el problema o fenómeno que actúa en el contexto estudiado, a través de la recopilación de la mayor cantidad de datos posibles, a fin de identificar, comparar, evaluar y especificar cada componente del fenómeno y así determinar las propiedades del mismo, es decir, especificar cuál es su funcionamiento y como se manifiesta. Por último se desarrollara un nivel propositivo, es decir, plantear una posible solución al fenómeno a fin de mejorar o cambiar su estado actual.

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar en la presente investigación es **estudio de caso**, “este tipo de investigación es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas de la situación actual e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades”.⁵⁵

Se constituye en una herramienta valiosa de investigación y descubrimiento. Útil en la generación de resultados que faciliten el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo de estudio. “Es así que el caso de estudio enfatiza no sólo en la construcción de teorías, sino que también incorpora las teorías existentes, lo cual revela una mezcla de la inducción con la deducción (características propias del estudio de caso contemporáneo”. Perry (1998. 77p)

⁵³ TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de investigación científica. Limusa. México, 2008. p. 57

⁵⁴ *Ibid.*, p. 46

⁵⁵ *Ibid.*, p. 51

7.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

7.3.1 Técnicas y fuentes de información. La obtención de los datos se realizara a través de fuentes primarias donde se aplicaran encuestas, cuya característica principal se encuentra en la elaboración de preguntas cerradas, a escala unipolares (calificación), a escalas hedonistas (medición de preferencia), a escalas de intención y a escalas de acuerdo y desacuerdo, también se elaboraran preguntas de ordenamiento de rangos (ordenar preferencias); con el fin último de la búsqueda de información que permita acercarse a determinar las posibles falencias que presenta sistema EDL y las posibles observaciones y recomendaciones para desarrollar un nuevo sistema propio de EDL.

Además se recurrirá a la recolección de datos a través de fuentes secundarias como son, libros, enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas, normatividad bases de datos, referentes a evaluación del desempeño, fuentes históricas de la entidad, los cuales nos permitirán tener un conocimiento amplio de la situación actual del fenómeno estudiado, falencias, necesidades y así, determinar la mejor opción para crear la nueva propuesta

7.3.2 Parámetros estadísticos. Primero se determinara la población de estudio, es decir, aquella cantidad individuos que servirán para determinar el análisis en el fenómeno estudiado; para este caso son los funcionarios de carrera administrativa de la Alcaldía de Pasto, los cuales constituyen 168. El enfoque utilizado para este estudio es el de estadística inferencial, la cual tiene como finalidad determinar los problemas que identifican la muestra estudiada y el grado de fiabilidad o significación de los resultados obtenidos. Se tiene en cuenta dos grandes núcleos como son el parametrito (cuando las variables son de tipo cuantitativo) y no parametrito (cuando las variables son de tipo cualitativo). Para el procesamiento de la información se utilizara software como son Microsof EXCEL.

7.3.3 Edición final del documento. Para la edición final del documento, se tendrán en cuenta normas incontec exigidas en la elaboración de trabajos de grado. Para ello se hace necesaria la utilización de software básico como Word y Adobe Reader.

8 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Este capítulo encierra el diagnostico actual de la evaluación del desempeño laboral para los funcionarios de carrera administrativa, en la Alcaldía de Pasto.

En primera instancia se realiza el cálculo de dos muestra, la cual esta representada, por un lado, la perteneciente a los funcionarios de carrera administrativa que son los evaluados, ellos determinaran en el solución del cuestionario (encuesta, ver nexo-No1), las falencias y situación actual del nuevo sistema, además de las expectativas del sistema propio.

Como segundo, una vez aplicadas las encuestas y recolectada la información, se han almacenado y estudiado en Microsoft office Excel, programa que permitió el análisis cuantitativo de los datos, y los cuales se muestran en tablas y gráficos para su respectivo entendimiento

Finalmente, se elaboran las conclusiones en las cuales se determina las falencias y fortalezas del sistema actual de evaluación del desempeño laboral para los funcionarios de carrera administrativa, además de incluir las soluciones, que serán la guía fundamental para formular el sistema propio de evaluación del desempeño laboral.

8.1 DETERMINACION DE LA MUESTRA PARA LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA

En este caso se utiliza el tamaño de muestra de la población conocida con la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño maestral: } \frac{N z (pq)}{[e (n-1) + z pq]}$$

N= Es el número de funcionarios de carrera administrativa vinculados a la Alcaldía con un numero de 168

Z = Toma un valor de 1,96 para un nivel de confianza del 0,05

P= Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. Para el caso se toma la opción más desfavorable (p= 0,3), que hace mayor el tamaño muestral

q = 1-p

e = error que se prevé cometer, en el caso 0,1

En la presente investigación el tamaño de la muestre es como sigue:

$$\text{Tamaño Muestral} = 168(1,96) (0,3 * 0,5) / [(0,1)(0,1 * 168) + (1,96) (0,3 * 0,5)] ^1$$

$$\text{Tamaño Muestral} = 49,392 / 1,974 = 25,021 \text{ Aproximadamente 25 encuestas.}$$

Funcionarios de carrera administrativa del Municipio de Pasto según Niveles. (Ver cuadro No. 1)

Tabla 1. Alcaldía Municipal de Pasto. Numero de funcionarios por nivel, participación porcentual y determinación del número de encuestas por nivel administrativo. año 2010.*

| NIVEL ADMINISTRATIVO | Número de Funcionarios | Participación porcentual | No. encuestas |
|----------------------|------------------------|--------------------------|---------------|
| PROFESIONAL | 45 | 28% | (28%*25)= 7 |
| TECNICO | 61 | 36% | (36 %*25)= 9 |
| ASISTENCIAL | 61 | 36% | (36 %*25)= 9 |
| TOTAL | 168 | 100% | 25 |

Fuente: Datos suministrados por la Subsecretaria de Talento Humano de la Alcaldía de Pasto. Cálculos de ésta investigación.

8.2 DATOS Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA

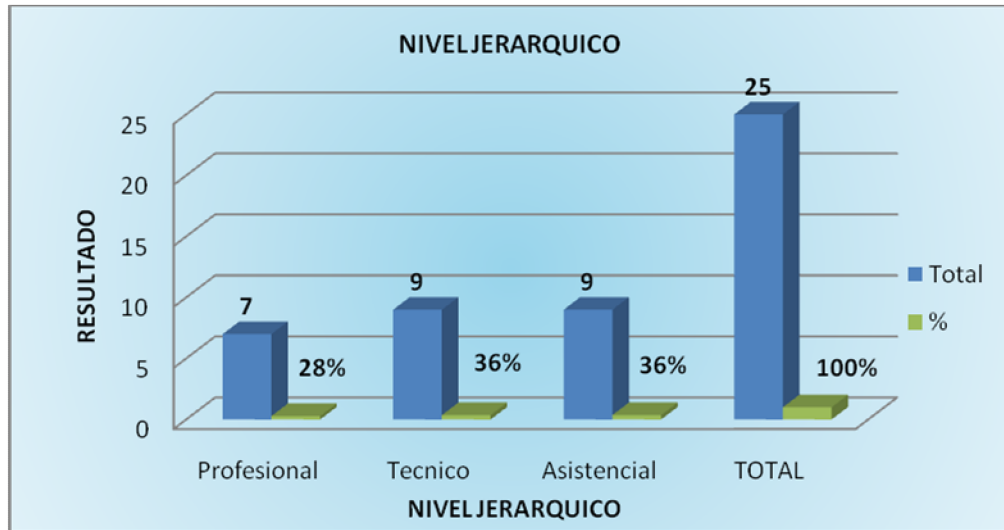
Una vez aplicada la encuesta a los 168 funcionarios de carrera administrativa, los datos se tabularon, se graficaron y se obtuvieron importantes resultados.

Las tablas donde se proceso la información se encuentran en el anexo 2. Tablas de tabulación. A continuación se presentan los resultados del procesamiento de los datos:

- En primera instancia se realizo preguntas donde el objetivo es la recolección de DATOS GENERALES y se obtuvo lo siguiente:

* Nota: No se incluyen a los funcionarios administrativos al servicio de las instituciones educativas del Municipio de Pasto.

GRAFICA No 1. Nivel jerárquico



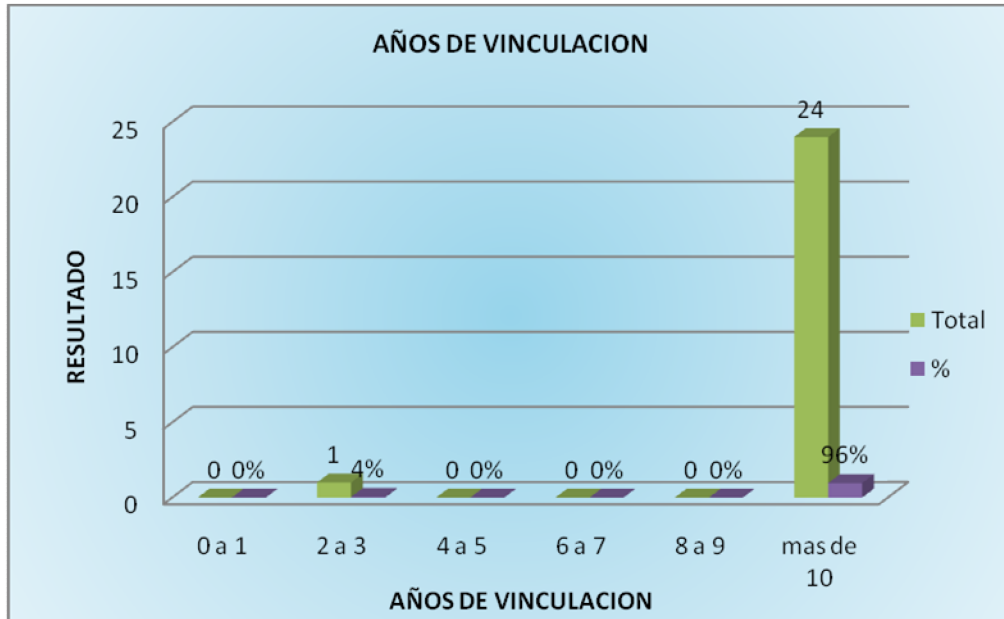
Se les pregunto a los funcionarios cual era el nivel jerárquico, esta pregunta se elaboro con el fin de corroborar la muestra calculada y evitar falencias, y se encontraron los siguientes resultados, de un total de 100% de encuestados:

En el nivel profesional hay 28%

En el nivel técnico 36%

En el asistencial 36%

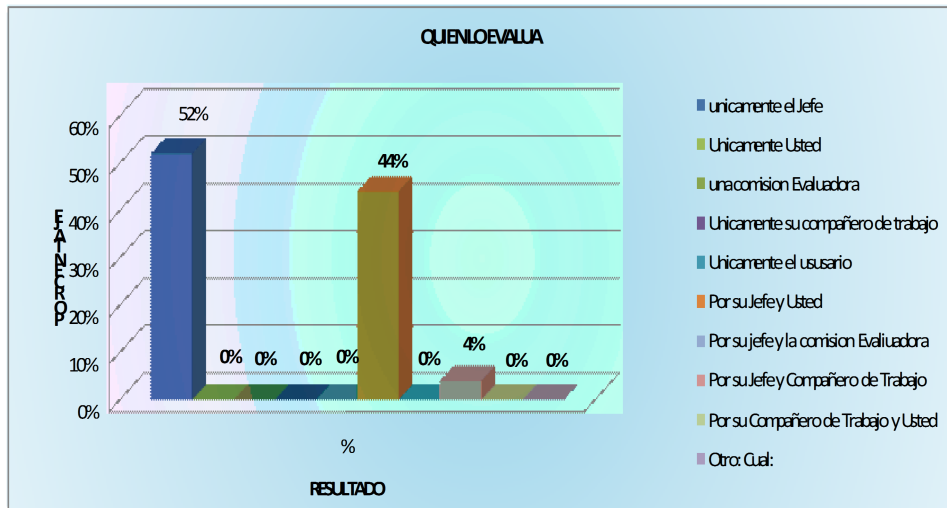
GRAFICA No 2. Años de vinculación



A la pregunta de los años de vinculación que lleva el funcionario de la alcaldía se encontró que el 96% tiene más de 10 años vinculados a la entidad, y solo un 4% de 2 a 3 años.

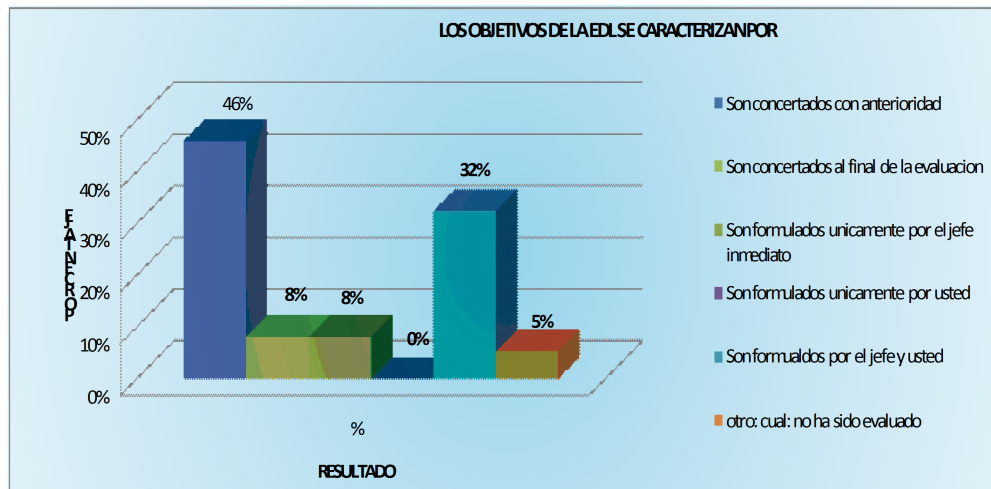
- Como segundo se pretende recolectar información sobre el actual sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en la Alcaldía Municipal de Pasto y se obtuvieron los siguientes resultados:

GRAFICA No 3. Quien lo evalúa



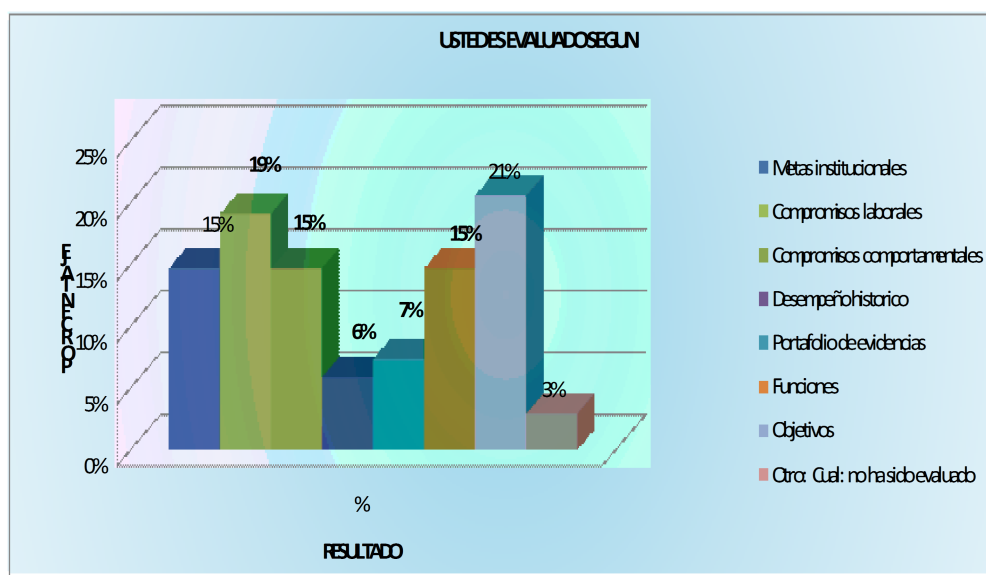
En cuanto a la pregunta realizada a los funcionarios acerca de: ¿Quién lo evalúa a usted?, los encuestados contestaron con un 52% únicamente el jefe lo evalúa, con un resultado menor 44% por el jefe y usted mismo y por ultimo con un 4% por su jefe y compañero de trabajo.

GRAFICA No 4. Los objetivos se caracterizan



Para la pregunta; Los objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) se caracterizan por. Se encontró que de un 100%; 46% de funcionarios considera que son concertados con anterioridad; un 32%, son concertados por el jefe y usted; un 8% contesto que son concertados al final de la evaluación y son formulados únicamente por el jefe inmediato y solo un 5% contesto que no ha sido evaluado aun.

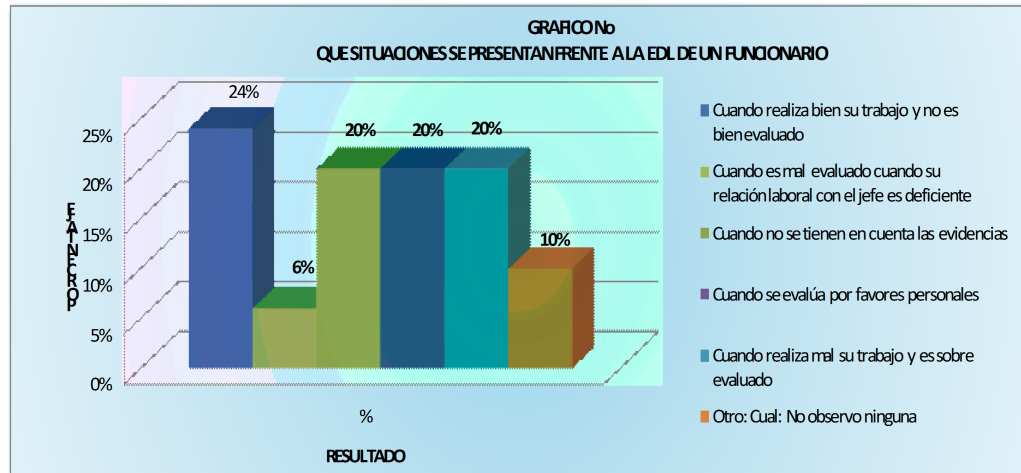
GRAFICA No 5. Usted es evaluado según



Al realizar la pregunta, Usted es evaluado según; los funcionarios con un 21% respondieron que por objetivos; el 19% por compromisos laborales; con un 15% son evaluados por metas institucionales, compromisos comportamentales y por funciones; un 6% respondió que era evaluado por desempeño histórico y solo un 3% aun no ha sido evaluado.

Es de notar que no hay concordancia en las respuestas. Puesto que son varias, lo cual demuestra que no se tienen en claro los motivos por los cuales se debe evaluar al funcionario, esto ocasiona mas subjetividad a la hora de calificar el rendimiento y por otro lado cada evaluado calificara por motivos diferentes y no por los que la comisión Nacional de Servicio Civil a estipulado.

GRAFICA No 6. Situaciones presentes en al EDL



Frente a la pregunta: Que situaciones se presentan frente a la Evaluación del Desempeño Laboral de un funcionario; se obtuvo que el mayor problema presentado en la evaluación con un 24% es cuando el funcionario realiza bien su trabajo y no es bien evaluado; con un 20%, las situaciones cuando no se tienen en cuenta las evidencias, cuando se evalúa por factores personales y cuando realiza mal su trabajo y es sobre evaluado, con un 10% no ha observado ninguna situación, y solamente con un 6% cuando es mas evaluado cuando su relación laboral con el jefe es deficiente y por eso es mal evaluado.

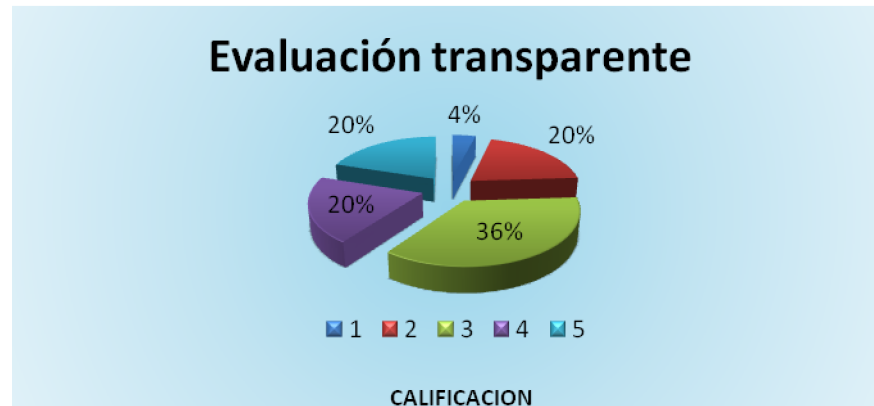
- Se solicito a los funcionarios que califiquen de 1 a 5 la importancia que se le da a ciertas características de la EDL (considerando 1 como menos importante y 5 muy importante); y se obtuvieron los siguientes resultados:

GRAFICA No 7. Seguimiento a los resultados



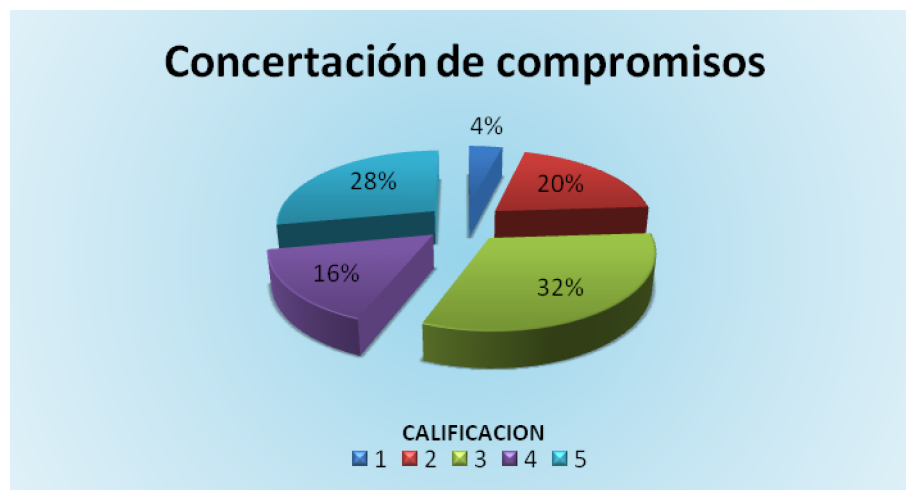
El seguimiento a los resultados tuvo obtuvo como resultado; un 16% con calificación de 1; el 28% calificación de 2; un 16% calificación de 3 y 4, un 24% calificación de 5. Por ende el seguimiento a los resultados tiene calificaciones no tan favorable, como lo son del 16% y 28%. Presentando una falencia considerable al seguimiento de los resultados por parte de los funcionarios evaluados, evaluadores y los demás responsables de la evaluación del desempeño laboral de la alcaldía.

GRAFICA No 8. Evaluación transparente



En cuanto a la importancia que se le da a la la evaluación transparente, la mayoría coincide en un 36% con una calificación de 3, que se considera un termino medio; un 20% de los funcionarios reponde con una calificación del 4 y 5; por otro lado se tiene calificaciones bajas de 1 con un 4% y 2 con un 20%. Con este resultado se nota que hay indiferencia frente a la importancia que debe tener un proceso tan importante como es la evaluación del desempeño, es por ello que se observan calificaiones injustas en el proceso.

GRAFICA No 9. Concertación de compromisos



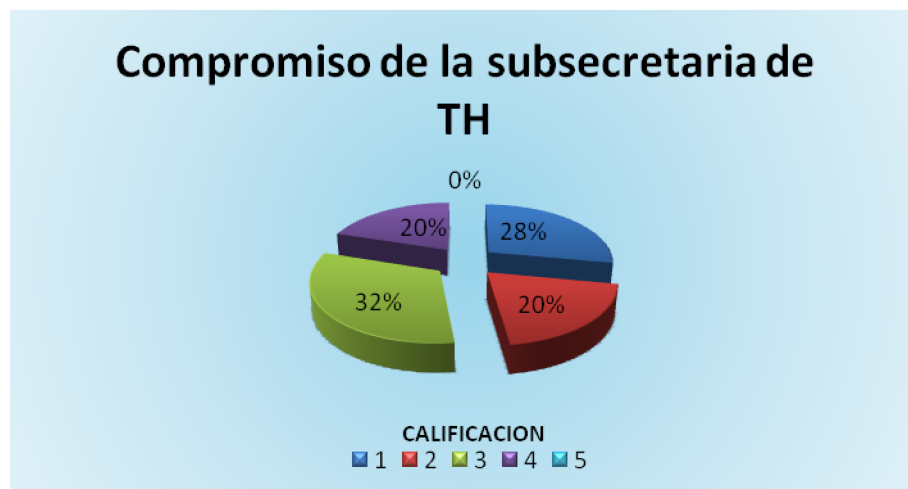
Frente a la concertación de compromisos los resultados se muestran favorables; en primera instancia se muestra un 32% con calificación de 3, que se considera una decisión central; mientras que con un 28% hay una calificación de 5 y con el 16% una calificación de 4, mostrando un resultado positivo con un total de 44%; y finalmente con resultados no tan positivos y minoritarios se tiene un 4% con calificación de 1 y un 20% con calificación 2.

GRAFICA No 10. Sistema o tipo de evaluación



En cuanto al sistema o tipo de evaluación actual de evaluación del desempeño laboral se obtuvo un 32% con una calificación de 3, lo cual muestra respuestas centrales; mientras que por otro lado con un porcentaje del 12% y del 24%, con calificaciones no tan favorables del 1 y 2 respectivamente; y finalmente se tiene con un resultado minoritario 24% para una calificación de 4 y 8% para una calificación de 5.

GRAFICA No 11. Compromiso de la subsecretaria de talento humano



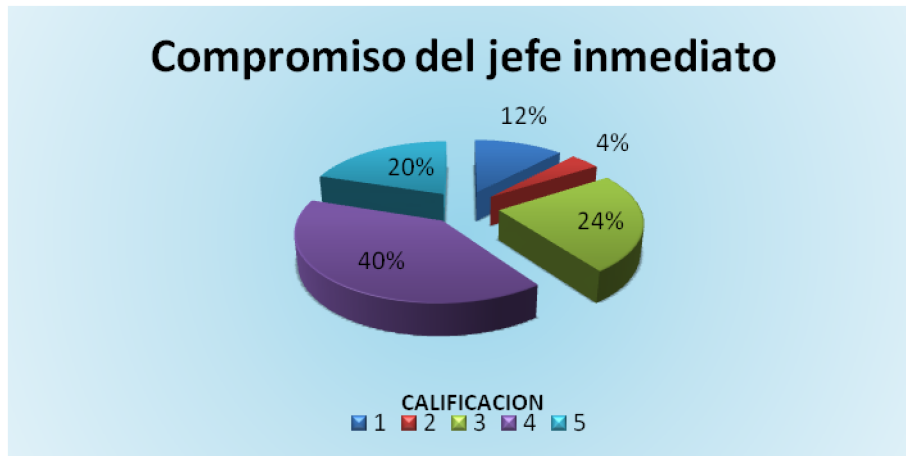
En cuanto al compromiso de la subsecretaria de Talento Humano, los resultados no son tan positivos, es en este punto, donde se observan falencias, puesto que desde esta dependencia se maneja el proceso de evaluación del desempeño laboral; y por ello se obtuvo lo siguiente; con resultados no tan favorables de un 28% y 20%, con calificaciones de 1 y 2 respectivamente; con 32% la respuesta es central y su calificación de 3, mientras que solo un 20% respondió con una calificación de 4; y con calificación de 5 no se obtuvo ninguna respuesta.

GRAFICA No 12. Fechas de evaluación



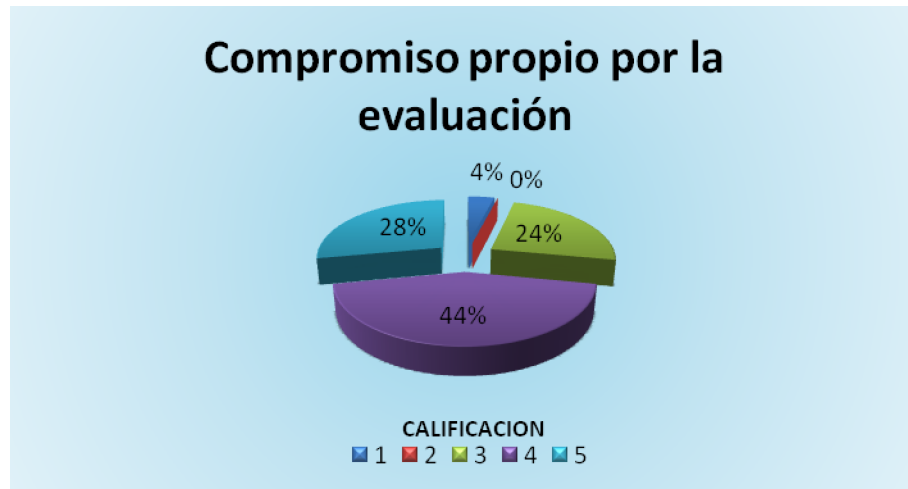
Frente a la importancia que se le da a las fechas de la evaluación del desempeño, los resultados son más que favorables; un 40% y 12% respondió positivamente con una calificación de 4 y 5 respectivamente, por otro lado con un 32% la calificación es de 3, es decir, respuesta central; mientras que solo un 4% y 12%, obtuvieron la calificación de 1 y 2 respectivamente.

GRAFICA No 13. Compromiso del jefe



Frente al compromiso del jefe inmediato, las respuestas son favorables, la importancia obtuvo los siguientes resultados; con un 40% la calificación es de 4; con un 20% la calificación es de 5; por otro lado el 24% se tiene como una respuesta central con calificación de 3, mientras con un resultado no tan positivo se tiene el 12% con un resultado de 1 y con 4% la calificación de 2.

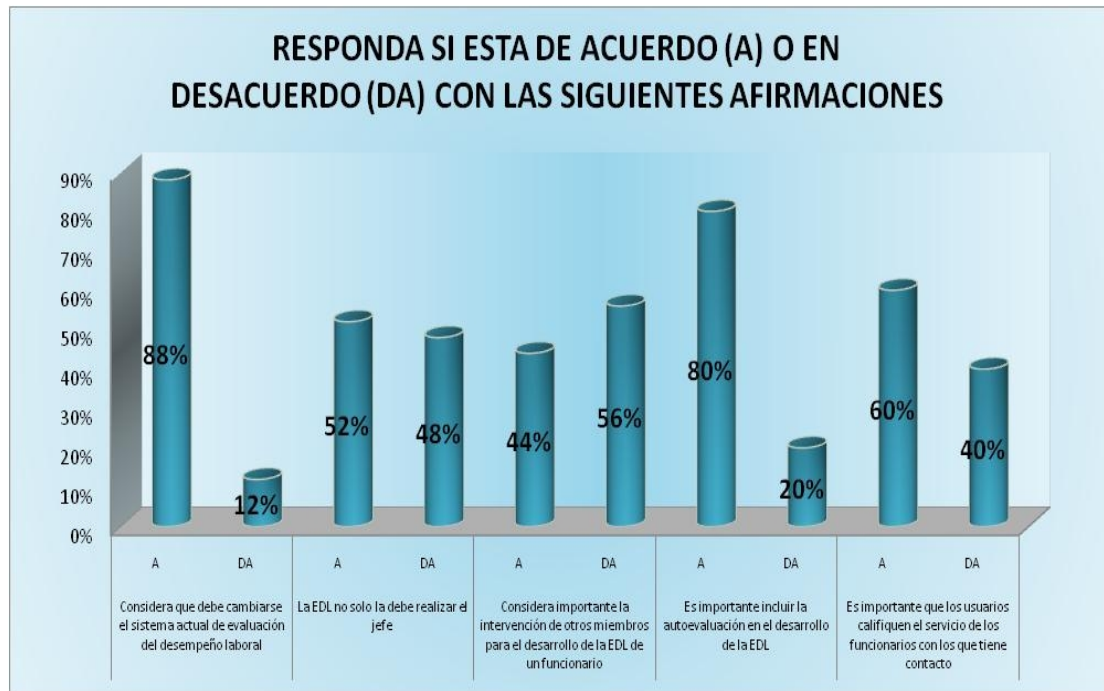
GRAFICA No 14. compromiso propio por la evaluación



En cuanto al compromiso propio por la evaluación, el cual hace referencia al compromiso que el funcionario tiene por el proceso de evaluación, los resultados son bastante favorables; un 44% de los funcionarios respondieron con una calificación de 4 y un 28% con calificación de 5; con respuesta central se obtuvo un 24% de calificación 3; y con un 4% la calificación de 1 y del 0% la calificación de 2.

- En tercer lugar, se elaboró preguntas con las cuales se pretende recolectar información sobre la aceptación de ciertas características para la propuesta del *sistema propio* de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL), y se obtuvo los siguientes resultados:

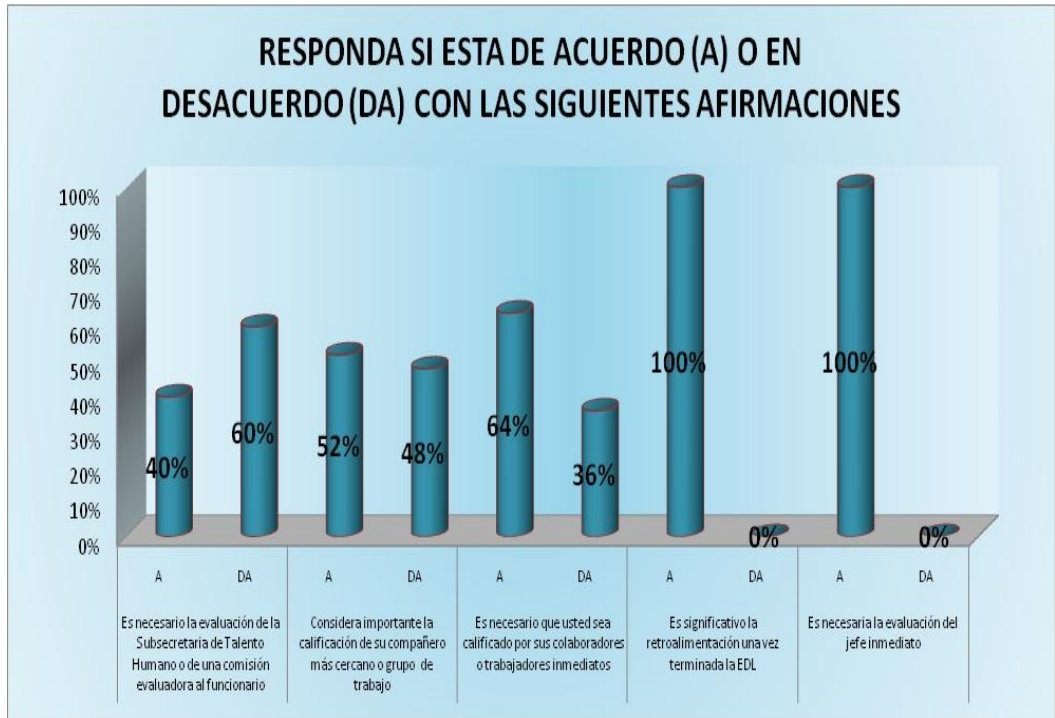
GRAFICA No 15. Responda Las Siguietes Afirmaciones



En cada una de las afirmaciones presentadas los funcionarios respondieron de manera positiva a las nuevas propuestas de evaluación del desempeño laboral tales como:

- Considera que se debe cambiarse el sistema actual de EDL, del 100%, el 80% respondió que está de acuerdo y sol el 12% que no está desacuerdo.
- La EDL no solo la debe realizar el jefe; con esta afirmación de un 100%, un 52% respondieron que están de acuerdo y un 48% están en desacuerdo.
- Considera importante la intervención de otros miembros para el desarrollo de la EDL; los funcionarios respondieron con un 44% que están de acuerdo y un 56% que están en desacuerdo, esto denota renuencia al cambio.
- Es importante incluir la autoevaluación en el desarrollo de la EDL; el 80% de los funcionarios están de acuerdo en la importancia que tiene incluir la autoevaluación en el proceso de EDL, mientras que un solo 20% considera que no.
- Es importante que los usuarios califiquen el servicio de los funcionarios con los que tiene contacto; el 60% está de acuerdo mientras que el 40% no lo está.

GRAFICA No 16. Responda Las Siguietes Afirmaciones



- Es necesario la evaluación de la Subsecretaria de Talento Humano o de una comisión evaluadora al funcionario; se obtuvo un 40% donde los funcionarios están de acuerdo y un 60% que están en desacuerdo.
- Considera importante la calificación de su compañero más cercano o grupo de trabajo; para esta afirmación los funcionarios respondieron 52% que están de acuerdo y un 48% están en desacuerdo.
- Es necesario que su usted sea calificado por sus colaboradores o trabajadores inmediatos; un 64% respondieron de acuerdo para esta afirmación y el 36% están en desacuerdo.
- Es significativo la retroalimentación una vez terminada la EDL, un 100% respondieron con 100% que están de acuerdo.
- Es necesaria la evaluación del jefe inmediato; a esta afirmación la totalidad representado con el 100% respondieron de acuerdo.

Del mismo modo se solicito los funcionarios que respondieran las siguientes afirmaciones, de esta manera:

| | |
|-----------------------|-------------|
| Definitivamente si | (DS) |
| Probablemente si | (PS) |
| Probablemente no | (PN) |
| Definitivamente no | (DN) |
| Prefiere no responder | (PR) |

Y se obtuvo los siguientes resultados:

GRAFICA No 17. Objetivos En Conjunto



Ante la pregunta, se obtuvo resultados del 84% con respuesta de definitivamente si, y del 16% con probablemente si.

Es así que se nota el interés de la formulación de objetivos concertados entre el jefe y el funcionario evaluado

GRAFICA No 18. Marco Temporal



Frente a la afirmación, se obtuvo; con un 72% una respuesta de definitivamente si, con un 24% probablemente si, un 4% definitivamente si, y con un 0% a probablemente no u prefiere no responder.

Con este resultado favorable se comprueba que si es necesario establecer un marco temporal de cumplimiento de los objetivos pactados.

GRAFICA No 19. Herramientas A Negociar



A esta afirmación como resultado se tiene; un 72% con respuesta de definitivamente si, un 8% dijo probablemente sí, un 16% probablemente no, un 4% definitivamente no y un 0% prefiere no responder.

Se muestra que los funcionarios aceptan que es necesario negociar estrategias, herramientas y recursos a fin de alcanzar los objetivos.

GRAFICA No 20. Compromiso Comportamental



Para esta afirmación se obtuvo que el 68%, considera que definitivamente sí, el 20% probablemente sí y el 4% respondieron probablemente no, definitivamente no y prefiere no responder.

Se observa que para los funcionarios es importante que se realice un compromiso personal a fin de cumplir los objetivos pactados.

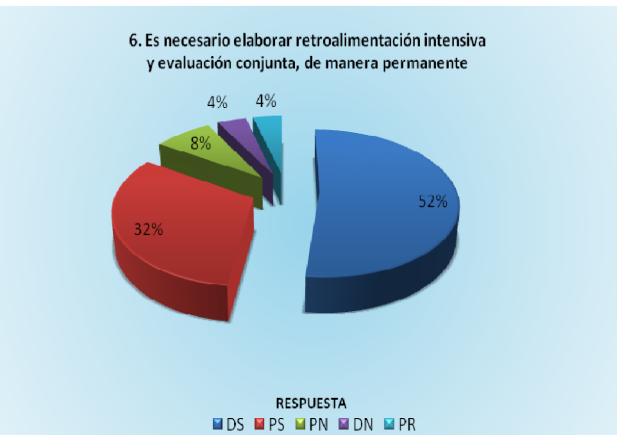
GRAFICA No 21. Monitoreo Constante



Ante esta pregunta, los resultados son favorables, un 60% con respuesta de definitivamente sí, un 38% con respuesta de posiblemente sí, mientras que solo un 4% respondió que probablemente no y con 0% definitivamente no y prefiere no responder.

Este resultado se ratifica la necesidad de desarrollar monitoreo constante de los resultados de la EDL y de los objetivos formulados.

GRAFICA No 22. Retroalimentación



La presente respuesta tuvo resultados positivos un 54% para definitivamente sí, un 32% probablemente sí, y con un 8% la respuesta de probablemente no, mientras que solo 4% respondieron definitivamente no y prefiere no responder.

Es así, que los resultados arrojan que es necesario incluir en el proceso de EDL la retroalimentación

GRAFICA No 23. Evidencias



Frente a si las evidencias deben involucrarse como un factor importante en la evaluación, las respuestas obtenidas fueron positivas donde el 84% de los funcionarios respondió definitivamente si frente a la afirmación, el 12% posiblemente si y solo un 4% respondió probablemente no, y finalmente un 0%, respondió definitivamente no y prefiere no responder.

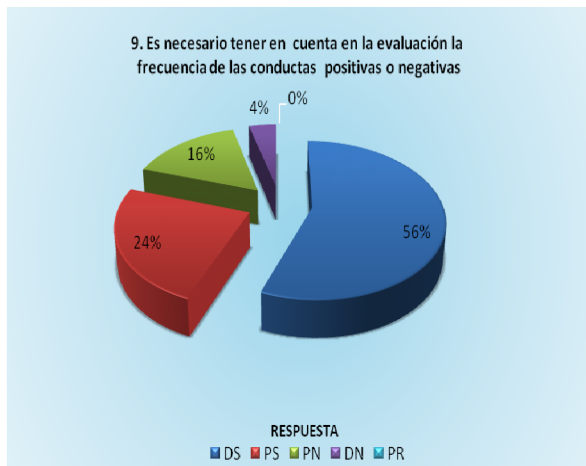
GRAFICA No 24. Evaluación Del Comportamiento



Para esta pregunta el 76% de los funcionarios de carrera administracion respondió definitivamente si, el 16% posiblemente si, el 8% definitivamente no y el 0% respondieron probablemente no y prefiere no responder.

Este resultado resuelve que la evaluacion no solo debe hacerse al rendimiento laboral sino tambien al comportamental.

GRAFICA No 25. Frecuencia de conductas



La repuesta fue favorable frente a la presente afirmacion, el 56% de los funcionarios encuestados respondió definitivamente si, el 24% probablemente si, el 16% probablemente no, el 4% definitivamente no.

El resultado muestra el fovoritismo hacia tener en cuenta en la evaluacion la frecuencia de las conductas positivas o negativas.

GRAFICA No 26. Realizar Incentivos



Los funcionarios a la presente afirmación respondieron con un 80% positivamente con definitivamente si, con un 16% probablemente si y el 4% probablemente no.

Estos resultados demuestran que es necesario que la EDL, se utilice para fines como la capacitación, los incentivos pecuniarios y no pecuniarios y los laborales como ascensos.

8.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo a los resultados obtenidos después del análisis, de realizar observaciones y conversaciones con los mismos funcionarios encuestados se determinan los siguientes problemas en el proceso de evaluación del desempeño laboral en la Alcaldía de Pasto; en primer lugar, la existencia de problemas en la entidad respecto de la Evaluación del Desempeño Laboral; en segundo, problemas de las características propias a los procedimientos de la evaluación; por último, las exceptivas erróneas frente a las calificaciones, puesto que las escalas de calificación y el sistema de evaluación no permiten la objetividad.

- **Existencia de problemas en la entidad respecto de la Evaluación del Desempeño Laboral.** El proceso de evaluación es complejo y requiere de atención; puesto que la información es abundante para la toma de decisiones que afectan a toda la entidad, por otro lado la necesidad de almacenar los datos del rendimiento durante el proceso de EDL (que tiene el periodo 1 año), puede ser perjudicial a la hora de emitir un juicio objetivo, desafortunadamente, los recuerdos de los jefes inmediatos están sujetos a errores.

Es notorio que la Evaluación del Desempeño Laboral, es un mero cumplimiento normativo y no lo toman como un proceso indispensable, el cual ayuda a cumplir el propósito del mejoramiento continuo, en búsqueda de la calidad, en mejorar la prestación de servicios y cumplimiento de las metas institucionales. La importancia que se le da a este proceso se resume en un mero cumplimiento normativo, resultado que se puede corroborar en la grafica No 10, donde se muestra la poca importancia que se le da al sistema tipo de evaluación del desempeño adoptado por la entidad.

Por otro lado el seguimiento que se le realiza a los resultados de la evaluación es poco, como lo demuestran el análisis de los datos arrojados por la encuesta (Grafica No 7). El seguimiento a los resultados puede garantizar observar falencias en varios aspectos como son: problemas en el proceso de evaluación del desempeño, problemas de

rendimiento en uno o varios funcionarios, o la asignación equivocada de incentivos por rendimiento.

La poca transparencia es notoria, los resultados dan muestra de esto (Grafica No 8), consecuencia de evaluaciones imparciales con casos tales como, cuando el jefe evalúa por favores personales o favoritismo, cuando se evalúa negativamente a un funcionario que ha realizado bien su trabajo o cuando es valorado positivamente pero ha tenido un desempeño bajo y cuando no se tienen en cuenta las evidencias a la hora de evaluar el rendimiento del funcionario. (Grafica No 6). Estas falencias pueden ser tan evidentes porque hay un bajo compromiso por parte de la subsecretaria de Talento Humano (ver Grafico No 11), que es la encargada del funcionamiento correcto de proceso de evaluación y aunque hay compromiso por parte los funcionarios evaluados y los evaluadores (ver Grafico No 14), esto no es suficiente cuando la intervención para el buen proceso de evaluación por parte de la Subsecretaria de Talento Humano no es lo suficientemente eficiente para evitar estos problemas.

- **Problemas de las características o de los procedimientos de la evaluación del desempeño laboral.** Ante la presente contexto que atraviesa la entidad, es pertinente anotar que las situaciones más problemáticas y representativas frente a al proceso de evaluación del desempeño son las referentes a la claridad de quien debe evaluar el desempeño, puesto que los resultados obtenidos de la encuesta (ver grafico No 3) resumen que no hay claridad de quien es el papel principal de evaluar al funcionario de carrera administrativa, ya que la normatividad actual aclara que debe realizarla el jefe inmediato o la comisión evaluadora en ciertos casos.

Otra situación es la que presentada cuando no reconocen las características principales a la hora de formular los objetivos, puesto que los resultados obtenidos por la encuesta dan razón de la variedad de respuesta (ver Grafico No 4), y para la normatividad es preciso que los objetivos se formulen entre el jefe y el funcionario evaluado.

También se concluye que existe variedad de respuestas del porque son evaluados, por lo cual no es posible que no haya un acuerdo sobre como evaluar, por ejemplo mientras un evaluador califica por desempeño histórico, otro lo hará por desempeño actual, otro caso es cuando mientras unos evaluarán por funciones otro evaluarán solo por compromisos pactados, como se, no hay parámetros claros y establecidos sobre qué se debe evaluar, es así como la evaluación se refleja en calificaciones subjetivas y no objetivas.

- **Expectativas erróneas frente a las calificaciones, puesto que las escalas de calificación y el sistema de evaluación no permiten la objetividad.** Frente a las calificaciones se observan *errores de apreciación*, esto debido a que en la entidad no se han capacitado a evaluados como a evaluadores para conocer claramente los criterios, características, procedimientos y proceso de evaluación del desempeño. Entre los errores más comunes se encuentran el de error de lenidad, error de severidad, efecto de primacía y de recencia (ver gráfica No 6)

El error de lenidad o indulgencia; hace referencia a la evaluación que para este caso realizan los jefes inmediatos a varios funcionarios, y por evitar conflictos el evaluador

realiza calificaciones muy por encima de lo que realmente amerita el rendimiento de estos. Es por este motivo que en la entidad se hace evidente calificaciones de 1.000 puntos en varios funcionarios.

El error de severidad; es todo lo contrario del error de lenidad, en la entidad también se observan situaciones como calificaciones bajas cuando el rendimiento del funcionario es óptimo (Ver gráfico No6), esta situación a veces se da por problemas personales entre el evaluado y evaluador, también cuando el jefe quiere impresionar con sus patrones de medida.

El efecto de primacía y recencia; este efecto se da por motivos tan fuertes como es el no manejo de un portafolio de evidencias. En primer lugar el efecto de primacía consiste en la primera impresión que el funcionario puede dar al evaluado, que puede ser positiva o negativa, esta es almacenada en la memoria y en base solo a esta se califica, los demás sucesos no se tienen en cuenta a la hora de la valoración del funcionario; como segundo el efecto de recencia, se ha presentado en casos donde el jefe inmediato del evaluado no observa el desempeño del funcionario por un largo periodo, y cuando se acerca el momento de evaluar busca información reciente para elaborar la calificación sin tener presente todo el periodo que para este caso se realiza semestralmente, con calificación definitiva al final del año. Lo cual puede no ser tan favorable para el evaluado ocasionando una valoración subjetiva más que objetiva.

Del mismo modo se propusieron soluciones, las cuales fueron expuestas en la encuesta, y las respuestas obtenidas por los funcionarios darían viabilidad a la propuesta. Estos son los datos arrojados:

- Los funcionarios están de acuerdo con un cambio en el sistema actual de desempeño laboral (ver Gráfico 15). En el cual se incluya la intervención de otros agentes a la evaluación del desempeño diferente del jefe inmediato; como pueden ser los usuarios, los compañeros o equipo de trabajo, los funcionarios que tiene a cargo, además de incluir la autoevaluación en el proceso. Donde se deba incluir como factor importante en todo el proceso de evaluación, la retroalimentación, la cual ayudara a incentivar la comunicación en búsqueda del fortalecimiento en el rendimiento y de la cooperación entre evaluado y evaluador (ver Gráfico No 16).
- Como otro factor importante en el que los funcionarios se encuentran de acuerdo, es aquel donde los objetivos se deben establecer en conjunto con el jefe inmediato y el funcionario evaluado (Ver Gráfico No 17), los cuales deben contener un marco temporal para el cumplimiento de lo pactado (Ver gráfico No 18), una vez establecidos los objetivos entre el jefe y el funcionario se deben también negociar las herramientas o los insumos con los cuales se será posible el alcance de los objetivos pactado (Ver Gráficos No 19), siendo constante el compromiso del evaluado por el cumplimiento de los objetivos establecidos, este compromiso debe traspasar el mero formalismo (Ver gráfico No 20).
- También es importante desarrollar un monitoreo constante del desempeño de un funcionario, de los resultados y del cumplimiento de los objetivos formulados (Ver gráfico No 21); esto con el fin de garantizar la eficiencia del proceso del EDL, comprobar si hay falencias y así encontrar las soluciones oportunamente y realizar las

correcciones necesarias; además de incluir la autoevaluación en todo el proceso de evaluación (Ver grafico No 22).

- Se debe incluir las evidencias como un factor importante en el proceso de EDL, que ayudara a obtener resultados objetivos y menos subjetivos, puesto que los resultados se pueden comprobar con las evidencias recolectadas.
- Es importante también evaluar a los funcionarios no solo por su rendimiento sino por su comportamiento en el área laboral, sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
- Por último la Evaluación se debe utilizar no solo con fines de cumplimiento normativo, sino como un proceso constructivo que ayudara al funcionario a mejorar su rendimiento y al mismo aportara a la entidad a ser más eficiente.

9 FACTORES CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA PROPIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (EDL)

En este capítulo se desarrolla con detenimiento cada una de las claves primordiales para esta investigación, como son los factores claves para la elaboración del sistema propio de EDL. Se debe aclarar que se tendrá en cuenta aspectos legales desde lo público, componentes presentes, en leyes, decretos y acuerdos que reculan el empleo público, y la evaluación del desempeño laboral.

Posteriormente se mencionaran los factores claves desde lo teórico y referenciado bajo modelos nuevos de evaluación del desempeño que son aplicados a la administración privada, respondiendo las preguntas del qué desempeño evaluar, cuándo, cómo, quién debe evaluar y cómo se debe comunicar la evaluación.

Es imprescindible, anotar que tanto los factores claves de la administración pública y los de la privada, se complementaran a fin de crear el sistema propio, de tal manera que éste de respuestas a las necesidades de la Alcaldía de Pasto presentes en el proceso de evaluación del desempeño laboral. Y para ello se crea un mapa conceptual general, en el cual se resume de manera grafica el proceso de evaluación del desempeño laboral propuesto.

9.1 FACTORES CLAVES NORMATIVOS

Desde la administración pública es necesario tener presente que la Evaluación del Desempeño Laboral, se rige bajo los siguientes principios básicos como son; “la igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y merito”⁵⁶, estos acompañados del establecimiento de los compromisos laborales y Comportamentales, darán como resultado “el ingreso, permanencia, ascenso y retiro de los empleados de carrera”⁵⁷.

Al mismo tiempo es necesario tener presente que para la Evaluación de Desempeño Laboral, debe elaborarse bajo la mirada de un enfoque sistémico, es decir que este no se encuentre aislado de los procesos adelantados en la entidad, además de permitir la articulación “ de los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos, económicos, culturales y sociales propios de la entidad y el desarrollo del Talento Humano, para la consecución del resultados acordes con sus prioridades estratégicas y su función social”⁵⁸

A continuación se presenta un cuadro que resume los elementos necesarios para la elaboración de un Sistema Propio de Evaluación de Desempeño Laboral para los

⁵⁶ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 39

⁵⁷ *Ibid.*, p. 39

⁵⁸ *Ibid.*, p. 39

Funcionarios de Carrera Administrativa, los cuales son descritos en el artículo 5º del Acuerdo No 138 del 14 de enero de 2010, por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), éstos serán explicados de manera detallada más adelante en este documento.

Tabla 2. FACTORES PUBLICOS

| | |
|--|--|
| 1. Compromisos | De la Alta dirección para la adopción y desarrollo del sistema propio de EDL |
| 2. Revisión de insumos en la Alcaldía | Para soportar un proceso de Evaluación de Desempeño acorde con la gestión de la entidad |
| 3. Identificar el marco normativo | Que dará soporte legal a la propuesta |
| 4. Determinar funciones de las personas responsables y participantes del proceso | Del Sistema Propio de Evaluación de Desempeño Laboral propuesto |
| 5. Especificar tipos, usos y términos de la evaluación | Así como los tipos y procedimientos a adelantarse en el proceso de la EDL |
| 6. Conformar la comisión Evaluadora | Que actúe como un solo evaluador |
| 7. Establecer los rangos de calificación | Donde se incorpora el concepto no satisfactorio. |
| 8. Establecer estándares históricos que evalúen | Determinados por estadísticas o información del comportamiento histórico de la entidad |
| 9. Determinar procedimientos diferenciadores | Que diferencien la comunicación y la notificación de la evaluación del desempeño laboral |
| 10. Diseñar proceso, metodología, instrumentos y herramientas | Para el desarrollo y funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño |
| 11. Establecer el procedimiento y estándares para incluir evidencias | Las cuales deberán documentarse y registrarse |
| 12. Diseñar metodología para prueba en la entidad | Antes de la aprobación por la Comisión Nacional de Servicio Civil (CNSC). |
| 13. Acreditación del Sistema de Gestión de Calidad y adoptado el Modelo estándar de Control Interno (MECI) | Para presentar el Sistema Propio de Evaluación de Desempeño Laboral a la Comisión (CNSC) |
| 14. Remitir por medio electrónico el soporte del sistema propuesto | En conjunto con el acto administrativo donde lo adoptan, una vez ya sea aprobado por la CNSC |
| 15. La entidad debe señalar diferencia entre el sistema propuesto y el de la Comisión | |

9.1.1 Compromiso. Es de vital importancia que la alta gerencia se encuentre comprometida con la elaboración y adopción del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral en la entidad y de todos los procesos adelantados a lo largo de la evolución administrativa de la alcaldía. Con el fin de “generar un cambio en la cultura organizacional, que debe manifestarse de manera expresa”⁵⁹, y que debe repercutir de manera positiva en la ciudadanía.

⁵⁹ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 39

9.1.2 Revisión de insumos en la Alcaldía. La normatividad es clara cuando exige la revisión minuciosa de los insumos importantes que posee la entidad, con el fin de dar soporte al nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral, entre los aspectos más importantes es necesario revisar; el plan estratégico, la misión, visión, objetivos y metas, y el plan de desarrollo institucional. “la evaluación del Desempeño deberá formularse en función de las metas institucionales, con base en los manuales de funciones, requisitos y competencias laborales ajustados a la normatividad vigente”⁶⁰.

9.1.3 Identificar el marco normativo. Es de vital importancia aclarar en la propuesta a presentar a la Comisión Nacional del Servicio Civil, bajo que normatividad se basará el sistema propio formulado por la alcaldía, puesto, que si esta se soporta bajo una normatividad vigente tendrá aceptación inmediata, de lo contrario será rechazada, con el fin de elaborar las correcciones que la normatividad vigente sugiera.

Es importante que se tengan presentes cuales son los acuerdos que la CNSC ha publicado, y de acuerdo a estos basar y formulara la mejor propuesta de evaluación del desempeño laboral para la alcaldía.

9.1.4 Determinar funciones de las personas responsables y participantes del proceso. Como en todo proceso administrativo y para este caso de Gerencia del Talento Humano, la CNSC considera indispensable enunciar de manera detallada, clara y precisa quienes estarán a cargo de la evaluación pero al mismo tiempo de quienes son los participantes activos, a fin de evitar confusiones y evasión de responsabilidades, “con el fin de garantizar la puesta en marcha del sistema y lo principios de celeridad y objetividad”⁶¹

9.1.5 Especificar tipos, usos y términos de la evaluación. Es necesario determinar qué tipo de evaluación se va proponer; como este se desarrolla, es decir su uso técnico; al mismo tiempo cuales son las características o expresiones más características del tipo propuesto de evaluación. “Así como las etapas y procedimientos a adelantarse, y las condiciones en cada una de las actuaciones administrativas inherentes al proceso”⁶²

9.1.6 Conformar la comisión Evaluadora. En este caso esta comisión participa como un solo evaluador, la cual estará integrada por dos empleados, donde uno de ellos será de libre nombramiento y remoción, y participaran para ciertos casos específicos como lo menciona la normatividad: “Esta Comisión actuará cuando el jefe inmediato sea un empleado de carrera administrativa o esté vinculado mediante nombramiento provisional. De esta comisión podrán hacer parte quienes siendo funcionarios de carrera se encuentren desempeñando cargos de libre nombramiento y remoción”⁶³

⁶⁰ *Ibíd.*, p. 34

⁶¹ Comisión Nacional de Servicio Civil. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. 41p

⁶² *Ibíd.*, p. 41

⁶³ *Ibíd.*, p. 41

9.1.7 Establecer los rangos de calificación. Es necesario establecer el rango de calificación que se tendrán en cuenta para el Sistema Propio de EDL, dentro de éste rango se debe incluir siempre y según la normatividad (acuerdo No 138 del 14 de enero de 2010), el concepto *no satisfactorio*, el cual determina un logro inferior del 65% de la meta de los compromisos pactados.

9.1.8 Establecer estándares históricos de evaluación. “o información del comportamiento histórico de la entidad frente a igual o similar competencia, que permitan una calificación objetiva de acuerdo con los resultados del desempeño laboral”⁶⁴

9.1.9 Determinar procedimientos diferenciadores. se debe, según la normatividad “Determinar los procedimientos para diferenciar la comunicación y la notificación de la evaluación del desempeño laboral, sus responsables, los términos en que se podrán interponer los recursos de reposición y de apelación, cuando estos resulten procedentes, así como señalar los procedimientos legales a ser aplicados”⁶⁵

9.1.10 Diseñar proceso, metodología, instrumentos y herramientas. Para la aplicación, funcionamiento y desarrollo del Sistema Propio de EDL, esto debe dar respuesta a los requerimientos normativos señalados por la CNSC y las necesidades y características propias, para este caso, la Alcaldía Municipal de Pasto. “Los instrumentos y metodologías deben ser amigables, fiables y válidos y, si se centran en resultados, es necesario que se establezcan estándares con objetivos congruentes a la finalidad del empleo y que se puedan llevar a indicadores”⁶⁶

⁶⁴ *Ibíd.*, p. 41

⁶⁵ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 41

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 41

9.1.11 Establecer el procedimiento y estándares para incluir evidencias. Las evidencias son el soporte que dará a la evaluación la objetividad necesaria, y estas deben recolectarse de manera correcta para lograr este objetivo. “En caso de carecer de evidencias, la evaluación del empleado corresponderá al puntaje mínimo aprobatorio de valoración establecida por la entidad”⁶⁷

9.1.12 Diseñar metodología para prueba en la entidad. Es necesario diseñar una metodología que ponga a prueba el sistema propuesto a fin de conocer su funcionamiento y desarrollo de manera real, lo cual permitirá resolver imprevistos resultantes y dará lugar al mejoramiento de la propuesta planteada. También es preciso tener presente y según la normatividad lo siguiente: “ establecer el procedimiento para el período de prueba y la evaluación anual o del período, además de incluir la capacitación previa requerida para su puesta en marcha, la identificación y conformación de una muestra significativa que involucre los diferentes niveles ocupacionales de la entidad y las instancias que participan en la prueba piloto antes de la presentación del sistema de EDL a la CNSC, con el fin de garantizar su validez, confiabilidad e institucionalidad. Esta metodología deberá desarrollarse en un término no inferior a seis (6) meses, a partir del inicio del desarrollo del sistema propio, cobijar las diferentes fases y situaciones que hacen parte del proceso de evaluación y remitir en la propuesta los resultados de la prueba y las dificultades, fortalezas y ajustes resultantes de la aplicación”⁶⁸

9.1.13 Acreditación del Sistema de Gestión de Calidad y adoptado el Modelo estándar de Control Interno (MECI). Para que sea aprobado el Sistema propio de EDL por la Comisión, la Alcaldía Municipal de Pasto tiene que tener acreditado el sistema de gestión de calidad y adoptado el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), “dado que las organizaciones hacen parte de un sistema integral y no pueden estar aislados”⁶⁹

9.1.14 Remitir por medio electrónico el soporte del sistema propuesto. “Remitir en medio electrónico el soporte del Sistema de EDL propuesto y el proyecto de acto administrativo mediante el cual se adopta el mismo, una vez le sea aprobado por la Comisión Nacional del Servicio Civil”

9.1.15 La entidad deber señalar diferencia entre el sistema propuesto y el de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

En este artículo 5º el párrafo hace mención a lo siguiente:“Dentro de los tres (3) años siguientes a la aprobación del Sistema propio, las entidades incorporarán al mismo las competencias comportamentales de Evaluación del Desempeño Laboral, estableciendo el peso respectivo dentro de la valoración señalada en su sistema”

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 41

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 41

⁶⁹ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 42

Así mismo es indispensable señalar que el acuerdo No 138 se hace las siguientes aclaraciones, pertinentes para elaborar y desarrollar exitosamente la propuesta:

Artículo 6º. Solicitud de aprobación del sistema propio: El representante legal de la entidad deberá remitir la solicitud por medio electrónico y acompañarla del sistema propuesto y de un informe que incluya la descripción de la metodología desarrollada. Además deberá acompañar con los elementos señalados en los numerales del artículo anterior (de la muestra empleada, de los resultados obtenidos, de las dificultades del proceso, el señalamiento de los ajustes efectuados al sistema luego del piloto y los instrumentos diseñados o adecuados por la entidad y que serán empleados en las diferentes fases o etapas del proceso).

Artículo 7º. Adopción del sistema de EDL en la entidad: Una vez aprobado el sistema propio por la Comisión Nacional del Servicio Civil, la entidad debe adoptarlo mediante acto administrativo y garantizar que se atiendan las siguientes actividades:

- Socializar y divulgar el sistema de EDL.
- Conformar un grupo de multiplicadores internos que se encargue de capacitar y formar a evaluados y evaluadores en el sistema de EDL.
- Procurar que el sistema de EDL haya sido comprendido.
- Poner en marcha el sistema de EDL y hacerle seguimiento.

Parágrafo. Los sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, se aplicarán a partir del inicio del siguiente período anual u ordinario de evaluación.

Estos dos últimos artículos son propios para la puesta en marcha del sistema propio de EDL, y son requisitos indispensables para la aceptación por parte de la CNSC de la propuesta.

9.2 FACTORES CLAVES DESDE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Desde la administración privada se deben tener en cuenta cinco factores claves para elaborar una evaluación del desempeño exitosa; aunque estos no difieren mucho de los aspectos anteriormente mencionados sobre la evaluación del desempeño laboral desde lo público.

Los factores son:

- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?, y
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Para qué se debe evaluar el desempeño?

9.2.1 Que Desempeño se debe Evaluar. Es importante para cualquier empresa ya bien sea de carácter público o privado, conocer que desempeño se debe evaluar para sus trabajadores (funcionarios), a fin de responder a las exigencias de rendimiento y a la objetividad de la misma evaluación; por ello es necesario tener en cuenta aspectos como:

- El desempeño de acuerdo al puesto ocupado y las funciones estipuladas de acuerdo al cargo, a las metas y objetivos organizacionales.
- El rendimiento de cada empleado de manera objetiva y no subjetiva
- En algunos casos también se evalúa otros criterios resultantes de la labor encomendada, como; la atención al cliente o usuario, comportamiento frente a los compañeros de trabajo o el grupo de trabajo.

El que desempeño se debe evaluar debe enmarcarse dentro de las obligaciones que tiene el empleado frente a su ambiente laboral y su trabajo.

9.2.2 Quien debe Evaluar el Desempeño Laboral (EDL). En la evaluación de desempeño además de establecer el método a utilizar, también es importante fijar QUIEN va a evaluar el rendimiento de los trabajadores. Para determinar quién va a evaluar al trabajador se exponen el siguiente método:

- *EVALUACIÓN DE 360 GRADOS:* Es una herramienta útil que ayuda que la evaluación del desempeño no solo tenga la valoración única de un sujeto, sino que permite la calificación de varios sujetos, los cuales poseen visiones distintas del rendimiento de un funcionario, lo cual evitara la subjetividad a la hora de dar una evaluación final. Estos agentes presentes son:
 - *Autoevaluación de desempeño*
 - *Jefe Inmediato*
 - *Equipo de trabajo o compañeros más cercanos*
 - *Evaluación hacia arriba o evaluación por parte de los funcionarios*
 - *Evaluación por parte de los usuarios*
 - *Subsecretaría de talento humano o Comisión de Evaluación del desempeño*
 - *Control interno*

9.2.3 Cuándo se debe Evaluar el Desempeño Laboral. Además de saber la pertinencia del momento de desarrollar la evaluación, es necesario que esta deba servir como un proceso continuo de retroalimentación y para la búsqueda de soluciones propias al rendimiento del trabajador y al comportamiento en su ambiente laboral. Y para ello se hace necesario tener presente lo siguiente:

- *“la evaluación de desempeño debe ser constante. La evaluación no debe ser un acontecimiento anual, semestral o periódico, debe montarse sobre la base de la retroalimentación diaria y cotidiana, en vez de ser una sorpresa para la persona”⁷⁰*
- *“La evaluación es, y debe ser, una tarea que requiere mucho tiempo. Tiempo para retroalimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo*

⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 218

*dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar colegas y conversar con el evaluado*⁷¹

9.2.4 Como se debe Evaluar el Desempeño. Los patrones de medida constituyen una fuente objetiva para la evaluación de desempeño, estos deben precisarse y evitara diferentes gamas de de valores como guías, por ejemplo “vender cien unidades mensuales puede definirse como un rendimiento excelente y vender ochenta como la media”

Otro aspecto importante a la hora de elaborar una evaluación de desempeño debe ser que esta debe ser aceptada por ambas partes, es decir el evaluado y evaluador. Entendiendo que este medio trae consigo beneficios positivos para el trabajador y para la organización.

Se tendrá presente los siguientes métodos para realizar el sistema propio de evaluación del desempeño laboral:

- **ESCALAS DE APRECIACIÓN Y ENFOQUES CONDUCTUALES:** Este enfoque consiste en que el evaluador tiene en cuenta el rendimiento de manera individual a cada trabajador, no necesita comparación alguna para llegar a un determinación justa. Se tienen los siguientes métodos:
 - a. *Escalas convencionales de valoración:* estas escalas miden dimensiones diferentes de rendimiento, se pueden incluir rasgos de personalidad (agresividad, madurez, independencia, responsabilidad, entre otros.), además también se puede incorporan indicadores como la cantidad y la calidad del rendimiento del funcionario frente a una o varias dimensiones ya denominadas en el formato. Para cada dimensión será necesario determinar una escala de calificación.
 - b. *Escalas de observación de conductas (Behavioral Observation Scales, BOS):* A través de esta escala se busca, de alguna forma complementar la anterior, de tal manera que se evaluara a un funcionario de acuerdo a la frecuencia con el realiza alguna conducta, (esta conducta se determinará de acuerdo al rol que desempeñe en su ámbito laboral, la frecuencia con que se repite y la importancia de la misma). Las valoraciones se describen de manera cualitativa, y se valoraran independientemente con un valor cuantitativo.

Es un método muy efectivo por que facilita la retroalimentación posee algunas complicaciones en cuanto al tiempo y costo de elaboración, pero su ventaja radica que este método puede ser útil, puesto que los trabajos realizados en la entidad no poseen la característica de rutinarios o muy mecanizados, por lo tanto, será aceptable en este aspecto, valorar el comportamiento del funcionario.

- **ENFOQUES SOBRE RESULTADOS:** Estos enfoques se diferencian de los anteriores por que no evalúan comportamientos, sino los resultados finales del trabajo ya elaborado. En este punto se describe el siguiente método:

⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 218

- a. *Dirección por objetivos*: Este método es innovador, puesto que al formular los objetivos a cumplir en determinado periodo, estos se formulan en conjunto, es decir, el funcionario y el jefe se sientan en la mesa a formular los objetivos a alcanzar y a negociar las herramientas y métodos a utilizar para cumplir con lo pactado.

9.2.5 Cómo y para que se debe comunicar la Evaluación de Desempeño Laboral.

La evaluación en primera instancia debe hacerse de manera formal y personal a fin de retroalimentar, evitar falencias si se han encontrado o mejorar aun más procesos si estos han demostrado ser satisfactorios por parte del evaluado.

Es necesario que si hay retribuciones salariales o de otra índole, según estipule las normas internas de la empresa, estas deben hacerse de manera colectiva, es decir públicamente; “la confidencialidad no permite que las personas sepan quien tiene éxito”⁷², esto se constituye como un medio para que los demás empleados quieran llegar ser reconocidos y a seguir el ejemplo. “la evaluación formal debe ser parte del reconocimiento general del desempeño de la persona. El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente”⁷³

Es así que al ver que tanto la función pública se complementa con la privada se ha elaborado el siguiente cuadro que ilustra de una manera sencilla y ordenada el camino para elaborar el sistema propio de evaluación del desempeño.

⁷² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 218

⁷³ *Ibid.*, p. 218

Ilustración 1. Mapa Conceptual



Fuente: ésta investigación

10 PROPUESTA PARA UN SISTEMA PROPIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (EDL).

La evaluación del desempeño laboral se ha desarrollado con el fin de determinar el rendimiento de los trabajadores cuando estos desempeñan sus diferentes funciones en su ámbito laboral. La evaluación de desempeño Laboral se convertirá en una gran y poderosa herramienta para resolver complicaciones presentes en el rendimiento laboral, además de mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en la entidad.

La Comisión Nacional del Servicio Civil en el acuerdo 138, en el artículo 1º; menciona la importación de la evaluación del desempeño para la entidad pública, “La evaluación del desempeño laboral (EDL) es un proceso administrativo de *gestión individual y colectiva*, que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un servidor en el marco del propósito principal, las funciones y responsabilidades del empleo, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y Comportamentales, su aporte al logro de las metas institucionales generando valor agregado a las entidades”⁷⁴

Esta afirmación no se encuentra lejos de la realidad, y con la creación de un sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral, además de lo ya mencionado, se buscara que el funcionario público no solo desarrolle bien sus funciones al interior de la entidad, sino que esta evaluación se convierta en un medio poderoso de retroalimentación mejorando el desempeño de los funcionarios, de la misma manera su calidad de vida personal, y finalmente la sumatoria de los desempeños sobresalientes de los ellos dará como resultado el mejoramiento continuo y calidad total de la entidad.

Como lo menciona el artículo 3º, en el acuerdo No 138 expedido por la CNSC, el fin último de la evaluación del desempeño: “En concordancia con la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Tiene como finalidad la obtención de información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo”⁷⁵.

En conclusión, Para cumplir con los objetivos del proceso de evaluación del desempeño y para la creación del sistema propio, es necesario la intervención y compromiso de cada uno de los integrantes de la entidad, pasando por los funcionarios hasta la alta gerencia. De no encontrarse responsabilidad en cada nivel organizacional, no será posible la consecución de lo esperado en cuanto a la propuesta de evaluación.

10.1 QUE DESEMPEÑO SE DEBE EVALUAR.

Los siguientes son los componentes a tener en cuenta a la hora de determinar qué evaluar:

⁷⁴ Comisión Nacional de Servicio Civil. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. 39p

⁷⁵ *Ibíd.*, 49p

Ilustración 2 . Componentes Para Evaluar



Fuente: ésta investigación

Como se observa en la grafica la evaluación del desempeño laboral se construyo como un engranaje, en la cual, los diferentes desempeños a evaluar componen un sistema en movimiento, donde si uno de ellos falla, todo el sistema falla, además se puede entender que el buen funcionamiento adecuado de cada uno garantiza el buen funcionamiento del sistema; para este caso tiene como objetivo el cumplimiento de las metas para cada nivel del desempeño laboral de la evaluación. Se cumple el enfoque sistémico, donde aunque sus elementos son diferentes entre sí, estos se interrelacionan para cumplir un fin último, y para este caso, es la calidad en el proceso de evaluación del desempeño laboral.

- **El desempeño.** Está constituido por los compromisos tanto laborales como comportamentales que el funcionario en conjunto con su jefe inmediato han negociado, los cuales en esta presente investigación se los denomina alcances micro, estos pequeños componentes (medios, instrumentos, estrategias, recursos) deben tenerse en cuenta a la hora de evaluarse, puesto que constituyen la unidad mínima, pero indispensable y constante para desarrollar en el día a día sus funciones laborales, los cuales posteriormente se reflejaran en los objetivos finales esperados. Además se evaluaran factores de evaluación homogéneos tanto laborales como comportamentales ya determinados, los cuales son mencionados más adelante en el tema: "como evaluar el desempeño"

- **Resultados esperados del desempeño por dependencia:** Son las metas finales esperadas, que para la presente investigación se los ha denominado alcances medios, es decir, los resultados concretos, que se han establecido alcanzar en un determinado tiempo en la dependencia, los cuales son establecidos por la oficina de planeación y gestión pública por los programas anuales. Estas metas pueden ser una o varias, donde el jefe de la dependencia determinara como se cumplirán y como cada funcionario a su cargo deberá aportar para su cumplimiento.

Por eso es importante reconocerlos, como base objetiva en la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios. Esto se verá reflejado en el cumplimiento de los factores de éxito institucionales

- **Factores de éxito institucionales:** Estos ya están determinados y es todo aquello que se desea cumplir en determinado tiempo, y están presentes en las metas institucionales, en el plan estratégico, misión, visión, objetivos y el plan de desarrollo institucional; los cuales constituyen para la presente investigación los alcances macro, y se tendrán presentes en la evaluación del desempeño laboral del funcionario, puesto que independientemente del la función que cumpla el evaluado, él debe cumplir con los factores de éxito institucionales puesto que de estos depende el éxito de la entidad sea exitosa.

Estos factores de éxito, se fundamentan en la ley de 909 de 2004, en el artículo No 38 en el cual se hace mención a que la evaluación del desempeño laboral debe regirse bajo la objetividad y en el aporte a las metas institucionales, “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”⁷⁶

Estos alcances se deben reconocer para la de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de carrera administrativa como un proceso continuo y cíclico, donde su principal característica es la retroalimentación, para lograr en el nuevo ciclo el mejoramiento del desempeño no solo individual, sino grupal e institucional, y con ello el éxito colectivo.

Ilustración 3. Ciclo Cumplimiento De Los Componentes



Fuente: ésta investigación

⁷⁶ Ley 909 de 2004, Diario Oficial No. 45.680, de 23 de septiembre de 2004. Poder público, Rama Legislativa

Además se tendrá en cuenta los siguientes aspectos, en la evaluación del desempeño laboral, determinados en el acuerdo No 137 de la CNSC; factores que aportaran para que el funcionario obtenga una calificación Superior, y estos se evaluarán como Cumple o No cumple:

- Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales: Es decir, el funcionario debe haber aportado, como por ejemplo en; proyectos que aporten a la entidad al mejoramiento continuo, a los procesos, a las actividades, etc.
- Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia; los funcionarios en este caso propenden por ampliar su conocimiento por iniciativa propia, pero con esto buscan aportar a la entidad globalmente o buscan aportarle a la dependencia y a la función que desempeñe.
- Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria, por ejemplo cuando el funcionario voluntariamente participe en: Capacitaciones, actividades recreativas, participación en inducciones y re inducciones.

10.2 INSUMOS PRESENTES EN EL SISTEMA PROPIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

- Plan de desarrollo 2008 – 2011
- Manual de funciones
- Plan estratégico 2008 - 2010
- Direccionamiento estratégico: En el cual se estudio misión, visión, objetivos institucionales, mapa de procesos, gestión estratégica, gestión de calidad, valores y otros.

10.3 MARCO NORMATIVO.

En este caso es pertinente anotar que la normatividad que dará soporte legal a la propuesta es la siguiente:

- La expuesta por la CNSC, como son el acuerdo No 137 del 14 de enero de 2010 "Por el cual se establece el Sistema de Evaluación del desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba"⁷⁷ ; y el acuerdo No 138 del 14 de enero de 2010 "Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en periodo de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios"⁷⁸
- Además de regirse bajo la constitución con el artículo 125, en el cual se menciona la importación de la evaluación, y que el retiro de un funcionario se debe hacer cuando la calificación sea no satisfactoria.

⁷⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 34

⁷⁸ Ibid., p. 39

- La ley 909 de 2004, en la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Los decretos:
- Decreto No 760 de 2005, por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones
- Decreto No 1227, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.
- Y el Decreto 2539 de 2005, por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos - ley 770 y 785 de 2005.

10.4 QUIEN EVALUA EL DESEMPEÑO.

Este método “tiene como objetivo disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación. Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista... El sistema de 360 grados es especialmente válido como sistema que aporta *feedback* al evaluado... debe ser establecida una ponderación a los distintos juicios emitidos, ya que las diferentes perspectivas que aportan podrían no tener la misma importancia en el desarrollo de la tarea”⁷⁹

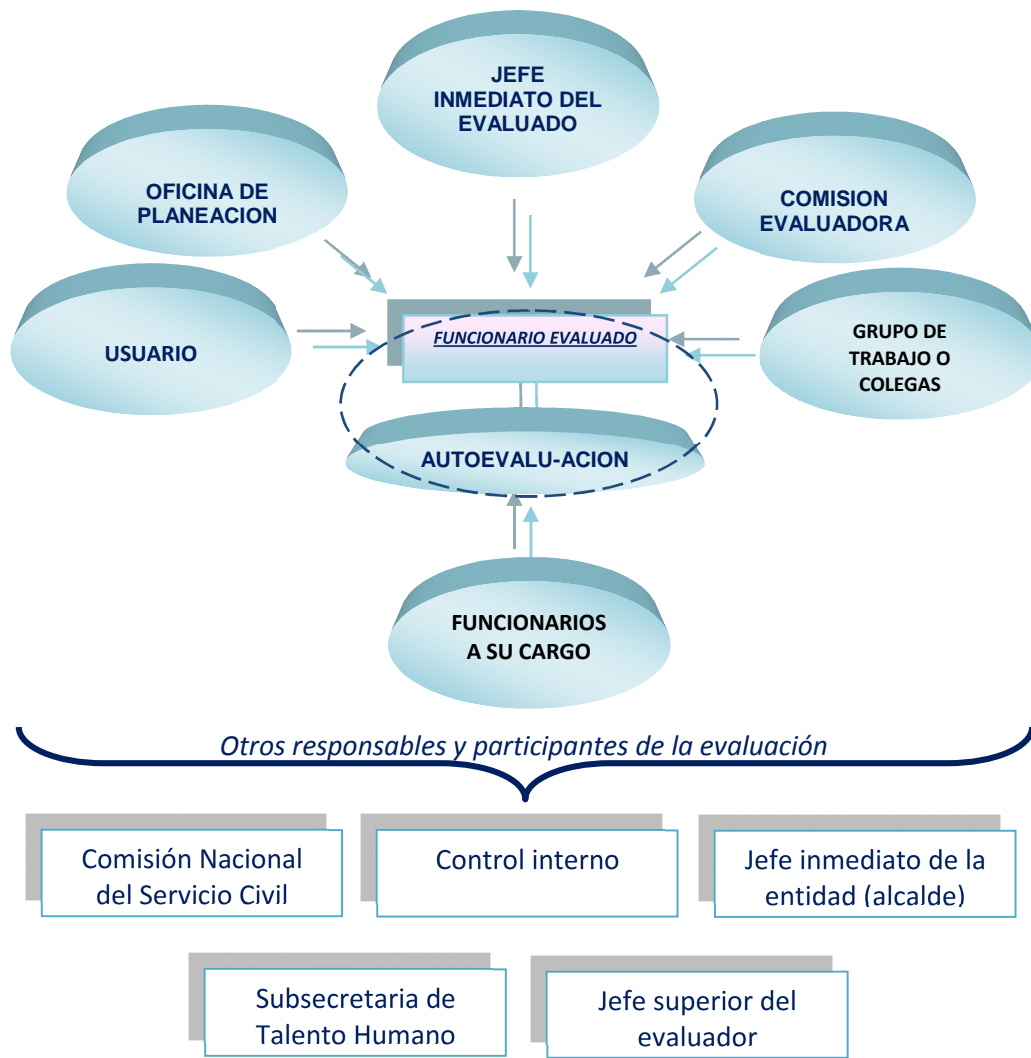
El funcionario será evaluado por todos los agentes con los cuales tenga un contacto inmediato y directo, ósea, aquellas personas que tengan el conocimiento del rendimiento en su ámbito laboral. El permitir, que la evaluación del desempeño no solo sea realizada por el jefe inmediato, asegura que se tendrá más de una valoración, que en conjunto proporcionará una perspectiva más realista y menos subjetiva; donde los sujetos evaluadores aportaran sus propias calificaciones del conocimiento del rendimiento del funcionario.

La evaluación de 360 grados proporciona mayor objetividad y disminuye la subjetividad; se le denomina así porque consiste en la evaluación desde diferentes ángulos, y para la presente investigación el primero de ellos es el nivel superior, es decir, el del jefe inmediato, comisión evaluadora y la oficina de planeación; los niveles laterales, los cuales están constituidos por los colegas o equipo de trabajo y por los usuarios; en el nivel inferior están los funcionarios que están a cargo del evaluado; y por último el nivel central que se concentra en la auto evaluación que el funcionario hace de sí mismo sobre su desempeño.

A continuación se muestra gráficamente como están distribuidos los diferentes agentes evaluadores para el método de 360 grados:

⁷⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 234

Ilustración 4 . Diagrama De Evaluación De 360 Grados En La Alcaldía Municipal De Pasto



Fuente: ésta investigación

10.4.1 Jefe inmediato del evaluado. El jefe inmediato del funcionario evaluado es quien conoce de primera mano si él funcionario evluado, está cumpliendo las funciones encargadas y los compromisos pactados. Entonces para el cumplimiento del sistema propio se hace necesario que el jefe tenga en cuenta lo siguientes puntos:

- Conocer y estar informado sobre el sistema propio de evaluación del desempeño adoptado por la entidad y de sus respectivas actualizaciones.
- Asumir su responsabilidad en el proceso de evaluación en su dependencia o área.
- Implementar el sistema propio en la dependencia o área que está a su cargo.
- Reunirse con cada unos de los funcionarios a su cargo a fin de determinar en conjunto los compromisos laborales a desempeñar, con su respectivo tiempo de cumplimiento, el cual no debe ser mayor a un (1) año.

- Dado el caso, si el funcionario evaluado ha terminado con uno o varios compromisos laborales en el primer periodo de evaluación, se deben formular en conjunto otros compromisos para el segundo.
- Si al terminar el primer periodo de evaluación el funcionario evaluado y el evaluador ven pertinente el cambiar uno o varios compromisos laborales pactados, estos deben reunirse nuevamente y formular en conjunto unos nuevos, donde se enmarque el tiempo de cumplimiento. Y no dar validez si diera el caso a través de evidencias.
- Los cambios, debe seguirse bajo los términos que en esta guía se estipulan para cada caso de cambio de compromisos.
- Informar ante la subsecretaria de talento humano, cuando se presentan cambios en los compromisos laborales, y para ello, se debe comunicar por medio escrito los motivos reales y validos por los cuales se realizo el cambio.
- Tiene como responsabilidad escoger el colega o compañero más cercano de su evaluado para que él realice la evaluación en el formato respectivo.
- Debe elaborar la evaluación pertinente para cada uno de los funcionarios a cargo en su dependencia en cada uno de los periodos. Si en el segundo periodo son cambiados los compromisos laborales, los compromisos laborales pactados en el primer periodo deben ser evaluados, si estos han sido validos.
- Elaborar la evaluación pertinente del segundo periodo para cada funcionario a su cargo.
- Realizar el seguimiento respectivo al funcionario evaluado, a fin de determinar si está cumpliendo con lo pactado, y en su respectivo momento elaborar la retroalimentación, en el cual consiste en la comunicación directa, donde se realizaran los correctivos y recomendaciones respectivas, además de incluir incentivos no pecuniarios si su desempeño demuestra ser favorable.
- Recolectar las evidencias con los soportes de las mismas, las cuales deben ser archivadas además debe diligenciar el formulario respectivo en el cual se incluye descripción de estas. También, debe recibir las evidencias debidamente soportadas, procedentes de otras fuentes confiables, como son; el equipo de trabajo o colegas, otras dependencias, usuarios y del mismo evaluado.
- “Si el funcionario es de libre nombramiento y remoción, realizar la evaluación del desempeño laboral de los servidores que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas y participar en la Comisión Evaluadora cuando a ello haya lugar”⁸⁰
- “Si es de carrera o provisional integrará una Comisión Evaluadora con un funcionario de libre nombramiento y remoción y en este caso, actuarán como un solo evaluador en el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas”⁸¹
- Debe comunicar al evaluado los resultados de la evaluación en cada unos de los periodos respectivos y la calificación final.
- “Entregar los resultados finales a la subsecretaría de Talento Humano, en la fecha límite estipulada en el presente documento. Ejecutoriada la calificación definitiva, el evaluador al día siguiente remitirá el respectivo expediente al Jefe de la Unidad de Personal o a quien haga sus veces”⁸².

⁸⁰ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 41

⁸¹ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p. 38

⁸² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 760 de 2005, artículo 37. Republica de Colombia

- “Cuando el empleado responsable de evaluar se retire del servicio sin efectuar las evaluaciones que le correspondían, estas deberán ser realizadas por su superior inmediato o por el empleado que para el efecto sea designado por el Jefe de la entidad. Si el empleado continúa en la entidad mantiene la obligación de realizarla”⁸³.

10.4.2 Comisión evaluadora. Este es un comité de evaluación del desempeño, para este caso es un órgano que se organiza en determinado momento para desarrollar la evaluación cuando el jefe inmediato del evaluado, es un funcionario de carrera administrativa. Debe estar conformada por el jefe de carrera administrativa y el otro debe estar desempeñándose como empleado de libre nombramiento y remoción, se debe cumplir este concepto como lo menciona la normatividad: “Esta Comisión actuará cuando el jefe inmediato del evaluado sea un empleado de carrera administrativa o esté vinculado mediante nombramiento provisional. De esta comisión podrán hacer parte quienes siendo funcionarios de carrera se encuentren desempeñando cargos de libre nombramiento y remoción”⁸⁴, Debe cumplir las siguientes funciones:

- Deben reunirse en una o varias jornadas a determinar el rendimiento del funcionario.
- Realizar la evaluación del funcionario, siguiendo el proceso y normatividad descrito en el sistema propio de evaluación del desempeño laboral de la alcaldía municipal de pasto.
- Entregar los resultados finales a la subsecretaría de Talento Humano, en la fecha límite estipulada en el presente documento.

10.4.3 Oficina de planeación y gestión pública. Deben emitir los resultados finales sobre la evaluación de gestión por áreas o dependencias, esto es de vital importancia, ya que es necesario tener presente si el área ha obtenido una calificación favorable en el cumplimiento de sus funciones. Esta valoración tendrá un peso importante e individual para cada funcionario en su calificación personal al final del periodo evaluado. Por esto, se determinan las siguientes funciones para la oficina de planeación:

- Elaborar el informe con la evaluación respectiva de cada área o dependencia, según esta demuestre el cumplimiento de los programas por año estipulado, el plan de desarrollo y el plan estratégico.

Las siguientes funciones están descritas en el acuerdo No 137, de la comisión Nacional del Servicio Civil, artículo 5°, punto No 5.5:

- “Divulgar en la entidad el plan de desarrollo, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales por áreas o dependencias, los cuales serán el referente para la fijación de los compromisos laborales”⁸⁵
- “Proporcionar a la Oficina de Control Interno, los resultados de la ejecución por dependencias según lo programado en la planeación institucional y el contenido de los informes de seguimiento, para que sirvan como referente de la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias”

⁸³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1227 de 2005, artículo 57. Republica de Colombia

⁸⁴ *Ibid.*, artículo 57

⁸⁵ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. 38p

10.4.4 Grupo de trabajo o colegas. En ciertos casos es necesaria la formación de equipos de trabajo, donde estos deben realizar una tarea en conjunto para cumplir objetivos en la dependencia, y obedeciendo a su desempeño como equipo, dependerá el éxito y la culminación eficiente de la tarea, es aquí donde “El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar”. De no haber equipos de trabajo con objetivos en común, los o el colega más cercano es quien debe proporcionar la evaluación respectiva de su compañero, pero esta evaluación se caracteriza por evaluar aspectos comportamentales y del trabajo en equipo. A continuación se describen las funciones del equipo en la evaluación:

- Estar debidamente informado del sistema propio adoptado por la institución, de sus instrumentos, responsables, usos y demás disposiciones presentes en el sistema propio de evaluación del desempeño descritos en esta guía.
- Cumplir con las funciones, tareas, metas y responsabilidades adquiridas en conjunto, es decir en el equipo de trabajo.
- Participar en el proceso de evaluación del desempeño, como lo estipule el sistema propio.
- En conjunto con el jefe y el evaluador se debe diligenciar el formato respectivo, donde se definirá el número de colegas participantes o el grupo de trabajo que emitirá la calificación respectiva; esto se especifica en el formato de evaluación respectivo.
- El equipo de trabajo debe participar en la evaluación de cada uno de sus compañeros, donde sin importar el número de integrantes, el grupo debe emitir una sola calificación para cada compañero. Para ello debe realizarse una reunión donde participe todo el equipo de trabajo.
- El equipo de trabajo debe presentar las evidencias necesarias que validen la calificación asignada a cada funcionario.
- El colega más cercano de trabajo, una vez sea elegido por el jefe inmediato deben participar en la evaluación de sus compañeros, donde deben emitir su calificación guardando, de ser negativa la calificación el debe presentar las evidencias que corroboren su calificación, al jefe de la dependencia.
- Informar a la subsecretaría de Talento Humano, si se presenta alguna anomalía en el proceso de evaluación del desempeño laboral en el departamento. De no ser atendida debe informar a la dirección de Control Interno y en última instancia a la Comisión Nacional del Servicio Civil.

10.4.5 Del usuario al funcionario. Esta evaluación tendrá validez cuando el funcionario tenga contacto directo con el usuario, puesto que este último es el único que puede reconocer como el funcionario desempeña su función. La satisfacción de los usuarios, se ven directamente reflejada en las relaciones que el funcionario lleva a cabo con ellos. Es por eso, que este tipo de evaluación es de vital importancia para reconocer, cuales son las falencias en el momento de la atención y la prestación del servicio. La calidad de un buen servicio depende de los funcionarios.

A continuación se describen las funciones del usuario en la intervención en la evaluación del desempeño:

- Estar informado sobre el procedimiento a para adelantar la evaluación al funcionario con el que tuvo contacto.
- Realizar la evaluación del desempeño laboral del funcionario con el que tuvo contacto, de manera objetiva. En esta evaluación la realizara con el método que actualmente la alcaldía maneja.
- Solicitar la información pertinente ante la entidad, en la subsecretaria de talento humano, para presentar las evidencias.
- Si considera necesario el usuario debe presentar las evidencias que posee del funcionario en particular y presentar la evaluación que se le adjudico, ante la subsecretaria de talento humano. De no ser atendido debe presentarse a la oficina de control interno. Si no obtiene respuesta debe dirigirse en última instancia a la Comisión Nacional del Servicio Civil y presentar las evidencias respectivas del funcionario en particular.

10.4.6 Funcionarios a cargo. En este caso el funcionario de carrera administrativa será evaluado por los funcionarios que tiene a cargo, para este caso, en la evaluación se tendrá en cuenta aspectos relacionados como los comportamiento, trato que suministra a sus subordinados, si ha provisionado las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos encomendados, entre otros aspectos relacionados con su desempeño correspondientes al trato hacia los funcionarios a cargo. Dentro de la evaluación del desempeño los funcionarios a cargo deben cumplir las siguientes responsabilidades:

- Estar debidamente informado del sistema propio adoptado por la institución, de sus instrumentos, responsables, usos y demás disposiciones presentes en el sistema propio de evaluación del desempeño descritos en esta guía.
- Emitir la evaluación en las fechas y en los términos establecidos en el presente sistema propio de evaluación del desempeño de la Alcaldía de Pasto
- Reservar su anonimato ante cualquier circunstancia frente al proceso de evaluación del desempeño.
- Diligenciar la planilla con la evaluación correspondiente para el funcionario evaluado, que para este caso será el jefe inmediato (funcionario de carrera administrativa).
- De tener evidencias, el funcionario a cargo debe entregarlas al jefe inmediato del evaluado y corroborar que sean almacenadas en el portafolio de evidencias.
- Informar a la subsecretaría de Talento Humano, si se presenta alguna anomalía en el proceso de evaluación del desempeño laboral en el departamento. De no ser atendida debe informar a la dirección de Control Interno y en última instancia a la Comisión Nacional del Servicio Civil.

10.4.7 Funcionario evaluado. El funcionario evaluado posee grandes responsabilidades en el proceso de la evaluación del desempeño, puesto que no solo debe reconocer sus funciones y permitir la evaluación del su jefe inmediato; sino de todos aquellos agentes con los que tiene contacto directo, los cuales pueden aportar diferentes perspectivas al proceso y emitir sus propios juicios en la evaluación; además debe ser capaz de elaborar su propio concepto acerca de su rendimiento laboral y de sus comportamientos al interior de la entidad, lo que para este sistema propio de EDL (Evaluación del Desempeño Laboral) se denomina autoevaluación. En este nuevo formato debe cumplir con lo siguiente:

- Conocer y estar informado sobre el sistema propio de evaluación del desempeño adoptado por la entidad y de sus respectivas actualizaciones.
- Asumir su responsabilidad en el proceso de evaluación del desempeño laboral
- Cumplir con las funciones y responsabilidades enmarcadas en su cargo como funcionario de carrera administrativa de la Alcaldía de Pasto.
- Reunirse con el jefe inmediato para acordar los compromisos laborales, la fecha límite y las herramientas necesarias para el cumplimiento de los compromisos laborales pactados.
- Comprobar que el jefe lleve la carpeta de evaluación actualizada y el portafolio de evidencias con los aportes realizados por los diferentes agentes.
- Reunirse en las fechas establecidas, con el equipo de trabajo, reunión en la cual se realizara la evaluación a cada uno de los funcionarios del equipo de trabajo y se recibirá el concepto y calificación de sus compañeros.
- Comprobar que el equipo de trabajo o colegas realicen la evaluación y presentación de evidencias en los plazos determinados.
- Si el evaluado no está de acuerdo con la evaluación del equipo o colegas, este debe presentar ante la subsecretaria de talento humano, las evidencias que demuestren lo que afirma. De no ser atendido este debe presentarlas ante la oficina de control interno, y en última instancia a la Comisión Nacional del Servicio Civil.
- Ante un reclamo presentado a la Subsecretaria de Talento Humano, frente al concepto de evaluación presentada por uno de los agentes presentes en la evaluación de 360 grados, el funcionario evaluado debe recibir respuesta a los 5 días siguientes de presentar la reclamación.
- Si el funcionario tiene que ser evaluado por los usuarios, él tiene la obligación de solicitar a un número determinado de usuarios por día llenar el formulario de evaluación del desempeño.
- Diligenciar el formulario donde debe emitir su propio concepto y evaluación en los dos periodos.
- Tener presente que la permanencia en la entidad se debe a su cumplimiento frente al rendimiento diario desempeñado, de los resultados esperados del desempeño por dependencias, y el aporte a los factores de éxito institucional. Acompañado del merito y la objetividad de la evaluación del desempeño laboral.
- Obtener la calificación mayor del 65% para la permanencia del cargo actual.
- El evaluador al advertir alguna de las causales de impedimento, inmediatamente la manifestará por escrito motivado al Jefe de la entidad, quien mediante acto administrativo motivado, decidirá sobre el impedimento, dentro de los cinco (5) días siguientes. De aceptarlo designará otro evaluador y en el mismo acto ordenará la

entrega de los documentos que hasta la fecha obren sobre el desempeño laboral del empleado a evaluar. (artículo No 39, Decreto 760 del 2005)

Los siguientes son deberes mencionados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, en acuerdo No 137 del 14 de enero de 2010:

- Tener en cuenta que la declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado No Satisfactorio en la calificación de servicios, implica el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.
- Solicitar ser evaluado, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva.
- Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieren, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo (66%). La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria
- Presentar, contra la calificación definitiva de servicios, los recursos de reposición y de apelación, cuando estos resulten procedentes.
- Recusar a los evaluadores cuando advierta alguna de las causales de impedimento o recusación y allegar las pruebas que pretenda hacer valer.

Otros responsables y participantes de la evaluación: Los siguientes son participantes que de una manera u otra influyen en la evaluación del funcionario de carrera administrativa:

10.4.8 Comisión Nacional del Servicio Civil. Según el artículo 130 de la Constitución Política de 1991 la comisión Nacional del Servicio Civil, “es la responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos”, y en el proceso de evaluación del desempeño laboral tiene las siguientes responsabilidades:

- Desarrollar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan su propio sistema.
- Diseñar los instrumentos a aplicar en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.
- Solicitar informes, ordenar visitas de inspección y si fuere el caso, adoptar los mecanismos que le permitan verificar la aplicación correcta de los procedimientos de evaluación del desempeño laboral.
- Absolver consultas que se le formulen sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

10.4.9 Control interno. La función de la dirección de control interno disciplinario al interior de la entidad consiste en; Conocer, tramitar y resolver los procesos disciplinarios de los servidores públicos de la Administración Municipal conforme a la competencia señaladas por el Código Único Disciplinario. Y dentro de la evaluación del desempeño laboral según el sistema propio de la alcaldía tiene las siguientes responsabilidades:

- Recepcionar el informe de evaluación de gestión por áreas o dependencias, emitido por la oficina de planeación y gestión pública.

- Enviar a las diferentes dependencias los resultados finales y definitivos de la evaluación por gestión, esto con el fin de que cada evaluador los incluya en la evaluación del desempeño de cada funcionario de carrera administrativa.
- “Efectuar el seguimiento para que la evaluación del desempeño laboral de los empleados tenga en cuenta las evaluaciones de gestión”⁸⁶
- Responder a las quejas o reclamos que los funcionarios presenten frente a evaluaciones
- Velar por que las evaluaciones se hagan según las disposiciones y normas internas que la entidad maneje en el sistema propio de evaluación del desempeño.

10.4.10 Jefe inmediato de la entidad (Alcalde). Para el proceso de evaluación del desempeño laboral del sistema propio, el alcalde tiene las siguientes responsabilidades:

- Enviar a la Comisión Nacional del servicio Civil la propuesta del sistema propio de evaluación del desempeño laboral (EDL).
- Implementar el sistema propio de evaluación del desempeño, una vez sea aprobado por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
- Comprobar que se realice la divulgación del sistema propio en la entidad.

A continuación se mencionan responsabilidades para el jefe inmediato de la entidad, los cuales se mencionan en el acuerdo No 137 del 14 de 2010, de la CNSC:

- Garantizar que la evaluación del desempeño laboral de los servidores se efectúe con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre el desempeño laboral y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales y de la dependencia.
- Conformar e instruir grupos de multiplicadores internos que se encarguen de capacitar e informar a evaluados y evaluadores, quienes actuarán como facilitadores en el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Ordenar por escrito y de manera inmediata, la evaluación del desempeño laboral y calificación de servicios extraordinaria de un empleado de carrera, cuando reciba información soportada sobre su desempeño deficiente.
- Resolver, dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario a su presentación, el recurso de reposición interpuesto, dentro del término legal, contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento de un empleado de carrera o en período de prueba por calificación No Satisfactoria.
- Declarar dentro de un término no superior a tres (3) días la insubsistencia del nombramiento del empleado, cuando la calificación de servicios No Satisfactoria esté en firme.
- Adoptar las medidas necesarias para mantener los registros y documentos requeridos para asegurar la efectividad del sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en su entidad.
- Designar el empleado que realizará la evaluación a los servidores por retiro del evaluador cuando éste no la haya efectuado, o cuando se presente impedimento o recusación debidamente comprobada.

⁸⁶ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. 40p

10.4.11 Subsecretaría de Talento Humano. Entre una de sus funciones la subsecretaria de Talento Humano tiene la responsabilidad enmarcada en la ley 909 de 2004: “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”, y dentro del proceso del sistema propio de evaluación del desempeño laboral:

- Si la calificación del empleado de carrera es insatisfactoria, el jefe de la unidad de personal al día siguiente proyectará para la firma del jefe de la entidad el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento, el cual deberá expedirse en un término no superior a tres (3) días, salvo lo establecido en el numeral 3 del artículo 51 de la Ley 909 de 2004. (*Artículo No 37, Decreto 760 de 2005*).

Según la Comisión Nacional del Servicio Civil, en el acuerdo 137 del 14 de enero de 2010, la subsecretaria de Talento Humano tiene las siguientes responsabilidades en el proceso de evaluación:

- Liderar en la entidad la implementación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores.
- Coordinar la capacitación a evaluadores, evaluados y grupos de multiplicadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia.
- Suministrar oportunamente los formularios, que hacen parte integral del presente Acuerdo, así como los documentos y demás apoyos que sean necesarios para proceder a la evaluación del desempeño laboral de los servidores.
- Presentar al jefe de la entidad informes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones del servicio, con base en los informes de evaluación dispuestos por cada una de las áreas o dependencias.
- Dar a conocer a la Comisión Nacional del Servicio Civil el incumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias relacionadas con la evaluación del desempeño laboral.
- Proyectar, al día siguiente de recibir el expediente y para la firma del jefe de la entidad, el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado de carrera o en período de prueba que haya obtenido calificación No Satisfactoria de su desempeño laboral.
- Reportar a la Comisión Nacional del Servicio Civil los retiros del servicio mediante declaratoria de insubsistencia del nombramiento de los empleados de carrera y de los empleados en período de prueba, generados por la evaluación no satisfactoria del desempeño laboral, así como de quienes superen el periodo de prueba.

10.4.12 Jefe superior del evaluador. Según la Comisión Nacional del Servicio Civil, ha estipulado las siguientes responsabilidades, enmarcadas en el acuerdo No 137 del 14 de enero de 2010, las cuales son:

- ✓ Resolver los recursos de apelación que se interpongan contra la calificación de servicios, notificar al interesado y comunicar por escrito su decisión al jefe inmediato del evaluado y a la unidad de personal.
- ✓ Hacer seguimiento en su área al cumplimiento del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.

En otra normatividad como lo es el Decreto 1227 del 2005, se menciona la siguiente función:

- ✓ “Cuando el empleado responsable de evaluar se retire del servicio sin efectuar las evaluaciones que le correspondían, estas deberán ser realizadas por su superior inmediato o por el empleado que para el efecto sea designado por el Jefe de la entidad. Si el empleado continúa en la entidad mantiene la obligación de realizarla⁸⁷.

Al ser esta una propuesta novedosa, se busca con este método la objetividad a la hora de la evaluación del desempeño laboral, objetividad que al interior de la entidad no se ha manifestado y que a través de la implementación de este sistema propio se busca alcanzar, pasado del viejo paradigma clásico, donde la evaluación solo la realizaba el jefe inmediato, a una nueva visión donde otros agentes cercanos al funcionario pueden aportar a la calificación del funcionario de carrera administrativa. Cabe aclarar que al final quien comunica la evaluación definitiva es el jefe inmediato, y debe ser enviada a la subsecretaría de Talento Humano, donde será sistematizada y analizada para realizar los respectivos incentivos.

10.5 CUANDO EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene dos periodos los cuales ya se encuentran reglamentados y se mencionan en el Decreto No 1227 de 2005, del departamento de la función pública, Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998:

- **Artículo 53.** Los empleados de carrera deberán ser evaluados y calificados en los siguientes casos:

53.1. Por el período anual comprendido entre el 1º de febrero y el 31 de enero del año siguiente, calificación que deberá producirse dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento de dicho período y que será la sumatoria de dos evaluaciones semestrales, realizadas una por el período comprendido entre el 1º de febrero y el 31 de julio y otra por el período comprendido entre el 1º de agosto y el 31 de enero del siguiente año.

Cuando el empleado no haya servido la totalidad del año se calificarán los servicios correspondientes al período laboral cuando este sea superior a treinta (30) días. Los períodos inferiores a este lapso serán calificados conjuntamente con el período siguiente.

53.2. Cuando así lo ordene, por escrito, el jefe del organismo, en caso de recibir la información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente. Esta calificación no podrá ordenarse antes de transcurridos tres (3) meses de efectuada la última calificación y deberá comprender todo el período no calificado

⁸⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1227 de 2005, artículo 57

hasta el momento de la orden, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que hayan podido producirse.

Si esta calificación resultare satisfactoria, a partir de la fecha en que se produjo y el 31 de enero del siguiente año, se considerará un nuevo período de evaluación, para lo cual será necesario diligenciar nuevamente los instrumentos que estén siendo utilizados en la respectiva entidad.

- ✓ **Artículo 54.** La calificación definitiva del desempeño de los empleados de carrera será el resultado de ponderar las evaluaciones semestrales previstas en el artículo 38 de la Ley 909 de 2004.

En las evaluaciones semestrales se tendrán en cuenta las evaluaciones que por efecto de las siguientes situaciones sea necesario efectuar:

54.1. Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo.

54.2. Por cambio definitivo de empleo como resultado de traslado.

54.3. Cuando el empleado deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones sea superior a treinta (30) días calendario.

54.4. La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del período semestral a evaluar.

Estas evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de jefe que deberá realizarse antes del retiro de este.

Parágrafo 1º. El término de duración de las situaciones administrativas enunciadas no se tendrá en cuenta para la evaluación semestral, excepto la situación de encargo en la cual se evaluará al empleado para acceder a los programas de capacitación y estímulos.

Parágrafo 2º. Las ponderaciones que sea necesario realizar para obtener la evaluación semestral o la calificación definitiva, serán efectuadas por el empleado que determine el sistema de evaluación que rija para la entidad.

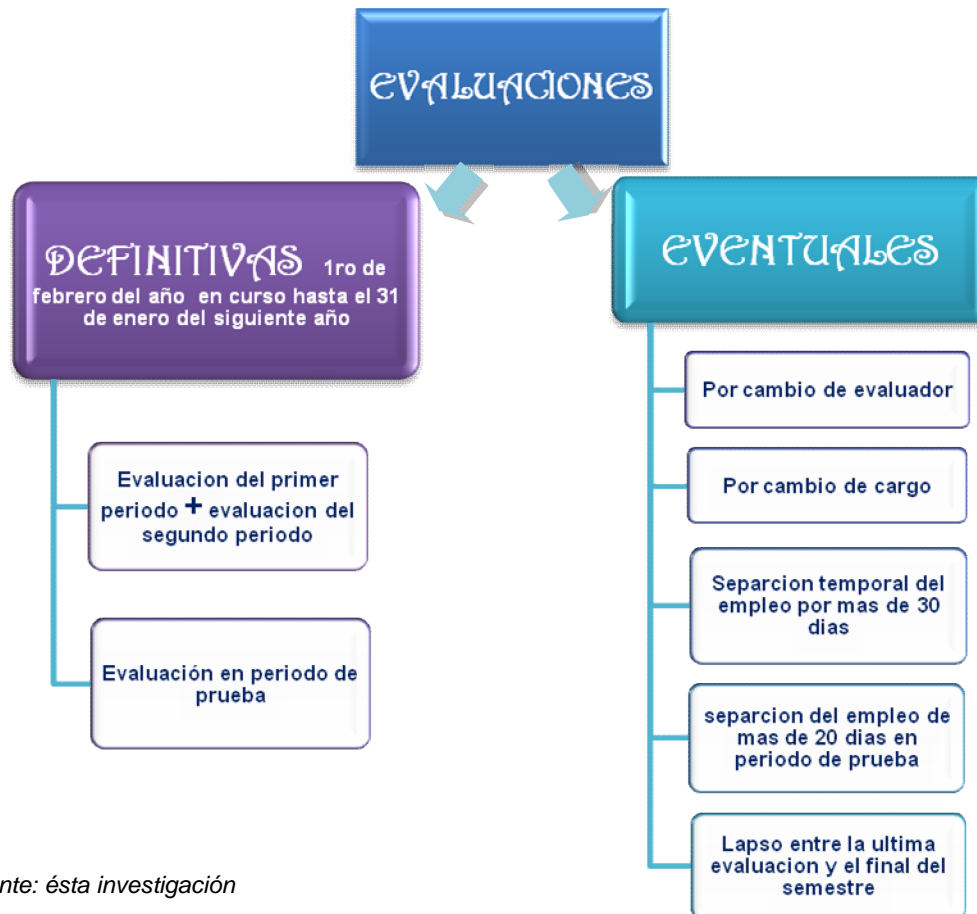
- ✓ **Artículo 55.** Cuando el empleado cambie de cargo como resultado de ascenso dentro de la carrera, el desempeño laboral en el empleo anterior no será evaluado.

Además se propone la institucionalización de un día laboral. La cual consiste en la toma de dos horas del día, donde el evaluado y el evaluador se sientan a conversar y solo se concentran en el proceso de evaluación del desempeño laboral. El jefe inmediato debe planear la manera adecuada para utilizar estas horas, las cuales solo

tienen el propósito de la concertación entre el jefe y el funcionario de carrera administrativa a el fin de reunirse con cada evaluado a su cargo.

Es así, como el proceso de evaluación del desempeño se realiza en:

Ilustración 5. Cuando Evaluar



Fuente: ésta investigación

10.6 CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO

10.6.1 Tipos de evaluación y términos de la evaluación. Los responsables del proceso de evaluación del desempeño deben estar informados de los métodos a utilizar para desarrollar la evaluación, estos son modernos, adaptables a las necesidades de la entidad y susceptible al mejoramiento continuo, conocer las características principales y su funcionamiento, de esta manera, se logra que todos hablen en el mismo lenguaje. A continuación se menciona los métodos y términos a utilizar para evaluar el desempeño laboral de los funcionarios de carrera:

- **ESCALAS DE APRECIACIÓN Y ENFOQUES CONDUCTUALES:** Este enfoque consiste en que el evaluador tiene en cuenta el rendimiento de manera individual a cada trabajador, no necesita comparación alguna para llegar a un determinación justa. Se tienen los siguientes métodos:

Escalas convencionales de valoración: estas escalas miden dimensiones diferentes de rendimiento, se pueden incluir rasgos de personalidad (agresividad, madurez, independencia, responsabilidad, entre otros.), además también se puede incorporan indicadores como la cantidad y la calidad del rendimiento del funcionario frente a una o varias dimensiones ya denominadas en el formato. Es necesario determinar una escala de calificación para cada una de las dimensiones, además de incluir su descripción. Este formato tiene la característica principal de que las dimensiones no son modificables, y solo se cambiarán después de largos periodos de tiempo, por ejemplo cuando hay cambio de administración, de estrategias, plan de desarrollo.

Para el desarrollo de este formulario se tendrán en cuenta, factores homogéneos para todos los empleados tanto en lo laboral como en lo comportamental, los cuales serán tomados unos de la normatividad y otros se consideran como universales, los cuales se enunciarán adecuadamente en el formato y son los siguientes aspectos:

- ✓ **Aporte a la misión y visión:** La misión y visión institucional no debe ser ajena a los funcionarios de carrera administrativa, puesto que toda la entidad debe propender por cumplimiento de la misión, la visión; puesto que esta constituye la mirada a largo plazo, en la cual todos deben estar involucrados para su alcance y cumplimiento.
- ✓ **Cumplimiento del código de ética:** La alcaldía de pasto ha formulado un código de ética, en el cual se representan los valores éticos que son cualidades deseables como características propias y de los demás, este es la base para la construcción de una convivencia democrática, en el marco de los derechos humanos. Los valores mencionados en este código de ética son:

Tabla 3 . Valores Del Código De Ética

| CODIGO DE ETICA |
|--|
| Transparencia: Dejar ver, sin duda ni ambigüedad |
| Respeto: Reconocimiento de la dignidad del otro |
| Honestidad: Honradez en el actuar |
| Eficiencia: Lograr un propósito con el menor uso de tiempo y recursos. |
| Servicio: Actitud y ejercicio que busca responder a la satisfacción de necesidades colectivas |
| Participación: Abrir espacios para que otros hagan parte de las actividades |
| Justicia: Abrir espacios para que otros hagan parte de las actividades |
| Probidad: Integridad en el actuar. |

Tomado del código de ética ALCALDÍA DE PASTO

- ✓ *Cumplimiento de las Competencias comunes de los servidores públicos, los cuales están descritos en el Decreto No 2539 del 2005:*

Tabla 4. Competencias Comunes De Los Servidores Públicos

| COMPETENCIA | DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA | CONDUCTAS ASOCIADAS |
|--|---|---|
| Orientación a resultados | Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. | Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. Asume la responsabilidad por sus resultados. Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. |
| Orientación al usuario y al ciudadano | Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad. | Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. |
| Transparencia | Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental. | Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. Demuestra imparcialidad en sus decisiones. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio. |
| Compromiso con la Organización | Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. | Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. Apoya a la organización en situaciones difíciles Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. |

Tomado del DECRETO 2539 DEL 2005

- ✓ *Factores homogéneos del rendimiento laboral:* Aquellos factores presentes en cualquier actividad laboral, y no difieren de funciones o tipo de cargo del funcionario de carrera administrativa, y estos son:

Tabla 5 . FACTORES HOMOGENEOS DEL RENDIMIENTO LABORAL

| |
|--|
| <p>Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.</p> |
| <p>Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.</p> |
| <p>Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.</p> |
| <p>Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.</p> |
| <p>Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.</p> |

Tomado de: AYALA VILLEGAS, Sabino. Factores de la evaluación de colaboradores. http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-factores_de_la_evaluacion_de_colaboradores/15947-77. Consultado el 9 de diciembre de 2010

- ✓ *Factores homogéneos del rendimiento comportamental:* Son rasgos comportamentales que todo trabajador presenta en su cotidiano cumplimiento en el área laboral y que aportan al clima organizacional, y estos son:

Tabla 6 . Factores Homogéneos Del Rendimiento Comportamental

| |
|--|
| <p>Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.</p> |
| <p>Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.</p> |

Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa...

Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres

Tomado de: Ayala Villegas, Sabino. Factores de la evaluación de colaboradores. http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-factores_de_la_evaluacion_de_colaboradores/15947-77. Consultado el 9 de diciembre de 2010

Escalas de observación de conductas (Behavioral Observation Scales, BOS): A través de esta escala se busca, de alguna forma complementar la anterior, de tal manera que se evaluara a un funcionario de acuerdo a la frecuencia con el realiza alguna conducta. Las valoraciones se describen de manera cualitativa, y se valoraran independientemente con un valor cuantitativo.

Es un método muy efectivo por que facilita la retroalimentación posee algunas complicaciones en cuanto al tiempo y costo de elaboración, pero su ventaja radica en que este método es útil, puesto que las funciones de los funcionarios se caracterizan por no ser rutinarios o muy mecanizados, por lo tanto, será aceptable en este aspecto, valorar la frecuencias de los comportamientos de los funcionarios.

- ENFOQUES SOBRE RESULTADOS: Estos enfoques se diferencian de los anteriores por que no evalúan comportamientos, sino los resultados finales del trabajo ya elaborado. En este punto se describe el siguiente método:

Dirección por objetivos (EPO): Este método es innovador, puesto que al formular los objetivos (para la presente investigación se denominaran *compromisos*), a cumplir en determinado periodo, estos se formulan en conjunto, es decir, el funcionario y el jefe se sientan en la mesa a pactar los *compromisos* a alcanzar y a negociar las herramientas y métodos a utilizar para cumplir con lo negociado. Y se deben tener presente los siguientes pasos:

- ✓ *Formulación de compromisos consensuales:* se hace a manera de negociación, hasta llegar a un consenso. “la superación de los objetivos debe beneficiar a la organización y permitir la participación directa del evaluado en este beneficio”⁸⁸

⁸⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 214

- ✓ *Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos:* “en algunos casos, se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado”⁸⁹.
- ✓ *Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos:* “los medios pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo), inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, consejerías)”⁹⁰
- ✓ *Desempeño:* es el comportamiento en cuanto al rendimiento en sus labores y al mismo tiempo su comportamiento “esto significa que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definido”⁹¹.
- ✓ *Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.* Es este punto la evaluación debe ser cualitativa y cuantitativa por parte de la empresa, y al mismo tiempo el evaluado debe desarrollar su autoevaluación a fin de comparar con los objetivos planteados de manera consensual.
- ✓ *Retroalimentación intensiva y evaluación conjunto continua,* a fin de determinara conclusiones propias del funcionario, las del jefe inmediato y de todos los agentes involucrados en la evaluación, de acuerdo a los resultados de la evaluación, y así determinar las mejores decisiones. La retroalimentación ayudara al funcionario a reconocer sus fortalezas, para así reforzarlas y mejorar; y sus debilidades para cambiarlas o erradicarlas.

Este es un proceso cíclico, el cual se resume de manera gráfica y detalla en el siguiente esquema:

⁸⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002. p. 214

⁹⁰ *Ibid.*, p. 214

⁹¹ *Ibid.*, p. 214

Ilustración 6. Ciclo De La Formulación De Compromisos Por Evaluación Por Objetivos



Fuente:

ésta investigación

¿Cómo se deben formular los compromisos?: Estos deben ser claros, precisos, realizables, verificables y alcanzables en la práctica. Además deben cumplir con las siguientes características:

- Expresados en términos cuantificables, no necesariamente monetarios.
- Concertados asegurando su conocimiento y comprensión.
- Se debe establecer un plazo de cumplimiento, que puede ser días, meses o año.
- Apropiadamente contextualizado para armonizar con su entorno.
- Debe responder a lo que se quiere alcanzar para un determinado periodo.

Un objetivo puede comenzar con uno de los siguientes verbos:

Tabla 7 . Lista De Verbos

| VERBO | DENOTACIÓN |
|----------------|--|
| 1. Desarrollar | <i>Deshacer un rollo.</i> Incrementar un tema desde el punto de vista intelectual. |
| 2. Evaluar | Dar valores numéricos y o nominales a un hecho ocurrido. |
| 3. Medir | Asignar magnitudes a una variable. |

| | |
|----------------|--|
| 4. Determinar | Establecer una relación causal, seleccionar opciones. |
| 5. Analizar | Descomponer, diseccionar. |
| 6. Identificar | Encontrar, relacionar, asociar. |
| 7. Describir | Delinear, dibujar, representar personas o cosas refiriendo sus distintas partes. Caracterizar. |
| 8. Explorar | Descubrir, indagar. |

Fuente esta investigación

También el funcionario puede contemplar otros verbos para la elaboración de sus objetivos, de tal manera que pueda describir bien lo que desea alcanzar, en el periodo evaluado.

Un ejemplo, que puede describir un compromiso pactado entre el jefe inmediato y el funcionario de nivel técnico de la Subsecretaría de Talento Humano es: *Recepcionar en un 100% los formatos de Evaluación del Desempeño Laboral de los funcionarios de Carrera Administrativa, hasta el 5 de febrero del año 2012.*

Además es necesario la creación de *indicadores de logros*, los cuales permitirán reconocer la manera en cómo se lograrán los compromisos laborales pactados, para ello hay que tener conocimientos de los factores que influyen en el compromiso; en el ejemplo anterior se sabe que se recepcionaran formatos de evaluación, pero es necesario poseer una fórmula que nos permita comprobar el alcance de ese 100% pactado. Entonces para el alcance del compromiso que se tiene como ejemplo, se determino el siguiente indicador de logro:

FORMATOS RECEPCIONADOS = (FORMATOS RECEPCINADOS / TOTAL DE FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA) *100 = VALOR EXPRESADO EN PORCENTAJE.

Se recepcionan hasta la fecha del 5 de febrero del 2012, 150 formatos de evaluación del desempeño.

El número de funcionarios de carrera administrativa es de 180.

Entonces se tiene la siguiente fórmula:

FORMATOS RECEPCIONADOS = (150 / 180) * 100 = 83.33% formatos recepcionados

Este resultado demuestra que para la fecha concertada no se cumplió la totalidad del compromiso pactado, solo se recepcionaron 83,333% de 100% que deberían haberse recepcionado

10.6.2 Rangos de la calificación. Para el sistema propio de EDL, de la Alcaldía Municipal de Pasto, se establece los siguientes rangos de calificación, dentro de cual según la normatividad: “siempre irá el concepto no satisfactorio vinculado a un logro de metas inferior al 65% del compromiso fijado”⁹²

1. Sobresaliente
2. Destacado
3. Satisfactorio
4. No satisfactorio

Las anteriores calificaciones tendrán la siguiente dinámica de aplicación:

- **CUMPLIMIENTO PRIMER NIVEL DE CALIFICACIÓN:** Para este nivel se debe tener en cuenta la siguiente escala de cumplimiento:

| CALIFICACION | PORCENTAJE |
|-------------------------|----------------------------|
| Destacado | De 90 a 100% |
| Satisfactorio | De 66% a 89% |
| No satisfactorio | Menor o igual a 65% |

Fuente: ésta investigación

- **CUMPLIMIENTO SEGUNDO NIVEL DE CALIFICACION:** Para acceder al nivel sobresaliente se debe cumplir en primer lugar con una calificación de primer nivel superior o igual al 95%, además debe generar un valor agregado a través del cumplimiento de los siguientes factores:

Tabla 8. Factores De Cumplimiento Nivel Sobresaliente

| FACTORES DE CUMPLIMIENTO SEGUNDO NIVEL DE CALIFICACION |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales: Es decir, el funcionario debe haber aportado, como por ejemplo en; proyectos que aporten a la entidad al mejoramiento continuo, a los procesos, a las actividades, etc. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia; los funcionarios en este caso propenden por ampliar su conocimiento por iniciativa propia, pero con esto buscan aportar a la entidad globalmente o buscan aportarle a la dependencia y a la función que desempeñe. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria, por ejemplo cuando el funcionario voluntariamente participe en: Capacitaciones, actividades recreativas, participación en inducciones y re inducciones. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Por calificación positiva en la gestión por dependencia |

Fuente: COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

⁹² COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010. p.41

Estos se deben calificar como cumple o no cumple en el formato de calificación No 8, y tienen la siguiente dinámica:

Tabla 9. Escala De Calificación a Sobresaliente

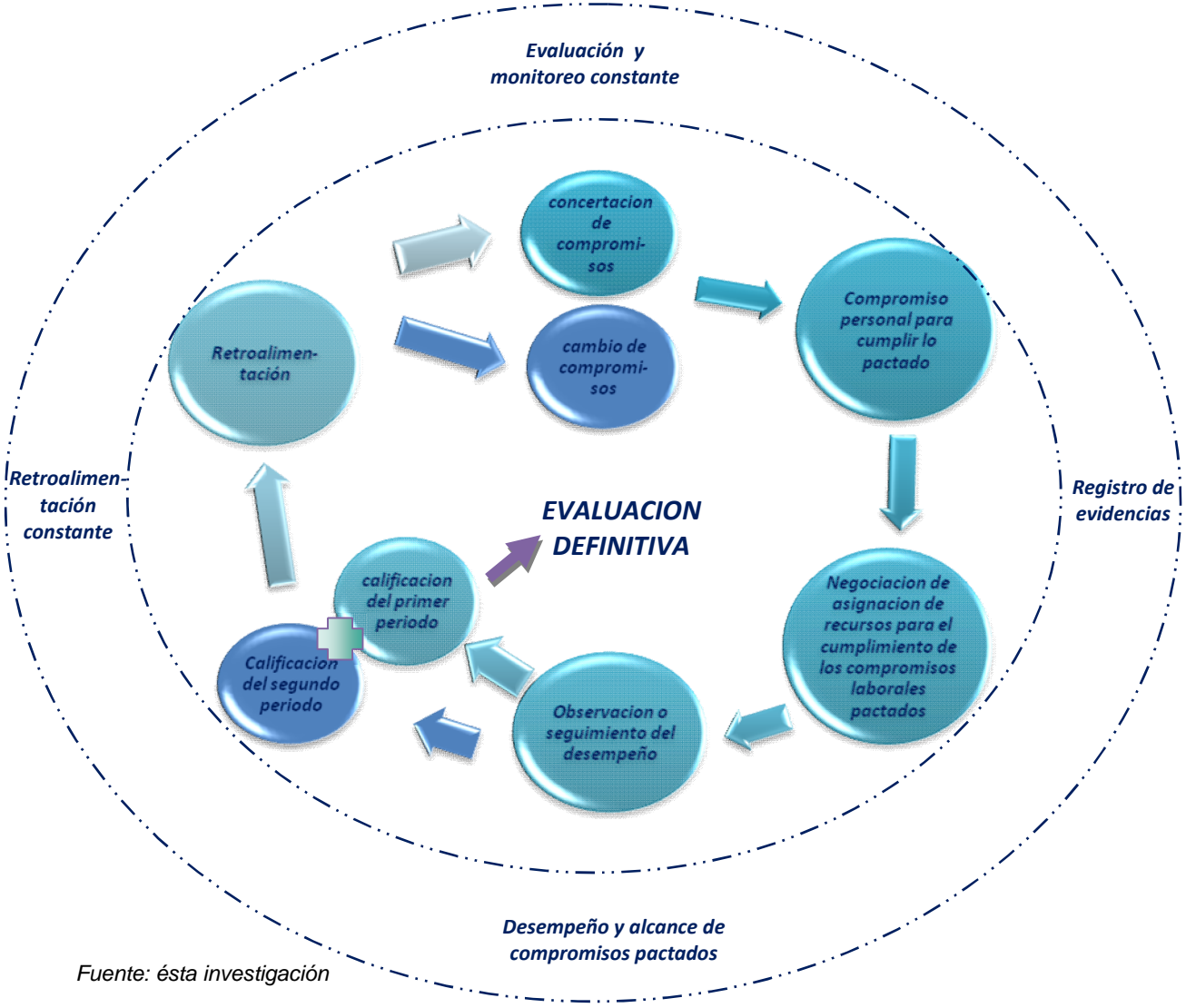
| FACTORES | CALIFICACIÓN A OBTENIDA |
|----------------------------|-------------------------|
| Cumplimiento de 1 factor | 95% a 97% |
| Cumplimiento de 2 factores | 98% a 99% |
| Cumplimiento de 3 factores | 100% |

Fuente: ésta investigación

10.6.3 Proceso de la evaluación del desempeño laboral. El proceso completo debe cubrir el periodo comprendido entre el primero de febrero y el 31 de enero del año siguiente, el cual está determinado por dos semestres en los cuales se subdivide la evaluación, y se encuentran mencionados en el decreto 1227 del 2005. Estos están determinados en primera instancia por el primero (1) de febrero al treinta y uno (31) de julio, y en segunda instancia por el primero (1) de agosto al treinta y uno (31) de enero del año siguiente. Es preciso anotar que la calificación deberá producirse dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento de dicho período y que será la sumatoria de las dos evaluaciones semestrales realizadas.

Por lo tanto el proceso de evaluación cumple con dos periodos y comprende el siguiente ciclo:

Ilustración 7 . Ciclo de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) De Los Funcionarios De Carrera Administrativa



- **CONCERTACIÓN DE COMPROMISOS:** La concertación de compromisos se deben concertar de la siguiente manera.
 - ✓ Compromisos laborales: Se establecen a partir de los planes institucionales, operativos o de gestión de la dependencia o área de trabajo, las funciones asignadas y los programas o proyectos de la entidad. Al formularlos estos deben tener en cuenta las habilidades capacidades, conocimientos y destrezas de cada evaluado, además de los insumos presentes y del entorno en el cual trabajara para el cumplimiento de los compromisos pactados. Estos se deben pactar para todo el periodo anual de Evaluación del desempeño laboral.
 - ✓ Compromisos comportamentales: Estos también son pactados entre el evaluado y evaluador, y se deben establecer teniendo en cuenta mencionadas en el decreto 2539 de 2005, las cuales se especifican por nivel administrativo.

- **CAMBIO DE COMPROMISOS:** el cambio o ajuste de los compromisos deben ser debidamente justificados, donde se debe emitir juicios validos y confiables con los cuales se puede dar validez a los cambios o ajustes presentados. Los cambios pueden ser de la siguiente naturaleza:
 - ✓ Si el cambio de compromisos se elabora al hasta el segundo mes de trascurrido el primer periodo de evaluación del desempeño laboral, los anteriores compromisos ya fijados no se tiene en cuenta y solo se evaluaran los nuevos.
 - ✓ Si al tercer mes se pretende al cambio de los compromisos ya fijados, esto no será permitido, puesto que ya habrá transcurrido dos meses del primer periodo evaluado. Solo se hará caso omiso a esto; cuando haya cambio de de puesto de trabajo, en todo caso se debe solicitar al anterior jefe del cargo la calificación de cumplimiento de los compromisos, por supuesto de debe estimar un porcentaje de cumplimiento de acuerdo al porcentaje estimado. Estas calificaciones se ponderaran con las calificaciones obtenidas en el nuevo cargo para el primer periodo. Y deben sustentarse debidamente con evidencias validas.
 - ✓ Si para el segundo periodo se elaboran cambios parciales o totales de los compromisos ya fijados, en cualquiera de los casos se sumaran y ponderaran dado el caso. Cabe anotar que una vez calificados los compromisos del primer periodo, estos son validos. De haber aumento de otros compromisos y al ser diferentes se suman y ponderan con los del primer periodo. Hay que aclarar que los compromisos pactados en el primer periodo son tan validos como los nuevos que se formulen en el segundo.

- **COMPROMISO PERSONAL FRENTE AL CUMPLIMIENTO DEL LOS COMPROMISOS PACTADOS:** Es necesario que no solo el funcionario cumpla con lo pactado por formalismo sino que debe ser un compromiso real y sensato.

- **NEGOCIACIÓN EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS:** Esta negociación se realiza entre el evaluado y evaluador a fin de que el funcionario posea las herramientas necesarias para el cumplimiento de los compromisos laborales pactados. Además se hace referencia no solo a las herramientas que el evaluador debe suministrar al evaluado, sino que el evaluado reconocerá los recursos físicos y no físicos que lo ayudaran a desarrollar su desempeño laboral y a mejorar su rendimiento en el día a

día. En todo caso las herramientas o estrategias a utilizar deberán fomentar el trabajo en equipo, ser conocidas tanto por el evaluado como por el evaluador

- **OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO:** el evaluador debe ser constante a la hora de observar el desempeño del funcionario además debe ser objetiva. Lo cual permite identificar las condiciones y características de un buen líder, así como la responsabilidad del evaluado frente a los compromisos adquiridos.
- **CALIFICACIÓN DEL PRIMER PERIODO:** Esta corresponde al periodo comprendido entre el 1ro de febrero del año en curso y el 31 de julio de año en curso, esta calificación debe efectuarse en la primera semana del mes de agosto. En esta fase se debe elaborar la evaluación cuantitativamente, se debe observar el cumplimiento de los compromisos pactados. Además de tener en cuenta las evidencias aportadas por terceros, la calificación de los diferentes agentes presentes en la evaluación del desempeño laboral. Finalmente se debe responder a los principios de objetividad, transparencia e imparcialidad.

La calificación semestral debe ser comunicada al evaluado en los términos del Decreto 760 de 2005, "Artículo 33. Los responsables de evaluar a los empleados de carrera y en período de prueba deberán hacerlo dentro de los plazos y casos establecidos en el reglamento. Los empleados objeto de evaluación tienen el derecho de solicitarla, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva. Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el empleado o empleados responsables de evaluar no lo hicieren, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el puntaje mínimo la no calificación dará lugar a investigación disciplinaria"⁹³

"Las evaluaciones parciales y semestrales serán comunicadas por escrito al evaluado, dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzca"⁹⁴

- **CALIFICACIÓN DEL SEGUNDO PERIODO:** Esta corresponde al periodo comprendido entre el 1ro de agosto del año en curso y el 31 de enero del próximo año, esta calificación debe efectuarse en la primera semana del mes de agosto. En esta fase se debe elaborar la evaluación cuantitativamente, se debe observar el cumplimiento de los compromisos pactados. Además de tener en cuenta las evidencias aportadas por terceros, la calificación de los diferentes agentes presentes en la evaluación del desempeño laboral. Finalmente se debe responder a los principios de objetividad, transparencia e imparcialidad.
La calificación semestral debe ser comunicada al evaluado en los términos del Decreto 760 de 2005 en el artículo 33, ya mencionado anteriormente.
- **RETROALIMENTACIÓN:** Esta fase constituye un papel importante en el proceso de evaluación del desempeño, porque el evaluado y evaluador se sientan conversan sobre los resultados y todo aquellas eventualidades que han sucedido a lo largo del periodo evaluado; a fin de determinar fortalezas para reforzarlas; y reconocer

⁹³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DECRETO NÚMERO 760 DE 2005. Artículo 33.

⁹⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DECRETO NÚMERO 760 DE 2005. Artículo 35.

debilidades en los que se deba mejorar y que se constituyen en una oportunidad de crecimiento tanto personal como institucional.

Con la retroalimentación el evaluador tendrá la oportunidad de comparar los logros y la calidad de los mismos cuando estos se produzcan, podrá confrontar y verificar que corresponden a lo establecido y como con ellos el evaluado contribuye al cumplimiento de las metas del área.

En el proceso de evaluación también es necesario tener presentes procedimientos que se deben ejecutar constantemente y no deben constituir una fase en el ciclo de evaluación del desempeño, y estos son:

Tabla 10 . Procedimientos Constantes En El Proceso De EDL

| | |
|---|--|
| <p><i>Desempeño y alcance de compromisos pactados</i></p> | <p>En esta fase los evaluados deben desarrollar las estrategias y mecanismos a través de los cuales se alcancen las metas y compromisos establecidos, deberán poner en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas para demostrar con hechos concretos los resultados de su desempeño y poner en evidencia la forma como estos fueron obtenidos sin el menoscabo del cumplimiento de las demás funciones y obligaciones propias de su cargo.</p> |
| <p><i>Registro de Evidencias</i></p> | <p>El registro de evidencias tiene un papel fundamental a la hora de tener un elemento que puede probar de manera objetiva el buen o mal rendimiento de un funcionario, estos deben ajustarse a la realidad del desempeño y reunir las condiciones óptimas para su recolección. Es necesario precisar que las evidencias que se elaboren deberán ser válidas, pertinentes, auténticas, suficientes</p> <p>Esta importancia, demuestra que el registro de evidencias debe ser constante y no solo constituir un momento en el proceso de la evaluación del desempeño, puesto que, en cualquier circunstancia las evidencias se presentan y deben tomarse y llevarse a documentar, de esta manera que genera un registro continuo de evidencias.</p> <p>El evaluador, evaluado y demás agentes son responsables de aportar evidencias que contribuyan a una visión más objetiva del proceso de evaluación, del seguimiento y acompañamiento que a lo largo del período efectúa al desempeño del funcionario.</p> <p>En ningún caso el acopio de evidencias puede dar lugar a la generación de dobles archivos en la entidad.</p> |
| <p><i>Retroalimentación constante</i></p> | <p>El evaluador podrá a partir del seguimiento, señalar medidas preventivas, aplicar los correctivos que encuentre pertinentes e identificar nuevas necesidades y oportunidades de desarrollo de los evaluados o proponer modificaciones o ajustes a los compromisos y demás componentes del sistema siempre y cuando exista una justificación técnica y no caprichosa para ello.</p> <p>Podrá también conocer el desempeño laboral del empleado y a partir de ese conocimiento, fundamentar los resultados de la evaluación no sólo en los productos o resultados entregados sino en la forma como estos fueron alcanzados.</p> |

| | |
|---|--|
| <i>Evaluación y monitoreo constante</i> | La evaluación y el monitoreo debe ser constante por parte del evaluador pero también de evaluado a fin de que les permitirá conocer los avances, logros, dificultades y circunstancias que afectan o inciden en el desempeño laboral y comportamental del evaluado. Para el monitoreo del rendimiento el evaluador debe reconocer los mejores medios para realizar este procedimiento. |
|---|--|

Fuente: ésta investigación

- **EVALUACIÓN DEFINITIVA:** La evaluación definitiva se resuelve una vez se tenga en cuenta todos los procedimientos llevados a cabo en el proceso de evaluación del desempeño. Pero, en el caso de las evaluaciones semestrales estas deben sumarse y ponderarse a fin de obtener la calificación final de todo el periodo evaluado.

En este procedimiento final, el evaluador debe confrontar los resultados esperados; es decir compromisos laborales y comportamentales, las evidencias, la observación, el monitoreo y la retroalimentación con los resultados finales, y así determinar el cumplimiento o incumplimiento de plazos, términos, condiciones y criterios fijados al inicio del período y los avances entregados por el evaluado al momento de la evaluación.

En el caso de las evaluaciones parciales, estas también deben sumarse y ponderarse a fin de obtener el consolidado total anual.

Sobre este resultado, la evaluación de gestión elaborada por la oficina de planeación y emitida por control interno será tenida en cuenta como factor de calificación, podrán obtenerse hasta cinco (5) puntos adicionales siempre y cuando el informe determine un alto cumplimiento de las metas del plan operativo anual de la dependencia. Para esto la oficina de control interno debe remitir oportunamente al jefe de cada dependencia los resultados de la evaluación por dependencias.

La inasistencia del evaluado en la calificación no causal para invalidar los resultados obtenidos, ya que todo el proceso de evaluación del desempeño debe fundamentarse en los principios de mérito, objetividad e imparcialidad; y no se deben convertir en una excusa para que la calificación no se lleve a cabo. La presencia de los agentes calificadores si es indispensable en todo el proceso, porque son ellos los quienes le dan aval al proceso para que este sea justo, válido y confiable. Por ello es importante llevar a cabo el monitoreo, la retroalimentación y documentación de los aportes y logros obtenidos, como también las falencias y las mejoras.

Del mismo modo es indispensable la participación del evaluado en la evaluación del desempeño laboral, ya que contribuye al fortalecimiento comunicacional, lo cual dará paso al mejoramiento continuo, puesto que propicia la retroalimentación como pieza clave fundamental en este proceso.

Como se ha emocionado antes, una vez emitida la calificación si el evaluado no está de acuerdo él tiene como derecho lo emitido en el decreto 760 de 2005, en artículo No 35, "Contra la calificación definitiva expresa o presunta podrá interponerse el recurso de reposición ante el evaluador y el de apelación para ante el inmediato superior de

este, cuando considerare que se produjo con violación de las normas legales o reglamentarias que la regulan. Los recursos se presentarán personalmente ante el evaluador por escrito y sustentados en la diligencia de notificación personal o dentro de los cinco (5) días siguientes a ella. En el trámite y decisión de los recursos se aplicará lo dispuesto en el Código Contencioso Administrativo”⁹⁵

Además se debe dar cumplimiento al siguiente artículo: “Artículo 34. La calificación definitiva anual o la extraordinaria se notificará personalmente dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzca. Si no pudiere hacerse la notificación personal al cabo del término previsto en el inciso anterior, se enviará por correo certificado una copia de la misma a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y se dejará constancia escrita de ello, caso en el cual la notificación se entenderá surtida en la fecha en la cual aquella fue entregada”⁹⁶

Una vez terminado este procedimiento donde se emite la calificación final, el ciclo se vuelve a repetir comenzando con la concertación de compromisos.

10.6.4 Instrumentos y herramientas de la evaluación del desempeño laboral. Para llevar a cabo el proceso es indispensable que sea diligenciado los formatos los cuales se encuentran en el ANEXO B. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, y para ello es necesario leer la metodología para el diligenciamiento de los mismos que se encuentran en el ANEXO C. METODOLOGÍA DEL DILIGENCIAMIENTO DE LOS FORMATOS.

Por último los formatos se encuentran en modo Excel para facilitar el diligenciamiento del mismo y se adjunta en un CD al presente documento.

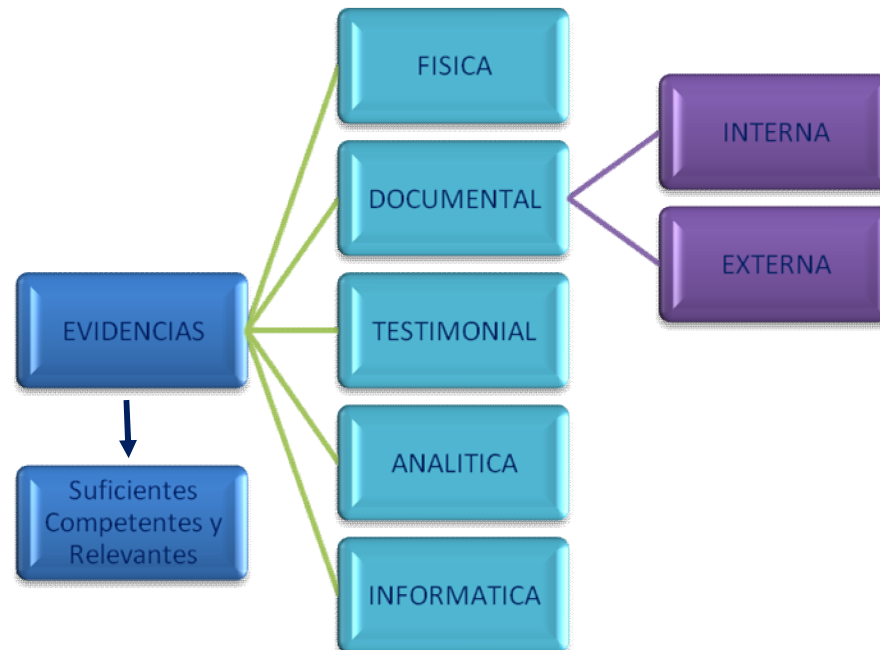
10.7 ESTÁNDARES PARA INCLUIR EVIDENCIAS.

Las evidencias deben ser suficientes, competentes y relevantes para fundamentar los juicios y conclusiones que formulen los participantes que presentan las evidencias. Las evidencias deben ser aportadas por los agentes que interviene en el proceso de evaluación del desempeño.

⁹⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA .DECRETO NÚMERO 760 DE 2005. Artículo 35. Republica de Colombia

⁹⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DECRETO NÚMERO 760 DE 2005. Artículo 34. Republica de Colombia

Ilustración 8 . CLASES DE EVIDENCIAS



ente: ésta investigación

Fu

10.7.1 Clasificación de las evidencias. Las evidencias se clasifican en EVIDENCIA FÍSICA: este tipo de evidencia se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades realizadas por el funcionario; la evidencia puede presentarse en; en documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales. Cuando la evidencia física es decisiva para lograr comprobar que el funcionario cumple con lo pactado, debe entregarse adecuada y oportunamente al jefe inmediato para ser registrada en el portafolio de evidencias.

- EVIDENCIA DOCUMENTAL: puede ser de carácter física o electrónica. Pueden ser externas o internas a la organización.
 - ✓ Evidencias externas abarcan, entre otras, cartas, facturas, Las contratos, auditorías externas y otros informes o dictámenes y confirmaciones de terceros.
 - ✓ Las evidencias internas tienen su origen en la organización, incluye, entre otros, registros contables, correspondencias enviadas, descripciones de puestos de trabajo, planes, presupuestos, informes internos, políticas y procedimientos internos.

La confiabilidad de las evidencias documentales tiene que valorarse de acuerdo al aporte que realiza para corroborar los compromisos laborales fijados.

- **EVIDENCIA TESTIMONIAL:** se obtiene de terceros o agentes que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño, en forma de declaraciones hechas del desempeño del funcionario evaluado y que constituyen fuente importante en las evidencias.

Estas evidencias deben proporcionar importantes indicios. Se requiere la confirmación si van a utilizarse como prueba, por medio de la:

- ✓ Confirmación por escrito del entrevistado;
- ✓ El análisis de múltiples fuentes independientes que revelen o expliquen los hechos analizados; y
- ✓ Comprobación posterior en los documentos.

- **EVIDENCIA ANALÍTICA:** Este tipo de evidencias surgen a partir del análisis y verificación de los datos o hechos reales.

El análisis puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes de la organización u otras fuentes que pueden ser utilizadas.

También pueden efectuarse comparaciones con normatividad, manuales de funciones u otros insumos que necesiten corroborarse en el proceso de análisis del desempeño del funcionario.

- **EVIDENCIA INFORMÁTICA:** Puede encontrarse en base de datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnologías y personal informático. Para determinar la confiabilidad de la evidencia informática, se debe:

- ✓ Efectuar una revisión de los computadores o sistemas centrales de información, que incluya todas las pruebas que sean permitidas, esta revisión debe realizarse por personal que posea el conocimiento necesario sobre sistemas e informática;
- ✓ Si no revisa los computadores o sistemas de centrales de información por considerarse como no confiables, se podrá practicar pruebas adicionales o emplear otros procedimientos requeridos dependiendo del caso.

10.7.2 Los requisitos básicos de la evidencia. Estos deben ser suficientes, competentes y relevantes.

- **LA EVIDENCIA ES SUFICIENTE:** Cuando los resultados de de una o varias pruebas, se pueda adquirir certeza razonable o validez de que los hechos revelados y que si apuntan a corroborar el cumplimiento de los compromiso pactados, se dice que estos se encuentran satisfactoriamente comprobados.

Suficiente significa que la cantidad de pruebas, comprobaciones o verificaciones a efectuar, con respecto a determinados criterios y su confiabilidad, son certeros.

Los factores que indican la fuerza de las pruebas, comprobaciones o verificaciones a efectuar pueden ser de acuerdo al:

- ✓ Nivel de importancia del asunto a comprobar;
 - ✓ Grado de riesgo asociado con la adopción de una conclusión errónea;
 - ✓ Resultado mostrado en el portafolio de evidencias.
- LA COMPETENCIA: Se refiere a que la evidencia debe ser válida y confiable. El o los evaluadores consideraran cuidadosamente si existe razones para dudar de la validez e integridad de la evidencia.

De ser así, se debe obtener evidencia adicional o decidir que no debe incluir como evidencia. La validez, confiabilidad e integridad de la evidencia tenerse en cuenta si:

- ✓ La evidencia que se obtiene de fuentes externas es más confiable que la obtenida de la propia organización;
 - ✓ La evidencia que se obtiene físicamente mediante un examen, observación, cálculo o inspección es más confiable que la que se obtiene en forma indirecta;
 - ✓ Los documentos originales son más confiables que sus copias;
 - ✓ Las evidencias orales comprobadas por escrito son más confiables que las evidencias orales; y
 - ✓ La evidencia testimonial que se obtiene en circunstancias que permite a la persona expresarse libremente merece más crédito que aquella que se obtiene en circunstancias comprometedoras.
- LA RELEVANCIA: Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho es relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho.

También está muy relacionada con los compromisos pactados en la evaluación del desempeño y el vínculo directo y claro que debe existir entre éstos y la evidencia analizada.

10.7.3 Los criterios que actúan en la suficiencia, competencia y relevancia. De la evidencia a obtener y, en consecuencia, en la realización de la evaluación del desempeño laboral, son los de Importancia relativa y Riesgo probable.

La identificación del nivel de Importancia relativa y de Riesgo probable es un asunto de juicio profesional, que puede determinarse teniendo en cuenta, entre otras, las cuestiones siguientes:

- La sensibilidad, el interés estratégico o nacional, el impacto social de los, servicios, actividades u operaciones de la organización;
- Requerimientos legales y reguladores aplicables;
- La consideración de cuestiones tales como la actitud, la aptitud, la autoridad y la responsabilidad de jefes y el resto del personal; e
- Involucran necesariamente consideraciones relacionadas con la calidad (naturaleza) y cantidad (importe) de la evidencia examinada en su relación con los compromisos pactados al inicio del periodo evaluado.

10.7.4 El registro de evidencias. Para el registro de evidencias, es necesario guardar algunas estas en un portafolio el cual debe denominarse *portafolio de evidencias*, aunque no debe constituirse como un archivo paralelo de los productos o documentos que se elaboran para acreditar el cumplimiento de compromisos y metas, puesto que hay ciertas evidencias que son extensa y son llevadas al archivo general de la entidad, en este caso, se debe registrar en el formato de *registro del evidencias* (Ver ANEXO B. FORMATO 10), el lugar donde esta, la fecha, el código o numero que sirve de búsqueda en el archivo.

10.8 COMO COMUNICAR Y NOTIFICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

“Las evaluaciones se comunicarán conforme con el procedimiento que debe surtir ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Las calificaciones anual y extraordinaria que deberán ser motivadas, se notificarán conforme con el procedimiento ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil y contra ellas proceden los recursos de reposición y apelación, cuando se considere que se produjeron con violación de las normas que las regulan o por inconformidad con los resultados de las mismas”⁹⁷

Se debe seguir el siguiente procedimiento en el caso de la comunicación:

- Se recomienda que una vez hecha la calificación de evaluación del desempeño esta se comunique por parte del jefe inmediato de manera personal
- se caracteriza por ser verbalmente
- Se debe comunicar hasta después de los 2 días de generada la calificación.

La notificación, por es “un acto jurídico procesal, que en todas las legislaciones se reviste de especiales formalidades”⁹⁸, este debe seguir este procedimiento

- Se debe realizar la notificación por escrito.
- Debe ser entregada al funcionario hasta el tercer día de generada la calificación, y
- Hasta 5 días, para enviarla a la subsecretaria de talento humano, con los formatos respectivos.

10.9 PARA QUE SIRVE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Una vez obtenida la calificación, la evaluación del desempeño tiene tres objetivos:

En primer lugar cuando de esta se obtiene una calificación no satisfactoria se debe recurrir medidas drásticas, en caso de poseer el funcionario una calificación al final del periodo no satisfactoria, “De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, en firme una calificación de servicios no satisfactoria como resultado del desempeño laboral, de carácter anual o extraordinaria el nombramiento del empleado de carrera así calificado,

⁹⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DECRETO NÚMERO 1227 DE 2005. Artículo 58. Republica de Colombia.

⁹⁸ BRAVO CHUQUILLANQUE, Edward H. Notificación. Forma y Procedimiento aplicable por la Administración Pública en el Perú. Consultado el 31 de enero de 2011 a las 2:15 p.m. <http://www.monografias.com/trabajos18/notificacion/notificacion.shtml>

deberá ser declarado insubsistente, mediante resolución motivada del Jefe de la entidad. La declaratoria de insubsistencia del nombramiento de una empleada de carrera en estado de embarazo por calificación no satisfactoria de servicios, solo podrá producirse dentro de los ocho (8) días siguientes al vencimiento de la licencia por maternidad biológica o por adopción o de la licencia correspondiente, en el caso de aborto o parto prematuro no viable”⁹⁹

Como segundo, cuando el funcionario obtiene la calificación satisfactoria tiene el derecho “adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, solicitar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período y para permanecer en el servicio”¹⁰⁰

Por último, una calificación sobresaliente da como derecho, “adquirir derechos de carrera, para acceder a encargos, tener derecho a comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, recibir incentivos institucionales o acceder a becas y comisiones de estudio para programas de educación formal que hagan parte de los programas de bienestar social de la entidad”¹⁰¹

Al mismo tiempo las evaluaciones servirán como lo dispone la ley 909 de 2004, para:

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

Además la evaluación debe servir para reforzar factores positivos en los procesos que adelanta la entidad, y para mejorar aquellas falencias presentes en el proceso de evaluación, sus antecedentes y sus propias consecuencias. Esto con el fin de lograr un mayor rendimiento del funcionario y al mismo tiempo un excelente servicio tanto a los clientes internos y usuarios de la entidad. Lo cual se reflejara en una mejor administración y reputación a nivel nacional.

10.10 METODOLOGIA PARA SOMETER A PRUEBA EL SISTEMA PROPUESTO PARA LA ENTIDAD.

A continuación se presenta la metodología para poner a prueba el sistema propuesto, se aplicara a la totalidad de los funcionarios de carrera administrativa, que para enero de 2011 está constituido por 180 funcionarios. Para ello primero se debe realizar concientización sobre las falencias encontradas en el sistema actual y la importancia del proceso de evaluación del desempeño laboral, como segundo se debe realizar una capacitación sobre los procesos del nuevo sistema propuesto de evaluación del

⁹⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DECRETO NÚMERO 1227 DE 2005. Artículo 59. Republica de Colombia.

¹⁰⁰ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. ACUERO NUMERO 137 DE 2010. Artículo 26. Republica de Colombia.

¹⁰¹ COMISIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. ACUERO NUMERO 137 DE 2010. Artículo 25. Republica de Colombia.

desempeño; y por último se organiza un cronograma de actividades el cual describe las tareas a desarrollarse en el segundo semestre del 2011.

10.10.1 FASE 1. Concientización sobre las falencias encontradas en el sistema actual y la importancia del proceso de evaluación del desempeño laboral.

Esta primera fase requiere interesa por parte de los funcionarios evaluados como de los evaluadores y de la administración. Se pretende por un lado mostrar los resultados obtenidos del diagnostico realizado a fin de mostrar las falencias presentes en el sistema actual de evaluación del desempeño y del mismo modo demostrar lo importante que es este proceso para la entidad como también para los funcionarios. A continuación se presenta la siguiente tabla donde se describe cada actividad, los insumos, la logística y participantes:

Tabla 11. Fase 1

| FASE 1 | | | |
|--|---|--|--|
| ACTIVIDADES | ESPACIO | LOGISTICA | PARTICIPANTES |
| <p>REUNIONES:</p> <p>ACTIVIDAD 1</p> <p>De 1 horas</p> <p>Reunión jefes de cada dependencia y funcionarios de carrera administrativa donde se socializara lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del diagnostico completo del sistema de EDL (recolección de datos, análisis y conclusiones) • Sección final donde se escuchan propuestas y observaciones <p>(Las reuniones se realizaran desplazándose a cada una de las cedes de la alcaldía donde se encuentran diferentes dependencias. Esto con el fin de facilitar la asistencia de la mayoría de los funcionarios)</p> | <p>Sala de juntas o salón de conferencia acorde al lugar al cual se ha desplazado</p> | <p>Se debe facilitar elementos como:</p> <p>Equipo de computo.</p> <p>Proyector de video been</p> <p>Papelería, marcadores, lapiceros etc.</p> <p>resumen del diagnostico</p> <p>Refrigerios</p> | <p>Alcalde Eduardo José Alvarado</p> <p>Secretarios de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Económico y Competitivo: HUGO MARTIN MIDEROS y subsecretarios. • Secretaria de Agricultura: ALVARO HERNAN ALBORNOZ ERASO • Secretaria de Bienestar Social: SANTIAGO MORA • Secretaria de Cultura: JORGE ENRIQUE IDROBO BURBANO • Secretaria de Desarrollo Comunitario: ROCÍO DE LA ESPRIELLA • Secretaria de Educación: MARTIN CAICEDO • Secretaria de Gestión Ambiental: ALEJANDRA PANTOJA • Secretaria de Gobierno: JUAN CARLOS VILOTA • Secretaria de Hacienda: ROSA MARÍA SOTELO • Secretaria de Infraestructura: HAROLD FELICIANO TORRES JOJOA • Secretaria de Planeación: LIANA YELA GUERRERO • Secretaria de Salud: SILVIA ADRIANA PAZ BASTIDAS • Secretaria de transito y transporte: funcionario Responsable: LUIS ALFREDO BURBANO FUERTES • Secretaria general: JUAN DIEGO ENRIQUEZ LARA • Subsecretarios de cada dependencia • Y funcionarios de carrera administrativa |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>ACTIVIDAD 2</p> <p>Una hora</p> <ul style="list-style-type: none"> Se muestran videos y se socializa la importancia de la evaluación del desempeño desde la parte normativa y como proceso de mejoramiento para la entidad <p>(esta reunión se desarrolla en los mismos términos de la actividad 2 de la fase uno)</p> | <p>Sala de juntas o salón de conferencia acorde al lugar al cual se ha desplazado</p> | <p>Se debe facilitar elementos como:</p> <p>Equipo de computo.</p> <p>Proyector de video been</p> <p>Papelería, marcadores, lapiceros etc.</p> <p>resumen del de conscientizacion</p> <p>Refrigerios</p> | <p>Reunión con los mismos participantes de la actividad uno de la fase uno</p> |
|--|---|--|--|

Fuente: ésta investigación

10.10.2 FASE2, Capacitación sobre el proceso del sistema propio de evaluación del desempeño laboral. Para esta fase se realiza capacitación tanto para los funcionarios evaluados como los que evalúan, con el fin de que conozcan y se capaciten sobre el nuevo sistema propio de evaluación del desempeño laboral. Para ello se propone las siguientes actividades para la segunda fase

Tabla 12. Fase 2

| FASE2 | | | |
|--|--|---|--|
| TIEMPO | ESPACIO | LOGISTICA | PARTICIPANTES |
| <p>ACTIVIDAD 1</p> <p>Jornada de dos horas</p> <p>Temas a tratar para los participantes dependencia:</p> <p>Sistema propio de evaluación del desempeño,</p> <p>ACTIVIDAD 2</p> | <p>Sala de juntas o salón de conferencia acorde al lugar al cual se ha</p> | <p>Capacitación a cargo de la Secretaria de Talento Humano y Secretaria General)</p> <p>Se debe facilitar elementos como:</p> | <p>Alcalde Eduardo José Alvarado</p> <p>Secretarios de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Económico y Competitivo: HUGO MARTIN MIDEROS y subsecretarios. Secretaria de Agricultura: ALVARO HERNAN ALBORNOZ ERASO Secretaria de Bienestar Social: SANTIAGO MORA Secretaria de Cultura: JORGE ENRIQUE IDROBO BURBANO Secretaría de Desarrollo Comunitario: ROCÍO DE LA ESPRIELLA Secretaria de Educación: |

| | | | |
|---|--------------|--|--|
| Temas a tratar: | a desplazado | Equipo de computo. | MARTIN CAICEDO |
| Que desempeño evaluar | | Proyector de video been | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Gestión Ambiental: ALEJANDRA PANTOJA • Secretaria de Gobierno: JUAN CARLOS VILOTA • Secretaria de Hacienda: ROSA MARÍA SOTELO |
| Quien evalúa | | Papelería, marcadores, lapiceros etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Infraestructura: HAROLD FELICIANO TORRES JOJOA |
| Cuando se evalúa | | resumen del sistema propio con cada uno de los capítulos y los instrumentos de la evaluación del desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Planeación: LIANA YELA GUERRERO • Secretaria de Salud: SILVIA ADRIANA PAZ BASTIDAS |
| Como evaluar Para que se evalúa | | Refrigerios | <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de transito y transporte: funcionario Responsable: LUIS ALFREDO BURBANO FUERTES • Secretaria general: JUAN DIEGO ENRIQUEZ LARA • Subsecretarios de cada dependencia • Y funcionarios de carrera administrativa |
| Y como comunicar la evaluación | | | |
| Por último se realiza un instructivo donde se explica la forma en cómo se debe diligenciar los diferentes formatos de EDL | | | |

Fuente: ésta investigación

Tabla 13 . Indicadores Fase 2

| INDICADORES DE LA FASE 2 | | | |
|--------------------------|-----------|----------|-------------|
| TEMAS | LOGISTICA | RECURSOS | INDICADORES |
| | | | |

| | | | |
|--|---|--|---|
| CAPACITACION | Preparación de la documentación necesaria para socializarla en la capacitación Y preparación de los resumen de cada capitulo | Equipo de computo, Proyector de video been Papelería | |
| TEMA 1 QUE DESEMPEÑO EVALUAR | Asistencia de los funcionarios evaluados y evaluadores de cada dependencia. | Equipo de computo, Proyector de video been Papelería | Grado de entendimiento = No de Asistentes/no de Participación |
| TEMA 2 QUIEN EVALUA EL DESEMPEÑO | Asistencia de los funcionarios evaluados y evaluadores de cada dependencia. | Equipo de computo, Proyector de video been Papelería | Grado de entendimiento = No de Asistentes/no de Participación |
| TEMA 3 CUANDO EVALUAR EL DESEMPEÑO | Asistencia de los funcionarios evaluados y evaluadores de cada dependencia. | Equipo de computo, Proyector de video been Papelería | Grado de entendimiento = No de Asistentes/no de Participación |
| TEMA 4 COMO EVALUAR EL DESEMPEÑO | Asistencia de los funcionarios evaluados y evaluadores de cada dependencia. | Equipo de computo, Proyector de video been Papelería | Grado de entendimiento = No de Asistentes/no de Participación |
| TEMA 5 PARA QUE SIRVE LA EVALUACION | Asistencia de los funcionarios evaluados y evaluadores de cada dependencia. | Equipo de computo, Proyector de video been Papelería | Grado de entendimiento = No de Asistentes/no de Participación |
| TEMA 6 COMO COMUNICAR LA EVALUACION | Asistencia de los funcionarios evaluados y evaluadores de cada dependencia. | Equipo de computo, Proyector de video been Papelería | Grado de entendimiento = No de Asistentes/no de Participación |

Fuente: ésta investigación

10.10.3 FASE 3. Puesta en marcha del proceso de evaluación. La puesta en marcha se hará a partir del primero de febrero del 2012 hasta es el 31 de enero de 2013. Y se aplicara para cada periodo de evaluación la siguiente matriz:

Tabla 14. Proceso e Indicadores Fase 3

| PROCESOS E INDICADORES DE LA FASE 3 | | | |
|--|--|---|---|
| PROCESO | LOGISTICA | RECURSOS | INDICADORES |
| CONCERTACION DE COMPROMISOS | Preparación de la documentación e instrumentos de evaluación Entrega de los instrumentos de EDL | Documentación, equipo con acceso a internet | No de compromisos concertados debe ser 3 por cada funcionario de carrera administrativa |
| NEGOCIACION DE ASIGNACION DE RECURSOS | Preparación de la documentación e instrumentos de evaluación Entrega de los instrumentos de EDL, a través de internet y en físico | Documentación, equipo con acceso a internet | Asignación de recurso / número de funcionarios de carrera administrativa |
| OBSERVACION DEL DESEMPEÑO | Preparación de la documentación e instrumentos de evaluación Entrega de los instrumentos de EDL, a través de internet y en físico | Documentación, equipo con acceso a internet | No de evidencias registradas del desempeño mayor o igual a número de funcionarios de carrera administrativa |
| CALIFICACION DEL PRIMER Y SEGUNDO PERIODO | Preparación de la documentación e instrumentos de evaluación Entrega de los instrumentos de EDL, a través de internet y en físico | Documentación, equipo con acceso a internet | No de Evaluaciones Desarrolladas en cada periodo con los Formatos/ No de funcionarios de carrera Administrativa |
| REGISTRO DE EVIDENCIAS | Preparación de la documentación e instrumentos de evaluación Entrega de los instrumentos de EDL, a través de internet y en físico | Documentación, equipo con acceso a internet | No de portafolios Elaborados / No de funcionarios de carrera |
| CALIFICACION DEFINITIVA | Preparación de la documentación e instrumentos de evaluación | Documentación, equipo con acceso | Numero de calificaciones realizadas al final del periodo anual |

| | | | |
|--|--|------------|---|
| | Entrega de los instrumentos de EDL, a través de internet y en físico | a internet | / total de funcionarios de carrera administrativa |
|--|--|------------|---|

Fuente: ésta investigación

Tabla 15. MATRIZ DE RESPONSABLES FASES

| MATRIZ DE RESPONSABLES FASE 1, 2 y 3 | | |
|---|--|--|
| ACTIVIDAD | QUIEN | DEPENDENCIA |
| FASE 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Eduardo José Alvarado • Juan Diego Enríquez Lara • Hader Guillermo Luna Mora | <ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Secretaria General • Subsecretaria de Talento Humano |
| FASE 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Eduardo José Alvarado • Juan Diego Enríquez Lara • Hader Guillermo Luna Mora | <ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Secretaria General • Subsecretaria de Talento Humano |

Fuente: ésta investigación

10.10.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. Para segundo semestre del año 2011

Tabla 16 . Cronograma De Actividades

| TIEMPO | Semanas | | | | Semanas | | | | Semanas | | | | Semanas | | | | Semanas | | | | | | | |
|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | |
| ACTIVIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| FASE 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 1 Socializar Diagnostico | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 2 Socializar Concientización | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FASE 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 1 Capacitación del sistema propio de EDL | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Actividad 2 Capacitación de temas de EDL | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Nota: Una vez se termine la capacitación la aplicación del sistema propio se realizaría a partir del primero de febrero del 2012 hasta es el 31 de enero de 2013. Puesto que los participantes del proceso de evaluación del desempeño tendrán el conocimiento necesario para llevar a cabo todo el proceso, además terminaría de aplicarse el sistema tipo de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

11 DIFERENCIA ENTRE EL SISTEMA PROPUESTO Y EL DE LA COMISIÓN

Tabla 17. DIFERENCIA ENTRE EL SISTEMA PROPUESTO Y EL DE LA COMISIÓN.

| SISTEMA DE EDL DE LA COMISION | SISTEMA DE EDL PROPUESTO |
|---|---|
| Escala de calificación amplia | Escalas de calificación diseñadas |
| Manejo de un solo método evaluación, el cual es la evaluación por objetivos | Manejo de varios métodos de evaluación como son: evaluación por objetivos, evaluación por escalas de valoración y evaluación por escalas de observación de conductas. |
| La evaluación solo la realiza el jefe inmediato | Se propone la evaluación de 360 grados, donde intervienen otros agentes como son los compañeros de trabajo, los usuarios, funcionarios a cargo, la autoevaluación y la evaluación del jefe. |
| No se reglamenta un día para la elaboración de compromisos | Se propone la institucionalización de un día, el cual será dedicado solamente para la concertación de compromisos laborales y comportamentales |
| La evaluación del desempeño se contempla como un proceso horizontal | La Evaluación del Desempeño propuesto es cíclica, es decir se considera un proceso constante y de renovación. |
| Para la elaboración de compromisos comportamentales existe una estructura simple, el cual incluye verbo, objeto y finalidad | Para la fijación de compromisos se debe seguir una estructura más completa, en la cual se tiene en cuenta: un término cuantificable; un verbo; concertados asegurando la comprensión (entendible) , se establece un plazo de cumplimiento, contextualizado en un entorno y cuál es la finalidad del mismo (lo que se quiere alcanzar) |
| No se define un indicador de logro | Se propone la inclusión de un indicador de logro para el cumplimiento de compromiso pactado. |

Fuente ésta investigación

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado reveló en la entidad la existencia de problemas en el proceso de evaluación del desempeño laboral en la Alcaldía de Pasto; entre los que se destacan, en primer lugar; en las características propias a los procedimientos de la evaluación; y a las excepciones erróneas frente a las calificaciones, puesto que las escalas de calificación y el sistema de evaluación no permiten la objetividad. Permitiendo así, el descubrimiento de la necesidad de crear el sistema propio de evaluación de desempeño laboral.
- El análisis de los factores claves de la administración pública y los de la privada, dio como resultado la unión de dos corrientes diferentes que en la presente propuesta se complementan y no se excluyen, a fin de crear el sistema propio. Dando como resultado las respuestas a las necesidades de la Alcaldía de Pasto presentes en el proceso de evaluación del desempeño laboral.
- Al diseñar un sistema propio de evaluación del desempeño laboral se busca demostrar que los cambios si son posibles, pasar de un paradigma clásico de la calificación única por parte del jefe inmediato y de esquemas que permiten solo subjetividad si es posible. La voluntad no es negociable es cuestión de querer y esta se transformará en poder hacer.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los formatos sean subidos a una plataforma virtual; con el fin de agilizar procesos, a través del diligenciamiento fácil de los datos y la consulta de información por parte de los funcionarios es fácil e inmediata por parte de los evaluados y evaluadores; y por último se reducen costos, puesto que se evita la impresión y papeleo.
- Se propone no dejar estática la propuesta, puesto que como todo diseño, este está dispuesto a mejoras y a reinventarse de acuerdo a las necesidades requeridas por la entidad.
- Se recomienda la creación de un comité, el cual debe encargarse solo del proceso de evaluación del desempeño, tendrá entre otras funciones el de velar por la capacitación, divulgación, atención inmediata y oportuna a dudas, mejoramiento de los sistemas y proceso de EDL y en general al buen funcionamiento y eficiencia del proceso completo, se debe constituir en un comité neutro el cual de manera objetiva se encargará de otorgar los respectivos incentivos dispuestos por la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002.
- COENS, Tom. JENKINS, Mary. ¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y como remplazarlas. Grupo editorial Norma. Colombia, 2001.
- Comisión Nacional de Servicio Civil. Guía de Evaluación de Desempeño Laboral. Colombia, febrero 2009.
- Comisión Nacional de Servicio Civil. Guía de Evaluación de Desempeño Laboral. Colombia, 2010.
- Comisión Nacional de Servicio Civil. Publicado en el diario oficial no. 47.612. Colombia, febrero 2010.
- Corporación Transparencia por Colombia. informe anual. Colombia, Julio de 2009.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DECRETO NÚMERO 1227 DE 2005. Republica de Colombia
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DECRETO NÚMERO 2539 DE 2005. Republica de Colombia.
- DOLAN, Simon. VALLE CABRERA, Ramon. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2007.
- Gestión Pública Local. Departamento Nacional de Planeación - Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. Colombia, Febrero 2005.
- Proceso de mejora continúa. Alcaldía Municipal de pasto. 1ra versión. Colombia, 2009.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de investigación científica. Limusa. México, 2008.

NETGRAFIA

- Página de internet: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html> Artículo: La EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- Página de internet: <http://www.monografias.com/trabajos18/notificacion/notificacion.shtml>. BRAVO CHUQUILLANQUE, EDWARD H. Notificación. Forma y Procedimiento aplicable por la Administración Pública en el Perú.

ANEXO. 1

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO ENCUESTA



OBJETIVO: La siguiente encuesta tiene como fin último realizar un estudio sobre el sistema actual de Evaluación de Desempeño Laboral en la entidad y las expectativas para implementar un Sistema Propio.

De antemano agradecemos su amable atención y su disposición para atendernos

Por último solicitamos muy comedidamente diligenciar la encuesta con una "X" en los espacios correspondientes, y dado el caso con letra clara y legible

I. DATOS GENERALES

Nivel jerárquico: Profesional Técnico Asistencial

Años de vinculación:

De 0 a 1 años De 6 a 7 años
 De 2 a 3 años De 8 a 9 años
 De 4 a 5 años Mas de 10 años

II. Información sobre el actual sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en la Alcaldía Municipal de Pasto

1. ¿Quién lo evalúa a usted?:

- | | |
|---|--|
| a. Únicamente el jefe <input type="radio"/> | f. Por su jefe y usted <input type="radio"/> |
| b. Únicamente usted <input type="radio"/> | g. Por sus jefe y la comisión evaluadora <input type="radio"/> |
| c. Una comisión evaluadora <input type="radio"/> | h. Por su jefe y compañero de trabajo <input type="radio"/> |
| d. Únicamente su compañero de trabajo <input type="radio"/> | i. Por su compañero de trabajo y usted <input type="radio"/> |
| e. Únicamente el usuario <input type="radio"/> | j. Otro <input type="radio"/> ¿Cuál? _____ |

2. Los objetivos dentro de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) se caracterizan por:

- | | |
|--|--|
| a. Son concertados con anterioridad <input type="radio"/> | d. Son formulados únicamente por usted <input type="radio"/> |
| b. Son concertados al final de la Evaluación <input type="radio"/> | e. Son formulados por el jefe y usted <input type="radio"/> |
| c. Son formulados únicamente por el jefe inmediato <input type="radio"/> | f. Otro <input type="radio"/> ¿Cuál? _____ |

3. Usted es evaluado según:

- | | |
|---|---|
| a. Metas institucionales <input type="radio"/> | e. Portafolio de Evidencias <input type="radio"/> |
| b. Compromisos laborales <input type="radio"/> | f. Funciones <input type="radio"/> |
| c. Compromisos Comportamentales <input type="radio"/> | g. Objetivos <input type="radio"/> |
| d. Desempeño histórico <input type="radio"/> | h. Otro <input type="radio"/> ¿Cuál? _____ |

4. Que situaciones se presentan frente a la Evaluación del Desempeño Laboral de un funcionario:

- | | |
|--|--|
| a. Cuando realiza bien su trabajo y no es bien evaluado <input type="radio"/> | d. Cuando se evalúa por favores personales <input type="radio"/> |
| b. Cuando es mal evaluado cuando su relación laboral con el jefe es deficiente <input type="radio"/> | e. Cuando realiza mal su trabajo y es sobre evaluado <input type="radio"/> |
| c. Cuando no se tienen en cuenta las evidencias <input type="radio"/> | f. Otro <input type="radio"/> ¿Cuál? _____ |

5. Califique de 1 a 5 la importancia que se le da a las siguientes características de la EDL (considere 1 como menos importante y 5 muy importante):

- | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|
| a. Seguimiento a los resultados <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="radio"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | e. Compromiso de la subsecretaria de TH <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="radio"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| b. Evaluación transparente <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="radio"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | f. Fechas de Evaluación <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="radio"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| c. Concertación de compromisos <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="radio"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | g. Compromiso del jefe inmediato <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="radio"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| d. Sistema o tipo de evaluación <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="radio"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | h. Compromiso propio por la evaluación <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> <input type="radio"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| i. Otro <input type="radio"/> ¿Cuál? _____ | | | | | | | | | | | |



**ANEXO A: ENCUESTA EVALUACION DE DESEMPEÑO
LABORAL EN UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO
2010**



A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales orientaran para elaborar un sistema propio de Evaluación de Desempeño Laboral (EDL)

I. Información sobre la propuesta del sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL)

1. Responda si está usted de acuerdo (**A**) o en desacuerdo (**DA**) con las siguientes afirmaciones rellenando con una X el cuadro:

| DESCRIPCIÓN (quién debe evaluar) | A | DA |
|---|---|----|
| a. Considera que debe cambiarse el sistema actual de evaluación del desempeño laboral | | |
| b. La EDL no solo la debe realizar el jefe | | |
| c. Considera importante la intervención de otros miembros para el desarrollo de la EDL de un funcionario | | |
| d. Es importante incluir la autoevaluación en el desarrollo de la EDL | | |
| e. Es importante que los usuarios califiquen el servicio de los funcionarios con los que tiene contacto | | |
| f. Es necesario la evaluación de la Subsecretaría de Talento Humano o de una comisión evaluadora al funcionario | | |
| g. Considera importante la calificación de su compañero más cercano o grupo de trabajo | | |
| h. Es necesario que su usted sea calificado por sus colaboradores o trabajadores inmediatos | | |
| i. Es significativo la retroalimentación una vez terminada la EDL | | |
| j. Es necesaria la evaluación del jefe inmediato | | |

2. Responda las siguientes afirmaciones, de esta manera:

- Definitivamente si **(DS)**
- Probablemente si **(PS)**
- Probablemente no **(PN)**
- Definitivamente no **(DN)**
- Prefiere no responder **(PR)**

| DESCRIPCION (como se debe evaluar) | DS | PS | PN | DN | PR |
|--|----|----|----|----|----|
| 1. Es necesario establecer objetivos que el funcionario debe cumplir en conjunto con el jefe | | | | | |
| 2. Se debe establecer un marco temporal dentro del cual el funcionario deba cumplir los objetivos pactados | | | | | |
| 3. Se debe negociar con el jefe estrategias y herramientas o recursos para el logro de los objetivos | | | | | |
| 4. Importante que se realice un compromiso personal (contrato psicológico) a fin de cumplir lo pactado | | | | | |
| 5. Es importante que se desarrolle un monitoreo constante de los resultados y los objetivos formulados | | | | | |
| 6. Es necesario elaborar retroalimentación intensiva y evaluación conjunta, de manera permanente | | | | | |
| 7. Se debe involucrar las evidencias como un factor importante en la evaluación | | | | | |

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO. 2 INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

| FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO | | | | | | | | | | |
|---|--|--|----|-----------------------|--|------------------------------|-------------------------------|-------|------------------------|----|
| FORMATO 1 | CONCERTACION DE COMPROMISOS LABORALES | | | | PERIODO EVALUADO | | | | | |
| | | | | | dd | mm | aa | AI | Dd | mm |
| DATOS | | EVALUADO | | | EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | | | |
| NOMBRE: | | | | | | | | | | |
| DOC.DE IDENTIFICACION: | | | | | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA: | | | | | | | | | | |
| NIVEL JERARQUICO | | | | | | | | | | |
| COMPROMISOS LABORALES PACTADOS | | ALCANCE MACRO (Esta debe concordar con el compromiso pactado) | | INDICADOR DE LOGRO | PORCENTAJE ESPERADO (en todo el periodo) | Pdo1 % de cumplimiento | Pdo 2 % de cumplimiento | TOTAL | AUTO EVALU ACION | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | 100% | | | | | |
| CAMBIO PARCIAL O TOTAL DE LOS COMPROMISOS | | | | | | | | | | |
| MOTIVO DEL CAMBIO: | | | | | | | | | | |
| CAMBIO DE COMPROMISOS | | META INSTITUCIONAL (Esta debe concordar con el compromiso pactado) | | INDICADOR DE LOGRO | PORCENTAJE ESPERADO | Pdo1 % de cumplimiento | Pdo 2 % de cumplimiento | TOTAL | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | 100% | | | | | |
| Evidencia de cambio de compromisos portafolio de evidencias No | | | | | | Dd | mm | aa | | |
| PONDERACION DEL TOTAL DE LOS DOS PERIODOS (En el caso de que haya habido cambio de compromisos) | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE LA EVALUACION DE COMPROMISOS LABORALES (No incluye autoevaluación) | | | | | | | | | | |
| FIRMA EVALUADO | | FIRMA EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | FECHA DE EVALUACION | | | | | |
| Renuencia del funcionario para firmar | | Si | no | TESTIGO | FIRMA | | | Dd | mm | Aa |
| FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO | | | | | | | | | | |
| FORMATO 2 | CONCERTACION DE COMPROMISOS | | | | PERIODO EVALUADO | | | | | |

| | | COMPORTAMENTALES | | | dd | mm | aa | AI | Dd | mm | Aa | | | |
|--|--|---|-----------|----------------|--|----|----|----|--------------|------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|------------------------|
| DATOS | | EVALUADO | | | EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | | | | | | | |
| NOMBRE: | | | | | | | | | | | | | | |
| DOC.DE IDENTIFICACION: | | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA: | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL JERARQUICO | | | | | | | | | | | | | | |
| COMPROMISOS COMPORTAMENTALES (COMPETENCIA tomado del acuerdo 2539 de 2005) | | CONDUCTA ASOCIADA (Tomado del acuerdo 2539 de 2005) | | | Pdo1 Grado de Cumplimiento | | | | | FORTALEZAS OBSERVADAS | | ASPECTOS POR MEJORAR | | AUTO EVALUACION |
| 1 | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 2 | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 3 | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| (se suman y ponderan los resultados de cada compromiso) TOTAL Pdo 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| COMPROMISOS COMPORTAMENTALES (COMPETENCIA tomado del acuerdo 2539 de 2005) | | CONDUCTA ASOCIADA (Tomado del acuerdo 2539 de 2005) | | | Pdo2 Grado de Cumplimiento | | | | | FORTALEZAS OBSERVADAS | | ASPECTOS POR MEJORAR | | AUTO EVALUACION |
| 1 | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 2 | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 3 | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| (se suman y ponderan los resultados de cada compromiso) TOTAL Pdo 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE LA EVALUACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES | | | | | | | | | Pdo 1 | | Pdo 2 | | TOTAL | |
| FIRMA EVALUADO | | FIRMA EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | FECHA DE EVALUACION | | | | | | | | | |
| | | | | | dd | | mm | | Aa | | | | | |
| Renuencia del funcionario para firmar | | Si | no | TESTIGO | | | | | | FIRMA | | | | |

| FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|----|---|----|--|----|----------------------------------|--|
| FORMATO 3 | EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION | | PERIODO EVALUADO | | | | | | | | |
| | | | dd | mm | aa | AI | dd | mm | Aa | | |
| DATOS | | | EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | | | | | | |
| NOMBRE: | | | | | | | | | | | |
| DOC.DE IDENTIFICACION: | | | | | | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA: | | | | | | | | | | | |
| NIVEL JERARQUICO | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIAS COMUNES DE LOS SERVIDORES (DECRETO 2534 DE 2005) | | | | | | | | | | | |
| 1. Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumple con los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | CALIFICACION | |
| Realiza todas las actividades de manera deficiente y encuentra excusas para alcanzar los objetivos propuestos. | | Se esfuerza para alcanzar los objetivos propuesto, sin lograr mayores resultados. | | Utiliza las herramientas que se encuentran a su alcance para cumplir con los objetivos propuestos | | Es consciente de los objetivos propuestos y recurre a mejores maneras y herramientas para su alcance | | Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar aun más de los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. | | Periodo 1 Jefe Auto | |
| | | | | | | | | | | Periodo 2 Jefe Auto | |
| 2. Transparencia: Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | CALIFICACION | |
| La información solicitada en el trabajo no es objetiva y carece de evidencias reales que la sustenten. | | La información no es del todo clara y su procedencia no es del todo objetiva y real. | | La información suministrada por el funcionario se muestra veraz y certera, concuerda con los hechos reales | | Proporciona a tiempo información veraz, objetiva y basada en hechos cuando esta es solicitada. | | Se preocupa por suministrar información objetiva que se ajustan a los hechos reales, pero además se preocupa por no dejar duda alguna sobre la información que suministra. | | Periodo 1 Jefe Auto | |
| | | | | | | | | | | Periodo 2 Jefe Auto | |
| 3. Compromiso con la Organización: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | CALIFICACION | |
| Se nota un desinterés por adquirir conocimiento de las metas institucionales, misión, visión, objetivos, principios corporativos y valores, es deficiente. | | Su conocimiento es poco sobre las metas institucionales, misión, visión, objetivos, principios corporativos y valores de la entidad | | Posee el conocimiento necesario sobre las metas institucionales, misión, visión, objetivos, principios corporativos y valores de la entidad | | Se interesa por mantener actualizados sus conocimientos a cerca de las metas institucionales, y valores de la entidad | | Se interesa por promover las metas institucionales, misión, visión, objetivos, principios corporativos y respeta las normas internas. | | Periodo 1 Jefe Auto | |
| | | | | | | | | | | Periodo 2 Jefe Auto | |
| FACTORES COMPORTAMENTALES | | | | | | | | | | | |
| 4. Relaciones con el jefe inmediato: Es la relación directa con el jefe inmediato, en cuanto a la respuesta positiva cuando se le dan ordenes, puesto que se puede manifestar positiva o negativamente. | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | CALIFICACION | |
| Hace caso omiso a las instrucciones del jefe e incumple lo pactado para el periodo evaluado. | | En algunas ocasiones respeta las instrucciones impartidas por el jefe y cumple deficientemente lo pactado. | | Se esfuerza por atender las instrucciones del jefe y lo cumplir con pactado. | | Cumple las instrucciones del jefe y trabaja cumpliendo lo pactado para el periodo de evaluación. | | Atiende las instrucciones del jefe y se encuentra atento a las necesidades que surgen en el transcurso del periodo laboral a evaluar cumpliendo lo pactado. | | Periodo 1 Jefe Auto | |
| | | | | | | | | | | Periodo 2 Jefe Auto | |
| FORMATO 3-1 | | EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION | | PERIODO EVALUADO | | | | | | | |
| | | | | dd | Mm | aa | AI | dd | mm | aa | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|---|----|---|----|---------------------|----|----|
| 5. Colaboración: proceso donde se involucra el trabajo en conjunto de varios funcionarios. Espíritu de ayuda desinteresada a uno o varios compañeros de trabajo, cuando la situación lo presente para desarrollar una o varias tareas inconclusas. | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | CALIFICACION | | |
| crea demasiadas fricciones entre los compañeros cercanos del trabajo, su espíritu de equipo y colaboración es pobre | | Ocasionalmente colabora a sus compañeros y realiza trabajo en conjunto. Tiene dificultades para llevarse bien con algunas personas | | Generalmente colabora a sus compañeros, se nota interés por el trabajo en equipo. Capaz de trabajar bien con otros. | | La colaboración es activa con sus compañeros, manteniendo un clima agradable en el trabajo, además posee tacto para evitar conflictos | | Colabora constantemente busca ayudar de manera desinteresada a sus compañeros o grupo de trabajo, asumiendo la responsabilidad del buen trato. | | Periodo 1 | | |
| | | | | | | | | | | Jefe | | |
| | | | | | | | | | | Auto | | |
| | | | | | | | | | | Periodo 2 | | |
| | | | | | | | | | | Jefe | | |
| | | | | | | | | | | Auto | | |
| FACTORES LABORALES | | | | | | | | | | | | |
| 6. Eficacia laboral: Es la relación entre los resultados obtenidos, es decir efectividad (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos disponibles, es decir eficiencia (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc). Es la consecución de objetivos fijados en un tiempo mínimo con los recursos disponibles. | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | CALIFICACION | | |
| Se nota poco interés por alcanzar los objetivos, y aunque posee los recursos necesarios para realizarlos no dispone de ellos de manera permanente. | | Realiza su mayor esfuerzo para cumplir con su trabajo y obtener resultados, utilizando los recursos disponibles. | | Cumple con los objetivos y trabajo a tiempo y con los recursos disponibles. | | Es consciente del cumplimiento de sus labores y trabajo encomendado, tratando de mejorar su eficiencia, además utiliza de manera correcta los recursos a fin de cumplir lo pactado | | Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado. Produce o realiza un trabajo de alta calidad, utilizando adecuadamente los recursos disponibles. | | Periodo 1 | | |
| | | | | | | | | | | Jefe | | |
| | | | | | | | | | | Auto | | |
| | | | | | | | | | | Periodo 2 | | |
| | | | | | | | | | | Jefe | | |
| | | | | | | | | | | Auto | | |
| 7. Cantidad de Trabajo: Son unidades de medida y tiempo de cumplimiento en el trabajo desarrollado por el funcionario, las cuales son estipuladas por el jefe o se han acordado con el funcionario . | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | CALIFICACION | | |
| Es incapaz de terminar las tareas encomendadas o acordadas en el tiempo requerido. | | Es consciente de su responsabilidad pero requiere constantemente de ayuda para culminar los trabajos en el tiempo estipulado. | | Normalmente su trabajo es terminado en el plazo pactado o acordado, con los requisitos solicitados. | | Sus resultados están siempre por encima de lo normal. Por lo cual se nota un interés constante por culminar sus labores en ocasiones antes del tiempo y con los requisitos solicitados. | | Realiza un volumen sobresaliente de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Culmina muchas veces su tarea antes del calendario de entregas. No requiere ayuda ni seguimiento | | Periodo 1 | | |
| | | | | | | | | | | Jefe | | |
| | | | | | | | | | | Auto | | |
| | | | | | | | | | | Periodo 2 | | |
| | | | | | | | | | | Jefe | | |
| | | | | | | | | | | Auto | | |
| 8. Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento, comprensión de tareas, procedimientos y técnicas del trabajo. | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | CALIFICACION | | |
| El conocimiento y comprensión de su trabajo y sus funciones en el cargo es inadecuado. | | No comprende algunos cometidos de las funciones y labores para desempeñar su trabajo. | | Conocimiento adecuado y suficiente para desempeñarse en su cargo, además posee la habilidad para realizar las tareas encomendadas. | | Buen conocimiento y comprensión de las tareas y de las funciones del puesto de trabajo. Trabaja de forma habilidosa.. Aplica sus habilidades para realizar sus labores. | | Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, y/o nuevas ideas en el campo que le pueden aportar a la capacidad para desempeñarse. Utiliza al máximo sus habilidades para desarrollar su trabajo | | Periodo 1 | | |
| | | | | | | | | | | Jefe | | |
| | | | | | | | | | | Auto | | |
| | | | | | | | | | | Periodo 2 | | |
| | | | | | | | | | | Jefe | | |
| | | | | | | | | | | Auto | | |
| FORMATO 3-2 | | EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION | | | | PERIODO EVALUADO | | | | | | |
| | | | | | | dd | mm | aa | AI | dd | mm | aa |
| 9. Iniciativa: Es decir, que es la capacidad de abordar oportunidades o problemas en el momento que se presentan con diligencia y prontitud. Se es capaz de tomar decisiones en forma rápida y decidida en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que | | | | | | | | | | | | |

| puedan surgir | | | | | | |
|--|---|--|--|--|------------------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | |
| Se nota una profunda despreocupación por tomar iniciativa a los diferentes acontecimientos laborales, además necesita que se le recuerde las funciones y deberes que debe cumplir. | Pocas veces se nota decisión de tomar sus propias decisiones para realizar su trabajo, ante situaciones adversas espera que se le diga que hacer. | NO es necesario decirle lo que tiene que realizar en su trabajo, además posee distintos enfoques para afrontar una situación o problema. | Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas poco frecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. | El funcionario se anticipa a los acontecimientos con una visión de largo plazo; tiene la capacidad de crear oportunidades y evitar problemas que no son evidentes para los demás. Diseña planes de contingencia. Promueve ideas innovadoras. Se le puede considerar como un referente y modelo a seguir. | Periodo 1 | |
| | | | | | Jefe | Auto |
| | | | | | Periodo 2 | |
| | | | | | Jefe | Auto |

10. Planificación: Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).
 "La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff,1981).

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | |
|--|---|---|--|---|------------------|------|
| Su proceso de planificación es lento, necesita de la ayuda constante para llevar a cabo un plan de acción antes de tomar decisiones. | Planifica debido a la obligación normativa, cuando realiza planificación no siempre es a largo plazo y las decisiones resultado de la planificación no responden a necesidades futuras. | Normalmente planifica no solo por compromiso normativo, sino que además se siente comprometido por planificara a largo plazo alcanzar | Planifica constantemente a fin de cumplir con sus compromisos, se nota interés por elaborar de manera adecuada sus planes para tomas las decisiones correctas y oportunas. | Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las ordenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros | Periodo 1 | |
| | | | | | Jefe | Auto |
| | | | | | Periodo 2 | |
| | | | | | Jefe | Auto |

CALIFICACION

RESULTADO CALIFICACION DEL JEFE INMEDIATO %

RESULTADO CALIFICACION AUTOEVALUACION %

PUNTOS FUERTES:

AREAS EN QUE SE DEDE MEJORAR:

COMENTARIOS DEL EVALUADO:

| FIRMA EVALUADO | FIRMA EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | FECHA |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| | | d m a AI d m a |
| Renuencia del funcionario en firmar | si no Testigo | Firma |

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO

| FORMATO 4 | EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION | PERIODO EVALUADO |
|-----------|--------------------------------------|----------------------------|
| | | dd mm aa AI dd mm aa |
| DATOS | EVALUADO | COLEGAS O GRUPO DE TRABAJO |
| NOMBRE: | | NOMBRE (S): |
| DOC.DE | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|-------------------------|----|-------------|-------------|----|----|----|
| IDENTIFICACION | | | | | | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA: | | | | | | | | | | | |
| NIVEL JERARQUICO | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIAS A EVALUAR POR LOS COLEGAS O GRUPO DE TRABAJO | | | | | | | | | | | |
| 1. Confianza mutua entre sus miembros. Todos los miembros del equipo confían plenamente en las capacidades de los que conforman el equipo. | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| Prefiere no trabajar en conjunto cuando se debe hacer, considera trabajar solo sin ayuda y sin apoyar | Ocasionalmente confía en los compañeros del trabajo o del equipo para cumplir algún objetivo en común | Normalmente confía en sus compañeros o equipo de trabajo con el fin de culminar una tarea o labor. | Casi siempre confía en sus compañeros o equipo de trabajo, cuando de terminar o realizara una tarea se refiere | Siempre busca a sus compañeros para realizar un trabajo confía en ellos y en sus capacidades, además ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo. | Periodo 1 | | Jefe | Auto | | | |
| | | | | | Periodo 2 | | Jefe | Auto | | | |
| | | | | | | | Jefe | Auto | | | |
| | | | | | | | Jefe | Auto | | | |
| 2. Apoyo: Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad. | | | | | | | | | | | |
| 8 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| Su cooperación en el trabajo es poco, prefiere trabajar solo y su espíritu de colaboración no se hace presente cuando sus compañeros o equipo de trabajo lo solicitan | Muy pocas veces su apoyo para con sus compañeros o al interior del equipo de trabajo se hace presente para el cumplimiento de tareas, objetivos y metas. | Normalmente su comportamiento de apoyo se hace presente, pues es consciente que su ayuda permite culminar de manera exitosa las labores. | Se nota una preocupación constante por solitaria ayuda y brindarla cuando sus compañeros o equipo de trabajo lo necesitan. | Se muestra dispuesto a apoyar en cualquier momento a los compañeros o grupo de trabajo, incentivando entre los suyos La colaboración en momentos de crisis. | Periodo 1 | | COM | Auto | | | |
| | | | | | Periodo 2 | | COM | Auto | | | |
| | | | | | | | COM | Auto | | | |
| | | | | | | | COM | Auto | | | |
| 3. Toma de decisiones mediante consensos: Hay un considerable acuerdo a través de discusiones, donde se evita las votaciones y si se activa la comunicación y participación activa ante la toma de decisiones. | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| Se muestra renuente para participar cuando se realizan actividades grupales o cuando hay que tomar decisiones al interior del grupo de trabajo. Sigue a los demás sin mostrar sus opiniones o apreciaciones. | Es poco frecuente su participación en las reuniones o en los consensos grupales, expresa muy pocas veces sus opiniones en la toma de decisiones. | Se muestra dispuesto a tomar parte en la participación a la hora de tomar decisiones. | Muy frecuentemente se interesa por participar en actividades grupales y expresar sus opiniones antes de la toma de decisiones colectivas. | Se interesa constantemente por participar activamente en la toma de decisiones en reuniones o en el trabajo de equipo, incentivando la comunicación y los consensos antes que las determinaciones autoritarias o por votación. | Periodo 1 | | COM | Auto | | | |
| | | | | | Periodo 2 | | COM | Auto | | | |
| | | | | | | | COM | Auto | | | |
| | | | | | | | COM | Auto | | | |
| FORMATO 4-1 | | EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION | | | PERIODO EVALUADO | | | | | | |
| | | | | | dd | mm | aa | Al | dd | mm | aa |
| 4. Aporte a un ambiente armónico: Se refiere a que, aunque sabemos que habrá discusiones entre los miembros para ponerse de acuerdo sobre el rumbo a seguir o las pautas que se van a llevar a cabo, han de trabajar en un ambiente tranquilo, motivador. | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| Se muestra | Muy de vez en cuando | Normalmente aporta | Constantemente su | Participa | Periodo 1 | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|---|-----|------|
| indiferente ante la idea de llevar buenas relaciones con sus compañeros o equipo de trabajo. Y no le interesa promover un ambiente amigable y armonioso antes los conflictos grupales | se interesa por llevar un ambiente armonioso ante sus compañeros o equipo de trabajo. Cuando se presentan situaciones conflictivas su aporte ante las soluciones se poca. | a formar ambientes agradables, participando de actividades extra laborales para incentivar un ambiente armonioso laboralmente. | preocupación por mantener un ambiente armonioso se refleja en su comportamiento diario en las labores y mas aun cuando se presentan momentos difíciles, puesto que mantiene la calma y propicia la comunicación | activamente con sus compañeros o equipo de trabajo, con el fin de conservar un ambiente confortable, propicia momentos de esparcimiento a través de dinámicas o eventos grupales y así incentivar un ambiente armonioso | COM | Auto |
| Periodo 2 | | | | | | |
| | | | | | COM | Auto |

5. **Conocimiento de las metas del equipo o dependencia:** Los miembros del equipo deben reconocer a dónde han de llegar y tienen los objetivos o metas muy en claro.

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---------------------|------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | |
| Su interés por conocer las metas grupales no es notorio, por lo que se le tiene que recordar constantemente lo que el equipo o el conjunto de compañeros pretenden alcanzar. | Reconoce las metas del quipo o de la dependencia, pero aun así se le tiene que recordar en muchas ocasiones cuales son. | conoce muy bien cuáles son los objetivos y metas a los cuales debe alcanzar en conjunto para su cumplimiento en el tiempo establecido. | Conoce, aplica y aporta sus habilidades al cumplimiento de las metas u objetivos de la dependencia o del equipo de trabajo en el tiempo solicitado. | Promueve al interior de la dependencia o equipo de trabajo las metas u objetivos para su cumplimiento, muestra un interés es constante y permanente. | Periodo 1 | | |
| | | | | | COM | Auto | |
| Periodo 2 | | | | | | | |
| | | | | | COM | Auto | |
| CALIFICACION | | | | | | COM | AUTO |
| RESULTADO CALIFICACION DEL EQUIPO O COLEGAS DE TRABAJO | | | | | | % | |
| RESULTADO CALIFICACION AUTOEVALUACION | | | | | | % | |

PUNTOS FUERTES:

QUE CONDIDERA(N) SE DEDE MEJORAR:

COMENTARIOS DEL EVALUADO:

| | | | | | | | | | | |
|--|--|----|------------------|--------------|---|---|--------------|---|---|---|
| FIRMA EVALUADO | FIRMA DEL COMPAÑERO O EQUIPO DE TRABAJO | | | FECHA | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | d | m | a | Al | d | m | a |
| | | | | | | | | | | |
| Renuencia del funcionario en firmar | Si | no | EVALUADOR | | | | Firma | | | |

| | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO | | | | | | | | |
| FORMATO 5 | EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION | PERIODO EVALUADO | | | | | | |
| | | dd | mm | aa | Al | dd | mm | aa |
| DATOS | EVALUADO | FUNCIONARIO(S) A CARGO | | | | | | |
| NOMBRE: | | NOMBRE (S): | | | | | | |
| DOC.DE IDENTIFICACION | | | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA: | | | | | | | | |

| NIVEL JERARQUICO | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|-------------------------|------|----|----|----|----|----|
| COMPETENCIAS A EVALUAR POR LOS FUNCIONARIOS A CARGO | | | | | | | | | | | |
| 1. Responsabilidad: Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas de la dependencia, con el cual genera un alto Grado de tranquilidad a sus funcionarios a cargo, puesto que, confían en su liderazgo y se convierte en un ejemplo a seguir. | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| Se nota poca preocupación en el cumplimiento de sus metas lo cual genera tranquilidad a sus funcionarios | Nota la importancia del cumplimiento de sus metas pero su trabajo es poco lo cual no genera poca confianza a sus funcionarios. | Es consciente del cumplimiento de las metas lo que genera tranquilidad a los funcionarios | Cumple constantemente sus responsabilidades al cumplir las metas propiciando entre sus funcionarios confianza y tranquilidad de su labor | Posee alto grado de responsabilidad y promueve el cumplimiento de las metas, lo cual implica un alto grado de tranquilidad para los funcionarios | Periodo 1 | | | | | | |
| | | | | | FUNC | Auto | | | | | |
| | | | | | Periodo 2 | | | | | | |
| | | | | | FUNC | Auto | | | | | |
| 2. Orden y claridad del trabajo: Capacidad de mantener una metodología coherente. Los proyectos pueden ser abordados con facilidad por otras personas. Hay priorización en las tareas a encomendar. Se comunica adecuadamente con el resto de los funcionarios a cargo. | | | | | | | | | | | |
| 8 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| El orden y claridad del trabajo no es visible, lo cual trae muchos problemas con los funcionarios | No es claro con lo que desea que se realice, y la distribución en tareas es pobre lo cual genera conflictos con los funcionarios | Mantiene normalmente claros la metodología a aplicar en el trabajo y la delegación de tareas. | Reconoce y aplica coherentemente la metodología para cumplir tareas encomendadas respetando la comunicación | Es de alta calidad el orden y la claridad del trabajo para cumplir las metas y la metodología para distribuir tareas de manera adecuada a través de la comunicación directa con los funcionarios | Periodo 1 | | | | | | |
| | | | | | FUNC | Auto | | | | | |
| | | | | | Periodo 2 | | | | | | |
| | | | | | FUNC | Auto | | | | | |
| 3. Capacidad de delegar tareas: Capacidad de delegar en otro y no acaparar tareas. Dedicación que invierte en el crecimiento y desarrollo de sus funcionarios | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| Es incapaz de delegar tareas a sus funcionarios a cargo y realiza todas las actividades él mismo. | Es consciente de la responsabilidad de asignar tareas pero deja que los funcionarios lo hagan por él. | Realiza esta actividad, delega las tareas de manera equitativa a los funcionarios | Delega tareas de manera eficiente a los funcionarios, dedica tiempo a reconocer quien debe elaborar cierta actividad. | Delega las tareas muy por encima de lo estimado pues estudia los perfiles y escucha opiniones de sus funcionarios. | Periodo 1 | | | | | | |
| | | | | | Periodo 2 | | | | | | |
| 4. Capacidad de generar sugerencias constructivas: Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo.. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde. | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| Le es indiferente realizar esta actividad, prefiere evitar dar sugerencias cuando es necesario., | Muy pocas veces realiza sugerencias, solo en el caso en que los funcionarios lo soliciten. | Realiza sugerencias cuando es pertinente para mejorar la calidad del trabajo de los funcionarios | Es constante al presentar sugerencias a los funcionarios y aportar constructivamente para mejorar el trabajo diario. | Está al pendiente de la evolución del trabajo de sus funcionarios no solo realiza sugerencia sino que escucha para así incentivar la calidad de los trabajos desarrollados. | Periodo 1 | | | | | | |
| | | | | | FUNC | Auto | | | | | |
| | | | | | Periodo 2 | | | | | | |
| | | | | | FUNC | Auto | | | | | |
| FORMATO 5-1 | | EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION | | | PERIODO EVALUADO | | | | | | |
| | | | | | dd | mm | aa | AI | dd | mm | aa |
| 5. Coordinación y Liderazgo: Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los funcionarios a cargo. Capacidad para organizar las tareas de un grupo de personas a su cargo. Su equipo, reconoce, acepta su rol de líder. | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CALIFICACION | | | | | | |
| Su liderazgo no es evidente, solo se preocupa por cumplir sus funciones como jefe y no líder. | Su interés por liderar a los funcionarios a su cargo es poco, y en ocasiones se hace consiente para organizar trabajos en equipo. | Su liderazgo es evidente frente a los funcionarios, se nota la capacidad para organizar un equipo de trabajo y delegar tareas. | Es un buen líder, reconoce la capacidad de sus colaboradores e incentiva la comunicación ante situaciones difíciles o conflictivas, organiza de manera adecuada los | Es reconocido como un excelente líder, puesto que posee un carisma y liderazgo natural, además va mas allá de lo esperado, pues no solo es un guía sino | Periodo 1 | | | | | | |
| | | | | | FUNC | Auto | | | | | |
| | | | | | Periodo 2 | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|--|-------------|-------------|----|----|----|---|
| | | | equipos de trabajo y la delegación de tareas. | un ejemplo a seguir, la comunicación es su principal cualidad para mediar en los conflictos y guiar a sus funcionarios hacia un trabajo de calidad | FUNC | Auto | | | | |
| CALIFICACION | | | | | FUNC | Auto | | | | |
| RESULTADO CALIFICACION DEL EQUIPO O COLEGAS DE TRABAJO | | | | | % | | | | | |
| RESULTADO CALIFICACION AUTOEVALUACION | | | | | % | | | | | |
| PUNTOS FUERTES: | | | | | | | | | | |
| QUE CONDIDERA(N) SE DEDE MEJORAR: | | | | | | | | | | |
| COMENTARIOS DEL EVALUADO: | | | | | | | | | | |
| FIRMA EVALUADO | FIRMA DEL FUNCIONARIO (S) A CARGO | | | FECHA | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | d | m | a | AI | d | m | a |
| | | | | | | | | | | |
| Renuencia del funcionario en firmar | Si | no | EVALUADOR | Firma | | | | | | |
| FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO | | | | | | | | | | |
| FORMATO 6 | EVALUACION POR ESCALAS DE OBSERVACIÓN DE CONDUCTAS | | | FECHA | | | | | | |
| | | | dd | mm | aa | AI | dd | mm | aa | |
| NOMBRE DEL EVALUADO | | | | | | | | | | |
| EVALUACION POR USUARIOS | | | | | | | | | | |
| Solicitamos cordialmente nos ayude a diligenciar el siguiente formato para determinar la atención prestada por el funcionario. Califique de 1 a 5 los factores que a continuación se mencionan, marcando con una X (1 como la calificación más baja y 5 como la calificación más alta) | | | | | | | | | | |
| FACTORES | | | | CALIFICACION | | | | | | |
| 1. | Atención inmediata y oportuna | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 2. | Trato cortés y cordial | | | | | | | | | |
| 3. | Solución a los reclamos o dudas teniendo en cuenta la satisfacción propia | | | | | | | | | |
| 4. | La información suministrada fue clara | | | | | | | | | |
| 5. | La atención prestada igualo o mejoro sus expectativas | | | | | | | | | |
| Espacio exclusivo del jefe de funcionario (POR FAVOR NO DILIGENCIAR) | | | | TOTAL | | | | | | |
| ¡GRACIAS POR SU COLABORACION! | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|----|--------------|----|----|----|----|----|
| FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO | | | | | | | | | |
| FORMATO 7 | AUTOEVALUACION DEL FUNCIONARIO | | | FECHA | | | | | |
| | | | dd | mm | aa | AI | dd | mm | aa |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|----------------------|--|--|----|-------------------------|----|----|----|----|
| NOMBRE DEL EVALUADO | | | | | | | | | | | | |
| AUTOEVALUACION | | | | | | | | | | | | |
| A continuación se presenta se resume los factores a los cuales usted ya dio la calificación total del 1% a 100%. Esta calificación usted ya la ha realizado en cada uno de los formatos anteriores. Diligencie las anteriores autoevaluaciones en las siguientes casillas: | | | | | | | | | | | | |
| FACTORES | | | | | | | | CALIFICACION | | | | |
| 1. FORMATO 1: Cumplimiento a los compromisos laborales | | | | | | | | | | | | |
| 2. FORMATO 2: Cumplimiento a los compromisos comportamentales | | | | | | | | | | | | |
| 3. FORMATO 3: Cumplimiento a las competencias y factores laborales y comportamentales | | | | | | | | | | | | |
| 4. FORMATO 4: Cumplimiento a las competencias del trabajo en equipo o de dependencia | | | | | | | | | | | | |
| 5. FORMATO 5: Cumplimiento a las competencias como jefe inmediato | | | | | | | | | | | | |
| 6. FORMATO 6: Cumplimiento del servicio al cliente | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE LA AUTOEVALUACION | | | | | | | | | | | | |
| CONCEPTO PERSONAL: | | | | | | | | | | | | |
| ¡GRACIAS POR SU COLABORACION! | | | | | | | | | | | | |
| FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO | | | | | | | | | | | | |
| FORMATO 8 | | EVALUACION EVALUACIÓN DEFINITIVA | | | | PERIODO EVALUADO | | | | | | |
| | | | | | | dd | mm | Aa | AI | dd | mm | Aa |
| DATOS | | EVALUADO | | | | EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | | | | |
| NOMBRE: | | | | | | | | | | | | |
| DOC.DE IDENTIFICACION: | | | | | | | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA: | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL JERARQUICO | | | | | | | | | | | | |
| FORMATOS | | | | | | | | CALIFICACION | | | | |
| 1. FORMATO 1 (Concertación de compromisos laborales) | | | | | | | | | | | | |
| 2. FORMATO 2 (Concertación de compromisos comportamentales) | | | | | | | | | | | | |
| 3. FORMATO 3 (Competencias y factores laborales y comportamentales) | | | | | | | | | | | | |
| 4. FORMATO 4 (Evaluación competencias a evaluara por los colegas o grupo de trabajo) | | | | | | | | | | | | |
| 5. FORMATO 5 (Competencias a evaluara por los funcionarios a cargo) | | | | | | | | | | | | |
| 6. FORMATO 6 (Evaluación por usuarios) | | | | | | | | | | | | |
| 7. FORMATO 7 (AUTOEVALUCION) | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| PONDERACION | | | | | | | | | | | | |
| CALIFICACION | | | | | | | | | | | | |
| PRIMER NIVEL DE CALIFICACION | | | | | | | | | | | | |
| DESTACADO | | | | SATISFACTORIO | | | | NO SATISFACTORIO | | | | |
| De 90% a 100% | | | | De 66% a 89% | | | | Menor o igual al 65% | | | | |
| Nivel obtenido por el funcionario evaluado | | | | | | | | | | | | |
| Puede acceder al nivel sobresaliente (calificación entre 95% a 100%) | | | | | | | | SI | | NO | | |
| <p>Para obtener el nivel sobresaliente debe tener una calificación desde el 95% al 100% del primer nivel de calificación, además debe generar un valor agregado a través del cumplimiento de los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales: Es decir, el funcionario debe haber aportado, como por ejemplo en; proyectos que aporten a la entidad al mejoramiento continuo, a los procesos, a las actividades, etc. • Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia; los funcionarios en este caso propenden por ampliar su conocimiento por iniciativa propia, pero con esto buscan aportar a la entidad globalmente o buscan aportarle a la dependencia y a la función que desempeñe. • Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria, por ejemplo cuando el funcionario voluntariamente participe | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|---------------------------------|--|----|----|--|----|----|---------------------------|----|----|----|----|--|----|--|--|
| <p>en: Capacitaciones, actividades recreativas, participación en inducciones y re inducciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por calificación positiva de la gestión por dependencia <p>SE DEBE CALIFICAR CON CUMPLE O NO CUMPLE.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTORES | | | | | | CALIFICACIÓN OBTENIDA | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento de 1 factor | | | | | | 95% a 97% | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento de 2 factor | | | | | | 98% a 99% | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento de 3 factor | | | | | | 100% | | | | | | | | | | | |
| FACTORES | | | | | | CUMPLIMIENTO | | | | | | | | | | | |
| Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales | | | | | | SI | | NO | | | | | | | | | |
| Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia | | | | | | SI | | NO | | | | | | | | | |
| Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria | | | | | | SI | | NO | | | | | | | | | |
| Por calificación positiva de la gestión por dependencia | | | | | | SI | | NO | | | | | | | | | |
| EVALUACION DEFINITIVA | | | | | | NIVEL SOBRESALIENTE | | | SI | | NO | | | | | | |
| COMENTARIOS DEL EVALUADOR: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMENTARIOS DEL EVALUADO: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FIRMA EVALUADO | | | FIRMA EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | FECHA | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | d | m | a | AI | d | m | A | | | | | |
| FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL ALCALDIA DE PASTO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FORMATO 9 | | PRESENTACION DE RECURSOS | | | | PERIODO EVALUADO | | | | | | | | | | | |
| DATOS | | EVALUADO | | | | dd | Mm | aa | AI | dd | Mm | Aa | | | | | |
| NOMBRE: | | | | | | EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | | | | | | | | | |
| DOC.DE IDENTIFICACION: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL JERARQUICO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Contra esta calificación procede el recurso de reposición y en subsidio de apelación interpuestos ante el evaluador dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a LA FECHA DE notificación. Los recursos deben presentarse por escrito, personalmente o mediante apoderamiento y exponiendo los motivos de inconformidad</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INTERPONE RECURSOS | | SI | | NO | | No de radicado | | | Fecha del radicado | | | | | | | | |
| | | | | | | Dd | mm | aa | AI | dd | mm | Aa | | | | | |
| RECURSOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PRIMERA INSTANCIA | | | | | | SEGUNDA INSTANCIA | | | | | | | | | | | |
| FECHA | | | | | | FECHA | | | | | | | | | | | |
| Dd | Mm | aa | AI | Dd | Mm | aa | Dd | mm | aa | AI | dd | Mm | Aa | | | | |
| CONFIRMA | | | SI | | | NO | | | CONFIRMA | | | SI | | | NO | | |
| MODIFICA | | | SI | | | NO | | | MODIFICA | | | SI | | | NO | | |
| REVOCA | | | SI | | | NO | | | REVOCA | | | SI | | | NO | | |
| NOMBRE DEL SERVIDOR PUBLICO NOTIFICADO | | | | | | NOMBRE DEL SERVIDOR PUBLICO NOTIFICADO | | | | | | | | | | | |
| FIRMA DEL SERVIDOR PUBLICO NOTIFICADO | | | | | | FIRMA DEL SERVIDOR PUBLICO NOTIFICADO | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DEL SERVIDOR PUBLICO NOTIFICADOR | | | | | | NOMBRE DEL SERVIDOR PUBLICO NOTIFICADOR | | | | | | | | | | | |
| FIRMA DEL SERVIDOR PUBLICO NOTIFICADOR | | | | | | FIRMA DEL SERVIDOR PUBLICO NOTIFICADOR | | | | | | | | | | | |
| EVALUACION DEFINITIVA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FIRMA EVALUADO | | | FIRMA EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | FECHA | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | d | m | a | AI | d | m | A | | | | | |

RECEPCIÓN DE LOS FORMATOS Y EVALUACIÓN FINAL POR LA DEPENDENCIA DE TALENTO HUMANO

| NOMBRE DE QUIEN RECEPCIONA | FIRMA | FECHA | | | | | | |
|----------------------------|-------|-------|---|---|----|---|---|---|
| | | d | m | a | Al | d | m | A |

| FORMATO 10 | | FORMATO REGISTRO DEL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS | | | | | | | PERIODO EVALUADO | | | | | | | | |
|------------------------|-------------------|---|----|----|-----|---------------------------|-------|--------|---------------------------------|----|----|------------------|-----------------|---------------------|--------------------|---------------------------|--|
| | | | | | | | | | dd | Mm | aa | AI | Dd | mm | aa | | |
| DATOS | | EVALUADO | | | | | | | EVALUADOR O COMISION EVALUADORA | | | | | | | | |
| NOMBRE: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DOC.DE IDENTIFICACION: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL JERARQUICO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No de EVIDENCIA | TIPO DE EVIDENCIA | | | | | REQUISITO DE LA EVIDENCIA | | | REGISTRO | | | DONDE SE ARCHIVO | No DEL REGISTRO | FIRMA DEL EVALUADOR | FIRMA DEL EVALUADO | QUIEN APORTO AL EVIDENCIA | |
| | FIS | DC | TS | AN | INF | SUFTE | COMPT | RELVTE | FECHA | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | d | M | A | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

FIS: Física
TS: Testimonial
INF: Informática

DC: Documental
AN: Analítica

SUFTE: Suficiente
COMPT: Competente
RELVTE: Relevant

ANEXO. 3. METODOLOGÍA DEL DILIGENCIAMIENTO DE LOS FORMATOS.

A continuación se presenta la metodología para el diligenciamiento de los diferentes formatos de evaluación del desempeño laboral, y así permitir su fácil comprensión al momento de diligenciarlos en el modo Excel que se adjunta en un CD en el presente documento.

| FORMATO 1. CONCERTACION DE COMPROMISOS LABORALES |
|--|
| En primera instancia es importante que se diligencie las casillas periodo evaluado, con las fechas del inicio y final de proceso de evaluación del desempeño. |
| A continuación se encuentran las casillas donde se debe colocar los datos tanto del evaluado como de evaluador o comisión evaluadora si la conforman |
| En la casilla DE COMPROMISOS LABORALES PACTADOS se deben escribir como obligación 3 lo cual es que son acordados entre el evaluado y evaluador, y deben redactarse como se ha explicado en el presente documento. |
| En la casilla ALCANCE MACRO, se debe escribir el alcance que concuerda con el compromiso anteriormente descrito, ya que de esta manera, se entiende que el compromiso aporta al alcancé macro; estos pueden buscarse en el plan de desarrollo, planes institucionales, direccionamiento estratégico (misión, visión. Objetivos de calidad, etc.) |
| En la casilla de INDICADOR DE LOGRO, se debe escribir la formula que ayude a determinar cómo se llegara alcanzar el compromiso pactado. |
| En la casilla PORCENTAJE ESPERADO, se debe colocar el porcentaje que se espera alcanzar en cada compromiso, para el periodo total de evaluación. La sumatoria de estos porcentajes dará como resultado 100%. |
| En las casillas PERIODO 1 Y PERIODO 2, el jefe inmediato debe escribir el porcentaje de cumplimiento de los diferentes compromisos en cada periodo, porcentajes que deben sumarse, para filas y columnas. Dando como resultado el porcentaje final de la evaluación del desempeño laboral para todo el periodo anual. |
| En la siguiente casilla de AUTOEVALUACION, el funcionario evaluado debe responder con honestidad el porcentaje que ha cumplido para cada compromiso dependiendo del PORCENTAJE ESPERADO (estimado). Esta autoevaluación solo se realiza al final del periodo anual de evaluación. |
| Cuando se presentan cambios en los compromisos laborales se deben llenar las casillas que se encuentran al final, se debe tener en cuenta los ítems que el presente documento se mencionó en "proceso de la evaluación del desempeño" y seguir el mismo proceso que se menciona en el punto anterior |
| En la casilla se debe escribir cual es el numero de la evidencia que comprueba que el cambio de compromisos se realiza por motivos objetivos reales y justificables |
| De haber habido cambios en los compromisos pactados, en las condiciones mencionadas en el presente documento los porcentajes deben sumarse y ponderarse, dependiendo del caso. |
| El valor total de la evaluación en compromisos laborales, es determinado por el sistema. |
| Las casillas finales son para diligenciar al final de periodo, donde debe firmar el evaluado, evaluador o comisión evaluadora si se conforma, y la fecha en la cual se realizo la evaluación final. Además si se presenta el caso en que el funcionario evaluado no quiere firmar el formato se debe escoger entre "si" o "no", y nombre y firma del testigo que corrobore la situación. |

**FORMATO 2
CONCERTACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES**

En primera instancia es importante que se diligencie las casillas PERIODO EVALUADO, con las fechas del inicio y final de proceso de evaluación del desempeño.

A continuación se encuentran las casillas donde se debe colocar los datos tanto del evaluado como de evaluador o comisión evaluadora

En la casilla DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES se deben escribir como obligación 3 lo cuales son tomado del decreto 2539 de 2005 y deben ser negociando o escogidos entre el evaluado y evaluador. Es necesario que el jefe inmediato y el funcionario acuerden cual es el tipo de competencias a escoger y no su definición, no se deben tener en cuenta para este caso las competencias comunes de los servidores solo las del nivel jerárquico.

En la casilla CONDUCTA ASOCIADO, se debe escribir la conducta asociada al tipo de competencia que se ha seleccionado descrito en el decreto 2539 de 2005.

En la casilla de PERIODO 1 grado de cumplimiento, el jefe debe determinar la el grado de cumplimiento para el periodo, considerando 1 como un cumplimiento bajo y el 5 como un cumplimiento muy alto.

En las casillas FORTALEZAS OBSERVADAS Y ASPECTOS POR MEJORAR, le jefe inmediato debe describir para cada compromiso las fortalezas observadas y los aspectos en que los cuales el funcionario puede mejorar para el periodo uno.

En la casilla AUTOEVALUACION, el funcionario debe escribir la su autocalificación que considera se merece por el cumplimiento de cada uno de los compromisos, en una escala del 1 al 5, considerando, considerando 1 como un cumplimiento bajo y el 5 como un cumplimiento muy alto.

En la casilla TOTAL Pdo 1. El sistema sumara las calificaciones de cada compromiso y lo ponderara

En las siguientes casillas se deben diligenciar los nuevos compromiso para el periodo 2 o si se considera se dejan los mismos, se debe seguir los mismos procesos enunciados en los anteriores puntos.

En la casilla TOTAL Pdo 2. El sistema sumara las calificaciones de cada compromiso y lo ponderara

En la fila de TOTAL DE LA EVALUACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES el sistema calculara la los resultados finales.

Las casillas finales son para diligenciar al final de periodo, donde debe firmar el evaluado, evaluador o comisión evaluadora si se conforma, y la fecha en la cual se realizo la evaluación final. Además si se presenta el caso en que el funcionario evaluado no quiere firmar el formato se debe escoger entre "si" o "no", y nombre y firma del testigo que corrobore la situación.

**FORMATO 3, 3-1 y 3-2
EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION**

Este formato debe ser diligenciado por jefe inmediato y por el funcionario evaluado. Y contiene las competencias comunes que un servidor público debe cumplir, además de incluir factores laborales y comportamentales homogéneos que el funcionario independientemente del nivel debe cumplir en su labor como servidor público.

Con el sistema las casillas PERIODO EVALUADO, con las fechas del inicio y final de proceso de evaluación del desempeño aparecen automáticamente, igualmente con sucede con los datos del evaluado y evaluador o comisión.

En este formato se presentan 10 factores, donde cada uno posee un concepto corto y tiene sus niveles de cumplimiento, cada nivel del 1 al 5 se describen de tal manera que el jefe pueda determinar la calificación correcta que puede concordar con el rendimiento del funcionario. Se deben realizar dos calificaciones una por cada periodo y se debe diligenciar en las casilla que están en blanco. Donde una es para el jefe inmediato y la otra es para la autoevaluación realizada por el funcionario.

El sistema realiza la respectiva sumatoria tanto la suministrada por el evaluado como la de la autoevaluación y calcula el resultado final de la CALIFICACION TOTAL del periodo evaluado.

Posteriormente el jefe debe describir los puntos fuertes y áreas en que debe mejorar el funcionario evaluado. El funcionario también debe escribir comentarios si los tienes.

Las casillas finales son para diligenciar al final de periodo, donde debe firmar el evaluado, evaluador o comisión evaluadora si se conforma, y la fecha en la cual se realizo la evaluación final. Además si se presenta el caso en que el funcionario evaluado no quiere firmar el formato se debe rellenar con una X "si" o "no", y nombre y firma del testigo que corrobore la situación.

**FORMATO 4 y 4-1
EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION
POR COLEGAS O EQUIPO DE TRABAJO**

Este formato debe ser diligenciado por el colega de trabajo o equipo de trabajo y por el funcionario evaluado. Y contiene las competencias que describen el trabajo en equipo o por dependencia las cuales son fundamentales en un ambiente donde el trabajo en conjunto es importante.

Con el sistema las casillas PERIODO EVALUADO, con las fechas del inicio y final de proceso de evaluación del desempeño aparecen automáticamente, igualmente con sucede con los datos del evaluado y evaluadores o equipo de trabajo.

En este formato se presentan 5 factores, donde cada uno posee un concepto corto y tiene sus niveles de cumplimiento, cada nivel del 1 al 5 se describen de tal manera que los evaluadores puedan determinar la calificación correcta que concuerde con el rendimiento del funcionario. Se deben realizar dos calificaciones una por cada periodo y se debe diligenciar en las casilla que están en blanco. Donde una es para los evaluadores y la otra es para la autoevaluación realizada por el funcionario.

El sistema realiza la respectiva sumatoria tanto la suministrada por el evaluado como la de la autoevaluación y calcula el resultado final de la CALIFICACION TOTAL del periodo evaluado para la evaluación por escalas de valoración por colegas o equipo de trabajo

Posteriormente el o los evaluadores, dado el caso, deben describir los puntos fuertes y áreas en que debe mejorar el funcionario evaluado. El funcionario también debe escribir comentarios si los tiene.

Las casillas finales son para diligenciar al final de periodo, donde debe firmar el evaluado, evaluador (es), y la fecha en la cual se realizo la evaluación final. Además si se presenta el caso en que el funcionario evaluado no quiere firmar el formato se debe rellenar con una X "si" o "no", y nombre y firma del testigo que corrobore la situación.

FORMATO 5 y 5-1
EVALUACION POR ESCALAS DE VALORACION
POR FUNCIONARIOS A CARGO DEL EVALUADO

Este formato debe ser diligenciado por los funcionarios a cargo del evaluado y por el funcionario evaluado. Y contiene las competencias que describen el trabajo como líder, y guía.

Con el sistema las casillas PERIODO EVALUADO, con las fechas del inicio y final de proceso de evaluación del desempeño aparecen automáticamente, igualmente con sucede con los datos del evaluado y funcionarios a cargo.

En este formato se presentan 5 factores, donde cada uno posee un concepto corto y tiene sus niveles de cumplimiento, cada nivel del 1 al 5 se describen de tal manera que los evaluadores puedan determinar la calificación correcta que concuerde con el rendimiento del funcionario. Se deben realizar dos calificaciones una por cada periodo y se debe diligenciar en las casilla que están en blanco. Donde una es para los evaluadores y la otra es para la autoevaluación realizada el funcionario.

El sistema realiza la respectiva sumatoria tanto la suministrada por el evaluado como la de la autoevaluación y calcula el resultado final de la CALIFICACION TOTAL del periodo evaluado para la evaluación por escalas de valoración por colegas o equipo de trabajo

Posteriormente el o los evaluadores, dado el caso, deben describir los puntos fuertes y áreas en que debe mejorar el funcionario evaluado. El funcionario también debe escribir comentarios si los tiene.

Las casillas finales son para diligenciar al final de periodo, donde debe firmar el evaluado, evaluador o comisión evaluadora si se conforma, y la fecha en la cual se realizó la evaluación final. Además si se presenta el caso en que el funcionario evaluado no quiere firmar el formato se debe rellenar con una X "si" o "no", y nombre y firma del testigo que corrobore la situación.

FORMATO 6
EVALUACION POR OBSERVACION DE CONDUCTAS
POR USUARIOS

Este formato debe ser diligenciado por los usuarios. Y contiene factores determinantes que describen la atención prestada por el funcionario.

Con el sistema las casillas PERIODO EVALUADO, con las fechas del inicio y final de proceso de evaluación del desempeño aparecen automáticamente, igualmente con sucede con los datos del evaluado y funcionarios a cargo.

En este formato se presentan 5 factores, donde cada uno posee niveles de calificación, donde 1 significa calificación muy baja y 5 calificación muy alta.

El funcionario debe recibir por día 2 calificaciones por 5 días a la semana, lo cual significa que al final de cada periodo de evaluación debe tener 240 calificaciones, las cuales deben sumarse

Las calificaciones definitivas son realizadas por el sistema para cada periodo.

FORMATO 7
AUTOEVALUACION DEL FUNCIONARIO

Este formato debe ser revisado por el funcionario evaluado y el evaluador con el fin de hacer la retroalimentación. El formato en sus filas hace mención cada uno de los formatos de la evaluación. Es aquí donde el sistema transcribe automáticamente los resultados de las autoevaluaciones que el funcionario ha realizado en cada uno de los formatos anteriores.

El sistema saca el total de la autoevaluación para el periodo de evaluación.

Al final el funcionario evaluado debe realizar un concepto concreto, en el cual justifique él porque considera que se merece la calificación que el mismo realizó.

**FORMATO 8
EVALUACION DEL FUNCIONARIO**

Este formato contiene los formatos de evaluación, el sistema ya ha diligenciado automáticamente los resultados en cada uno de los formatos para incluirlos en un formato único (FORMATO 8)

Con el sistema las casillas PERIODO EVALUADO, con las fechas del inicio y final de proceso de evaluación del desempeño aparecen automáticamente, igualmente con sucede con los datos del evaluado y funcionarios a cargo

El formato en sus filas hace mención cada uno de los formatos de la evaluación. Es aquí donde el sistema transcribe los resultados de las evaluaciones realizadas en los anteriores formatos incluyendo el de la autoevaluación.

El sistema calcula el total de la evaluación definitiva del periodo evaluado. Es así como se determina el primer nivel de calificación de la evaluación del desempeño laboral. El cual está entre 0% a 100%

Una vez obtenido el primer nivel de calificación se debe observar los rangos del primer nivel calificación, este se debe escribir en la casilla *nivel obtenido por el funcionario evaluado*. Si él funcionario tiene entre el 95% al 100% se dice que puede acceder al nivel sobresaliente,

Para acceder al nivel superior se debe cumplir en primer lugar con una calificación de primer nivel superior o igual al 95%, además debe generar un valor agregado a través del cumplimiento de los siguientes factores:

- Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales: Es decir, el funcionario debe haber aportado, como por ejemplo en; proyectos que aporten a la entidad al mejoramiento continuo, a los procesos, a las actividades, etc.
- Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia; los funcionarios en este caso propenden por ampliar su conocimiento por iniciativa propia, pero con esto buscan aportar a la entidad globalmente o buscan aportarle a la dependencia y a la función que desempeña.
- Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria, por ejemplo cuando el funcionario voluntariamente participe en: Capacitaciones, actividades recreativas, participación en inducciones y re inducciones.
- Por calificación positiva en la gestión por dependencia

Estos se deben calificar como cumple o no cumple en el formato de calificación No 8, y tienen la siguiente dinámica:

| FACTORES | CALIFICACIÓN A OBTENIDA |
|----------------------------|-------------------------|
| Cumplimiento de 1 factor | De 95% a 97% |
| Cumplimiento de 2 factores | De 98% a 99% |
| Cumplimiento de 3 factores | De 100% |

En la casilla de EVALUACION DEFINITIVA, se debe escribir la calificación que él funcionario ha obtenido y si ha alcanzado el nivel sobresaliente

Finalmente se muestra dos casillas donde el evaluador y evaluado pueden escribir comentarios.

**FORMATO 9
PRESENTACION DE RECURSOS**

Este formato debe ser diligenciado por las personas que intervienen en el proceso de recursos.
En primera instancia se deben diligenciar las casillas donde se debe incluir los datos tanto del evaluado como del evaluador.

Posterior mente se debe incluir en las casillas de si se interpone recursos, el número de radicado y la fecha.

Se deben diligenciar las casillas donde se incluyen los datos cuando se acude a la primera instancia y a la segunda.

Por último es necesario escribir cual es la calificación que se obtiene definitivamente, se debe diligenciar la firma de evaluado, la firma del evaluador o comisión evaluadora y la fecha.

La casilla que se encuentra al final es exclusivamente llenada por la persona a cargo de recepcionar las evaluaciones en la subsecretaría de talento humano, con sus datos y la firma y se debe escribir la fecha de la recepción.

FORMATO 10 REGISTRO DE EVIDENCIAS

Este formato es para registrar las evidencias que son acopiadas y que ayudan a corroborar el cumplimiento de los compromisos pactados y del desempeño del funcionario para el periodo evaluado.

Posteriormente se deben diligenciar las casillas donde se debe incluir los datos tanto del evaluado como del evaluador.

De tener una evidencia, primero se debe describir A QUE APORTA LA EVIDENCIA, es decir, a corroborar al el cumplimiento de compromisos, o algún tipo de desempeño. Posteriormente, se señala el tipo de evidencia, si es física, testimonial, informática, documental, analítica; se señala si esta es, relevante, competente o suficiente. Además se debe incluir la fecha del registro de la evidencia, donde se archiva y el número del registro.

Por último debe incluirse en la respectiva casilla la firma del evaluado, evaluador y quien aportó la evidencia.

Se pueden imprimir el número necesario de hojas para el registro de evidencias