

1^{RA} EDICIÓN
BOGOTÁ D.C. 2016

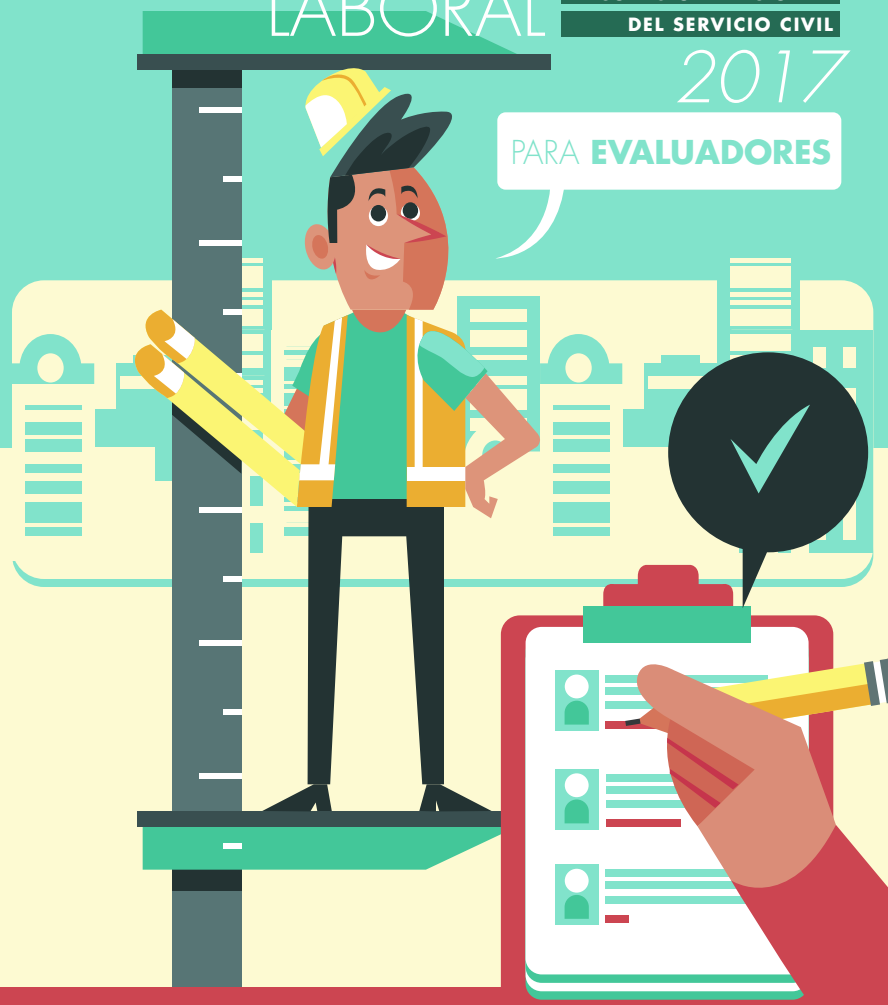
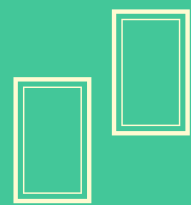
CARTILLA
2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

COMISIÓN NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL

2017

PARA EVALUADORES



PRESIDENTE

PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO.

COMISIONADA

LUZ AMPARO CARDOSO CANIZALEZ

COMISIONADA (E)

MÓNICA MARÍA MORENO BAREÑO

DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA

SONIA PATRICIA CRUZ ORTEGA

PRODUCCIÓN DE CONTENIDO

JULIANA RAMÍREZ RAMÍREZ
MARÍA DEISSY CASTIBLANCO RUÍZ

REVISIÓN DE CONTENIDO Y CORRECCIÓN DE ESTILO

SONIA PATRICIA CRUZ ORTEGA

DIAGRAMACIÓN, DISEÑO E ILUSTRACIÓN

EDGAR ANDRÉS ROZO RUDA

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

CONTENIDO

CARTILLA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

PARA EVALUADORES

Presentación	1
1 ¿Qué es la EDL?	3
2 Claves para potenciar el proceso de evaluación	5
3 ¿A quiénes se evalúa?	12
4 Componentes de la EDL	12
5 Fases para la EDL	13
5.1 Preparación del proceso de EDL	13
5.2 Concertación de compromisos laborales y competencias comportamentales	15
5.3 Seguimiento al desempeño laboral y al desarrollo de competencias comportamentales	17
5.4 Evaluaciones parciales semestrales	19
5.5 Evaluaciones parciales eventuales	20
5.6 Evaluaciones extraordinarias	21
5.7 Evaluación definitiva en período anual u ordinario	23
6 Evaluación del desempeño laboral como parte de un enfoque sistémico	25
7 Anexos	26
Normatividad	

PRESENTACIÓN

Con el firme propósito de contribuir en el desarrollo de la gestión institucional de la administración pública colombiana y en concordancia con las crecientes demandas ciudadanas, **la Comisión Nacional del Servicio Civil** diseñó un nuevo modelo de Evaluación del Desempeño Laboral orientado a la transformación del talento humano que haga retornar el ejercicio del servidor público al fundamento de su quehacer y a quien legitima su acción, la ciudadanía.

**BUEN!
TRABAJO!**



Control Interno

**¿A QUIÉNES
VA DIRIGIDA?
LA CARTILLA**

La **CNSC** diseñó la presente cartilla como guía para los:

Evaluadores.

Jefe de la Entidad.

Jefe de la Oficina de Planeación o quién haga sus veces.

Jefe de la Oficina de Control Interno o quién haga sus veces.

Jefe de la Unidad de Personal o quién haga sus veces.

Comisión de Personal.



#1 ¿QUÉ ES LA EDL?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL



LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL ES UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN

y como tal permite, a través de su correcta aplicación, fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional y en ese mismo sentido definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

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

Si bien el **Proceso de Evaluación del Desempeño**, hace parte de las obligaciones de todo servidor público, debe ser entendida como herramienta de gestión para:

- 1 Contribuir al desarrollo de las políticas, planes, programas, proyectos y a los sistemas de gestión pública establecidos por la entidad, desde la visión estratégica del talento humano, de manera que se evidencie la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional.
- 2 Mejorar la prestación de los bienes o servicios por parte de las entidades públicas, a partir del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral.
- 3 Asegurar el cumplimiento del principio del mérito, en el ingreso y permanencia de los empleados públicos de carrera, la promoción del desempeño sobresaliente, la identificación de los requerimientos de formación y capacitación para mejorar las competencias, el financiamiento de educación formal y el otorgamiento de estímulos e incentivos para los empleados públicos sujetos del Acuerdo 565 de 2016, como reconocimiento por el buen desempeño.

#

2

CLAVES PARA POTENCIAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN

JEFE

¿QUIÉN?

JEFES DE:
**ENTIDADES Y
UNIDADES DE
PERSONAL**

¿CÓMO?

1

Establecer planes de **sensibilización** para que los participantes en el proceso de EDL creen o sientan como propio este proceso.

2

Establecer **planes de capacitación** y proyectos de aprendizaje en equipo sobre el proceso de EDL.

3

Incluir el proceso de gestión del talento humano como parte de los **procesos estratégicos** de la entidad.

4

Fortalecer los procesos de **gestión del conocimiento** en Evaluación del Desempeño para facilitar la trasmisión de información y habilidades a los empleados, de una manera sistemática y eficiente.

5

Conocer las **metas institucionales y los manuales de funciones** de su personal.

¿QUIÉN?

JEFE DE:
OFICINA DE PLANEACIÓN
 O QUIÉN HAGA SUS VECES

¿CÓMO?

- 1 Establecer mecanismos que garanticen la participación de funcionarios en el proceso de estructuración de los planes de la entidad.
- 2 Establecer mecanismos de divulgación que permitan un seguimiento permanente a la gestión.

¿QUIÉN?

JEFE DE:
OFICINA DE CONTROL INTERNO
 O QUIÉN HAGA SUS VECES

¿CÓMO?

- 1 Fortalecer los procesos de evaluación y seguimiento.
- 2 Trabajar de manera articulada con la Oficina de Planeación.



¿QUIÉN?

• EVALUADORES •



¿CÓMO?

- 1 Establecer planes de capacitación y proyectos de aprendizaje en equipo sobre el proceso de EDL.
- 2 Conocer las metas institucionales de la dependencia y los manuales específicos de funciones del personal que tenga a cargo, lo cual le permita a través de la EDL efectuar una adecuada distribución de cargas de trabajo.

Prácticas para FORTALECER

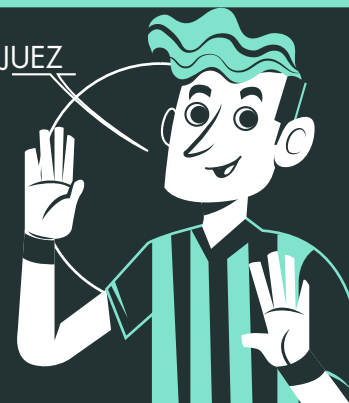
LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA EDL



SUSPENDER LOS JUICIOS
para crear un clima de confianza y seguridad.



JUEZ



IDENTIFICAR LOS SUPUESTOS

para explorar las diferencias con otros, trabajar para construir consensos, llegar al núcleo de los malentendidos y las discrepancias.

* Tomado de: Programa Rectores Líderes Transformadores. Fundación Empresarios por la Educación. 2010.

PREGUNTAR

Esto se inicia con cuestionamientos como: ¿qué podría suceder si...?, ¿por qué se tiende a...?, ¿qué quiere decir esto...?, ¿qué significa que esto esté pasando?, ¿qué significa esto para usted?, etc.



REFLEXIONAR

Al hacer pausas para reflexionar se aprende a trabajar con el silencio y se disminuye la velocidad de la conversación. Así se está en capacidad de identificar supuestos y patrones reactivos, y se encuentran nuevas ideas y posibilidades.



RETROALIMENTACIÓN

Para lo cual se debe tener en cuenta:

- Describir la situación o el comportamiento (éste debe ser observable, basarse en el portafolio de evidencias) ... "cuando usted hace"... (acción o comportamiento).
- Expresar las emociones que la situación o comportamiento le genera... "lo que yo siento es..." "cuando eso sucede me siento..."
- Plantear consecuencias o futuros comportamientos (opcional)... "en el futuro me ayudaría si usted... (acción o comportamiento)... entonces la próxima vez.. "le pido... le ofrezco... le agradezco..."



3 ¿A QUIÉNES SE EVALUA?



- Los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba.
- Los empleados de libre nombramiento y remoción, distintos de los de gerencia pública.
- Los empleados que estén cumpliendo comisión de servicios en otra entidad.

4 COMPONENTES DE LA EDL

- Las metas institucionales y los resultados de su gestión.
- Competencias comportamentales.
- Los compromisos laborales.
- El portafolio de evidencias.
- Evidencias.
- La evaluación de gestión por áreas o dependencias.
- Los planes de mejoramiento individual.

FASES PARA LA EDL

5.1 } PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EDL



QUIÉN	ACTIVIDADES	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?
A. Jefe de la Entidad	Adoptar el sistema tipo de EDL.	Antes de iniciar el proceso de evaluación.	Expidiendo el acto administrativo.
	Conocer y divulgar la norma.	Todas las veces que sea necesario.	A través de los medios de comunicación de la entidad.
	Conformar comisiones evaluadoras.	Antes de la concertación de compromisos de cada año.	Expidiendo el acto administrativo.
B. Jefe de la Oficina de Planeación	Divulgar las metas por áreas o dependencias.	Durante los primeros 30 días del mes de enero.	Dando a conocer las metas a los participantes de la EDL.
C. Jefe de la Unidad de Personal	Capacitar a los Evaluadores y Evaluados en el proceso de EDL.	Todas las veces que sea necesario.	A través de estrategias que garanticen que los intervinientes se apropien del proceso.
D. Evaluadores	Conocer el manual de funciones y competencias laborales.	Desde su ingreso.	<div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block; font-size: 2em; font-weight: bold;">N.A</div>
	Identificar la contribución del funcionario a las metas institucionales desde el marco de acción del Manual de Funciones.	Antes de efectuar la concertación de compromisos.	

5.2

CONCERTACIÓN DE COMPROMISOS LABORALES

Y COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

¿QUIÉN?

EVALUADO Y EVALUADOR

ACTIVIDAD

Concertación de compromisos laborales.

¿CUÁNDO?

A más tardar el 28 de febrero de cada año.

¿CÓMO?

TENER EN CUENTA:

- ✓ Resultados de EDL anteriores, planes de mejoramiento, perfil y competencias del empleado.
- ✓ Identificar productos, servicios o resultados esperados que sean cumplibles, medibles, cuantificables, alcanzables, realizables, demostrables y verificables; establecer tiempo, modo y lugar y determinar cantidad y calidad según sea el caso.
- ✓ Asignar a cada uno de los compromisos un peso porcentual.
- ✓ Definir de 3 a 5 compromisos.



¿QUIÉN?

EVALUADOR

ACTIVIDAD

Dar a conocer las competencias comportamentales y establecer las 4 competencias a evaluar.

¿CUÁNDO?

A más tardar el 28 de febrero de cada año.

¿CÓMO?

Preguntándose qué competencias requiere desarrollar el servidor para cumplir sus compromisos, así como generar valor agregado a la gestión de la entidad. Tenga en cuenta:

- Resultados de EDL anteriores. ✓
- Características y condiciones del empleo. ✓
- Particularidades individuales del evaluado. ✓
- Planes de mejoramiento. ✓

5.3

SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL Y AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES



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

5.4 } EVALUACIONES PARCIALES SEMESTRALES

¿QUIÉN? EVALUADOR

ACTIVIDADES

Evaluar el cumplimiento de los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales del periodo comprendido entre el 1° de febrero al 31 de julio y del período comprendido entre el 1° de agosto al 31 de enero.

¿Cuándo?

Dentro de los 15 días hábiles siguientes al vencimiento del período.

¿Cómo?

Calificando el desempeño del empleado previa verificación del avance de los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales y con base en el portafolio de evidencias y el seguimiento efectuado.

Comunicar la evaluación semestral.

¿Cómo?

Comunicando por escrito al Evaluado.

¿Cuándo?

Dentro de los 2 días siguientes a la fecha en que se produzcan.



En las evaluaciones parciales semestrales y eventuales NO incorpore los resultados de la evaluación por áreas o dependencias.

5.5 } EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES

¿QUIÉN? EVALUADOR

ACTIVIDADES

● EFECTUAR EVALUACIÓN EVENTUAL:

- Por cambio de Evaluador.
- Por cambio del empleo.
- Por separación temporal del ejercicio del empleo mayor a 30 días calendario.
- Por el lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del periodo semestral a evaluar.
- Por ajuste en los compromisos.
- Por separación temporal del empleo con ocasión de un nombramiento en periodo de prueba.

¿Cuándo?

Una vez se dé la situación administrativa.

¿Cómo?

Calificando el desempeño del empleado previa verificación del avance de los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales y con base en el portafolio de evidencias y el seguimiento efectuado.



5.6 EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS



ACTIVIDADES

- Solicitar la evaluación extraordinaria ante el Jefe de la Entidad.

¿QUIÉN?: Evaluador.

¿CUÁNDO?: Cuando evidencie desempeño deficiente del funcionario, siempre que hayan pasado 3 meses después de la última evaluación definitiva.

¿CÓMO?: Solicitando por escrito al Jefe de la Entidad la evaluación.
- Ordenar por escrito la evaluación extraordinaria.

¿QUIÉN?: Jefe de la Entidad.

¿CUÁNDO?: Una vez reciba solicitud basada en evidencias.

¿CÓMO?: Expediendo comunicación dirigida al evaluador.
- Asignar la calificación definitiva.

¿QUIÉN?: Evaluador.

¿CUÁNDO?: Una vez recibida la orden del Jefe de la Entidad.

¿CÓMO?: Calificando el desempeño del empleado previa verificación del avance de los compromisos laborales y el desarrollo de las competencias comportamentales, y con base en el portafolio de evidencias y el seguimiento efectuado.

Asignando el peso porcentual correspondiente: compromisos laborales 85% y competencias comportamentales 15%.

Tenga en cuenta: Los compromisos laborales se califican según su cumplimiento de 1 a 100.

Las competencias comportamentales según la siguiente escala. (VER ANEXO 1)

- Notificar la evaluación definitiva.

¿QUIÉN?: Evaluador.

¿CUÁNDO?: Dentro de los 2 días siguientes a la fecha en que se produzcan.

¿CÓMO?: Notificando personalmente o si no se puede efectuar este procedimiento, se enviará por correo certificado o electrónico una copia de la calificación a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y dejando constancia de ello.
- Resolver recurso de reposición.

¿QUIÉN?: Evaluador.

¿CUÁNDO?: Cuando sea presentado por el evaluado.

¿CÓMO?: Según lo dispuesto en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.
- Declarar insubsistente, si el resultado de la calificación de servicios es no satisfactoria.

¿QUIÉN?: Jefe de la Entidad.

¿CÓMO?: Expedir resolución motivada.
- Concertar los compromisos y dar a conocer competencias comportamentales, si el resultado de la calificación de servicios es satisfactoria destacada o sobresaliente.

¿QUIÉN?: Evaluador.

¿CUÁNDO?: Dentro de los 5 días siguientes a la ejecutoria de dicha evaluación.

¿CÓMO?: Diligenciando nuevamente los instrumentos de evaluación.

5.7 } EVALUACIÓN DEFINITIVA EN PERÍODO ANUAL U ORDINARIO



ACTIVIDADES

- Dar a conocer a los responsables de la EDL, la Evaluación de gestión por áreas o dependencias.

¿QUIÉN?: Oficina de Control Interno.

¿CUÁNDO?: Antes del 31 de enero de cada año.

¿CÓMO?: Con los mecanismos e instrumentos con que cuenta la entidad.
- Consolidar el resultado de las evaluaciones parciales semestrales y la evaluación de la gestión por dependencias de la Oficina de Control Interno.

¿QUIÉN?: Evaluadores.

¿CUÁNDO?: Al finalizar el período de evaluación, dentro de los 15 días hábiles siguientes.

¿CÓMO?: Efectuando la sumatoria de los porcentajes obtenidos de los compromisos laborales, el desarrollo de las competencias comportamentales y la evaluación de la gestión por áreas o dependencias.

- Asignar la calificación definitiva.

¿QUIÉN?: Evaluadores.

¿CUÁNDO?: Dentro de los 15 días hábiles siguientes al vencimiento del período de evaluación.

¿CÓMO?: Asignando el peso porcentual correspondiente: compromisos laborales 80%, competencias comportamentales 10% y evaluación de gestión por áreas o dependencias 10%.

TENGA EN CUENTA: Los compromisos laborales se califican según su cumplimiento de 1 a 100 y las competencias comportamentales según la siguiente escala (VER ANEXO1).

- Notificar la evaluación definitiva.

¿QUIÉN?: Evaluador.

¿CUÁNDO?: Dentro de los 2 días siguientes a la fecha en que se produzcan.

¿CÓMO?: Notificando personalmente o si no se puede efectuar este procedimiento, se enviará por correo certificado o electrónico una copia de la calificación a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y dejando constancia de ello.
- Resolver recurso de reposición.

¿QUIÉN?: Evaluador.

¿CUÁNDO?: Cuando sea presentado por el evaluado.

¿CÓMO?: Según lo dispuesto en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

- Presentar informe al Jefe de la Entidad.

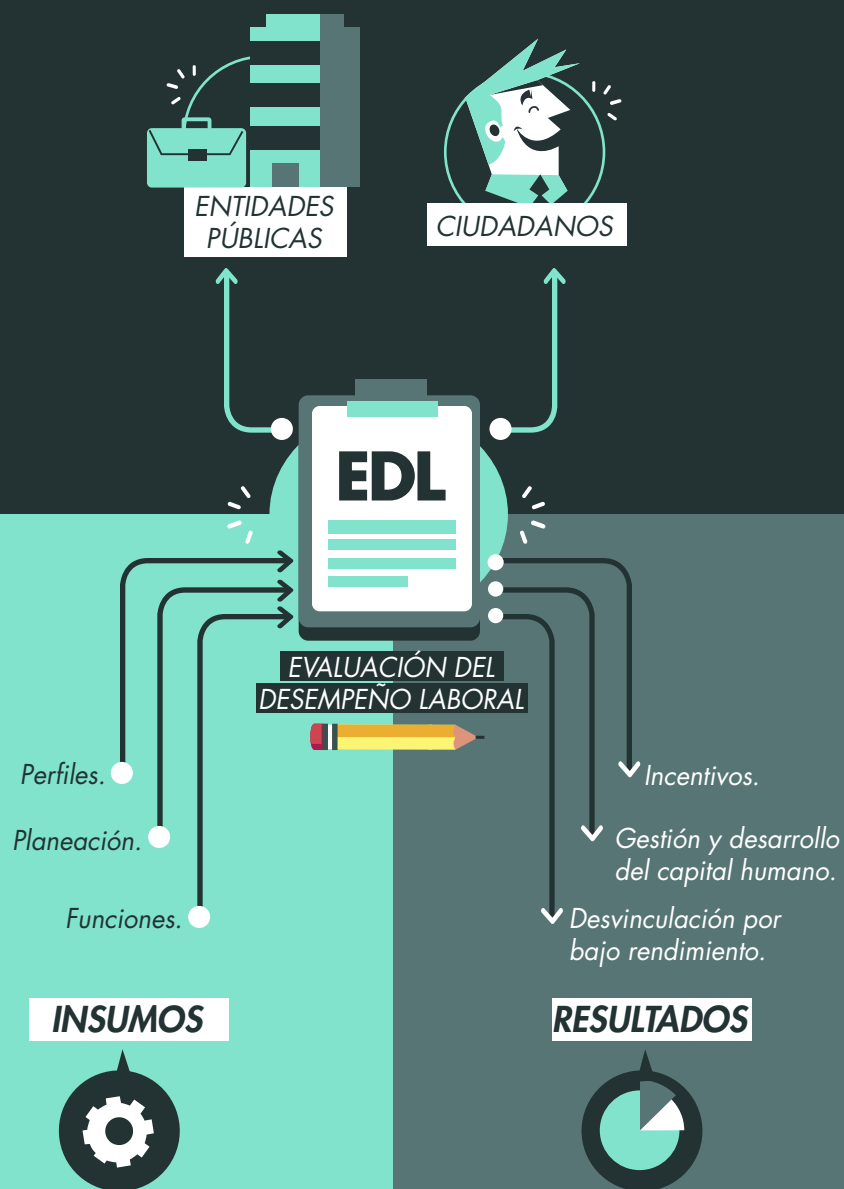
¿QUIÉN?: Jefe de la Unidad de Personal.

¿CUÁNDO?: A más tardar el 30 de abril de cada año.

¿CÓMO?: Presentando los resultados al equipo directivo que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas, plan institucional de capacitación, plan de bienestar e incentivos, movilidad laboral, planes de mejoramiento, mejorar procesos, identificar desempeños sobresalientes.

6

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL COMO PARTE DE UN ENFOQUE SISTÉMICO



7

ANEXO número 1

NIVELES DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA	RESULTADOS CUANTITATIVOS
BAJO	El nivel de desarrollo de la competencia no se presenta con un impacto positivo que permita la obtención de las metas y logros esperados.	4
ACEPTABLE	El nivel de desarrollo de la competencia se presenta de manera intermitente , con un mediano impacto en la obtención de metas y logros esperados.	6
ALTO	El nivel de desarrollo de la competencia se presenta de manera permanente e impacta significativamente de manera positiva la obtención de metas y logros esperados.	8
MUY ALTO	El nivel de desarrollo de la competencia se presenta de manera permanente, impactando significativamente la obtención de metas y logros esperados y agrega valor a los procesos generando un alto nivel de confianza.	10

NORMATIVIDAD



CONSTITUCIÓN NACIONAL

LEY 909 DE 2004

"Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones".

DECRETO LEY 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 1083 de 2015

"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".

CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO

ACUERDO 565 DE 2016 EXPEDIDO POR LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

"Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba".

WWW.CNSC.GOV.CO



@CNSCColombia



CNSCColombia

SEDE PRINCIPAL: CARRERA 16 No. 96-64 PISO 7

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

PBX: 57 (1) 325 97 00 / FAX 325 97 13

LÍNEA NACIONAL: 01900 3311011

HORARIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO 7:30 AM - 5:00 PM