

COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL

**Bogotá, D.C., febrero de 2009**

## **COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL**

**LUZ PATRICIA TRUJILLO MARÍN**  
Presidenta

**EDUARDO GONZALEZ MONTOYA**  
Comisionado

**FRÍDOLE BALLÉN DUQUE**  
Comisionado

**LILIANA CARDENAS RUIZ**  
Asesora en Evaluación del Desempeño Laboral

## PRESENTACION

La Carrera Administrativa está concebida con el propósito de consolidar una Administración Pública profesional y eficaz, integrada por servidores públicos que ingresan y permanecen mediante sistemas meritocráticos y flexibles.

La profesionalización de la función pública ha sido entendida como una garantía del Estado para contar con servidores públicos que posean una serie de atributos que incluyen el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

Desde la aprobación y puesta en práctica del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, se ha ido materializando el mandato del artículo 125 de la Constitución Política, 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.

Esta guía ha sido diseñada para que los responsables y participantes de la evaluación del desempeño laboral en las entidades a quienes les es aplicable la Ley 909 de 2004 se orienten en este proceso.

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.

Su objetivo es unificar los conceptos fundamentales aplicados en el proceso de evaluación del desempeño laboral, explicar el propósito, los procesos y procedimientos a seguir y las técnicas y herramientas a utilizar en las diferentes fases de la evaluación, de acuerdo con los criterios legales y las directrices que para el efecto ha expedido la Comisión Nacional del Servicio Civil.

La concepción de la evaluación del desempeño se ubica en el contexto de la gestión humana y se apoya en técnicas e instrumentos del modelo de competencia laboral, 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.

De acuerdo con este planteamiento la presente guía tiene como propósito adicional, ofrecer un apoyo técnico y legal que permita a las entidades encauzar los procesos que se derivan de la evaluación del desempeño laboral, como son la capacitación, la formación y el desarrollo de personal y planes de mejoramiento continuo, de acuerdo con el enfoque de competencia laboral que la Ley ordena como parte integral de la gestión del talento humano en el sector público.

Bogotá, Febrero de 2009

**LUZ PATRICIA TRUJILLO MARÍN**  
Presidenta

## GUIA DE DILIGENCIAMIENTO

### FORMATOS DE EVALUACIÓN SISTEMA TIPO

A continuación encontrará una Guía que le orientará en el diligenciamiento e implementación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.

Para adelantar este proceso tenga en cuenta que es necesario efectuar previamente la lectura de los Acuerdos 17, 18 y 27 de 2008 expedidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil; en ellos encontrará los criterios y las directrices a partir de las cuales se ha establecido el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.

De igual forma es necesario que tenga a su disposición la información relacionada con los planes de desarrollo, los planes institucionales, los planes operativos anuales o los planes por dependencias, el manual específico de funciones y competencias laborales, así como los demás insumos con que cuente la entidad con el fin de establecer los **Compromisos Laborales** orientados a los planes o proyectos más representativos para la entidad y la dependencia para el periodo de evaluación respectivo.

Tenga en cuenta que si en su entidad se deben establecer **Compromisos Comportamentales**, estos deberán definirse a partir del Decreto 2539 de 2005 en el cual se identifican las competencias comunes y las competencias por nivel jerárquico para los empleos públicos o a partir de los documentos desarrollados al interior de la entidad en el marco de su cultura organizacional.

Esta Guía comprende tres capítulos, el primero de ellos esquematiza los elementos legales y las directrices que sustentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral, describiendo los roles de quienes intervienen en el proceso, las condiciones en las que el mismo debe adelantarse y los componentes que permiten su desarrollo; el segundo capítulo describe la forma como debe adelantarse el proceso y orienta la formulación de los diferentes componentes del sistema y el tercero, se refiere a la instrumentalización del proceso y al diligenciamiento de los formatos.

## **CAPITULO 1 MARCO GENERAL**

El sector público no es ajeno a las exigencias de calidad y de mejoramiento continuo, por el contrario, la supervivencia de las entidades está ligada a su capacidad de reorganizarse, de redefinirse y reinventarse y para ello es necesario contar con sistemas de evaluación y medición que permitan identificar las fortalezas y potencialidades de quienes hacen parte activa de la administración pública.

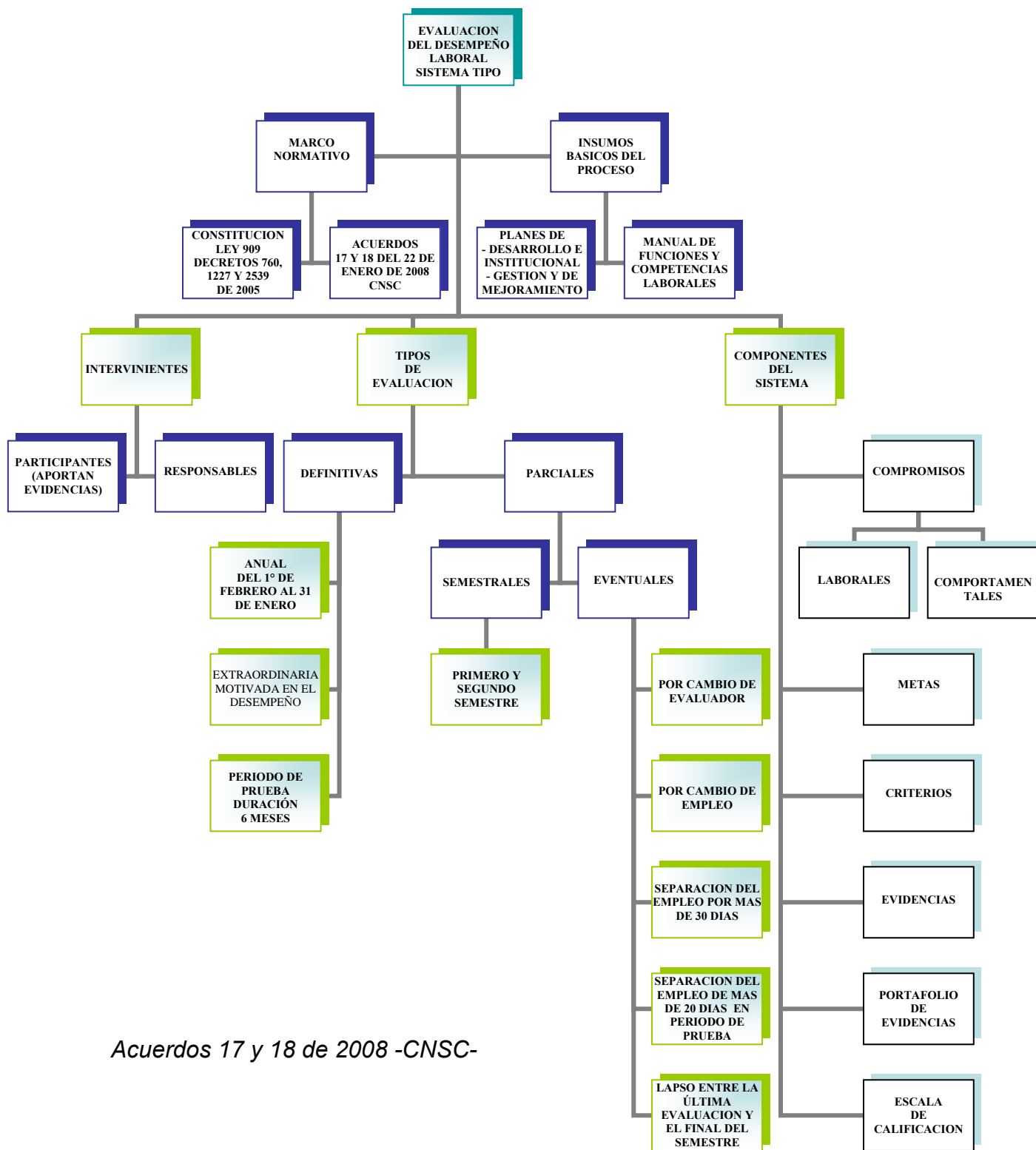
Las necesidades cambiantes de las entidades públicas obedecen en gran medida a los requerimientos de los usuarios y ciudadanos en general, requerimientos que están motivados en las pretensiones de una mejor prestación de servicios y la generación de productos de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas.

La Evaluación del Desempeño Laboral es conocida como una herramienta de gestión, pero su dinámica ha cambiado y es necesario que los diferentes actores que intervienen en el proceso se apropien de ella y participen de manera activa y dinámica en su implementación al interior de la entidad. Este proceso se fundamenta en el aporte de cada empleado al cumplimiento de los planes de área o de gestión y la sumatoria de estos aportes es lo que posibilita el cumplimiento de las metas institucionales de la entidad y en consecuencia el cumplimiento de los planes de desarrollo.

El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, pretende generar una dinámica de acompañamiento continuo entre evaluados y evaluadores, con el propósito de conocer de primera fuente las condiciones en las que se desarrollan y logran los compromisos adquiridos por el evaluado, cuáles son las dificultades que debe afrontar y la forma como estas pueden ser solucionadas. Este acompañamiento facilita la generación y acopio de evidencias del desempeño laboral del empleado y permite una mayor objetividad de la evaluación del desempeño, así como la obtención de información más precisa sobre las fortalezas que tiene el empleado, su nivel de desarrollo y adaptación a las condiciones y necesidades de la organización para posteriormente formular las acciones y planes de mejoramiento que deban desarrollarse en la entidad.

La administración e implementación del Sistema Tipo establecido por la CNSC, involucra e impacta todas las instancias de la entidad, vincula de manera activa a la alta dirección, hace partícipes del proceso no solo a las áreas de talento humano, sino a las áreas de planeación y control interno como ejes de la fundamentación del sistema de evaluación del desempeño laboral e invita a redefinir la forma como se han establecido los canales de comunicación entre evaluados y evaluadores.

## ESTRUCTURA GENERAL SISTEMA TIPO



## NOCIONES GENERALES



### ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

*Es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones. Este proceso se soporta preferentemente en evidencias. (Art. 1º Acuerdo 17 de enero de 2008)*

### ¿PARA QUÉ SE EVALÚA?

Para que con base en las evidencias y en los resultados de la evaluación, sea identificado y reconocido el aporte de los empleados al cumplimiento de las metas y proyectos de cada entidad y para que la administración formule planes de mejoramiento individuales e institucionales que contribuyan a incrementar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

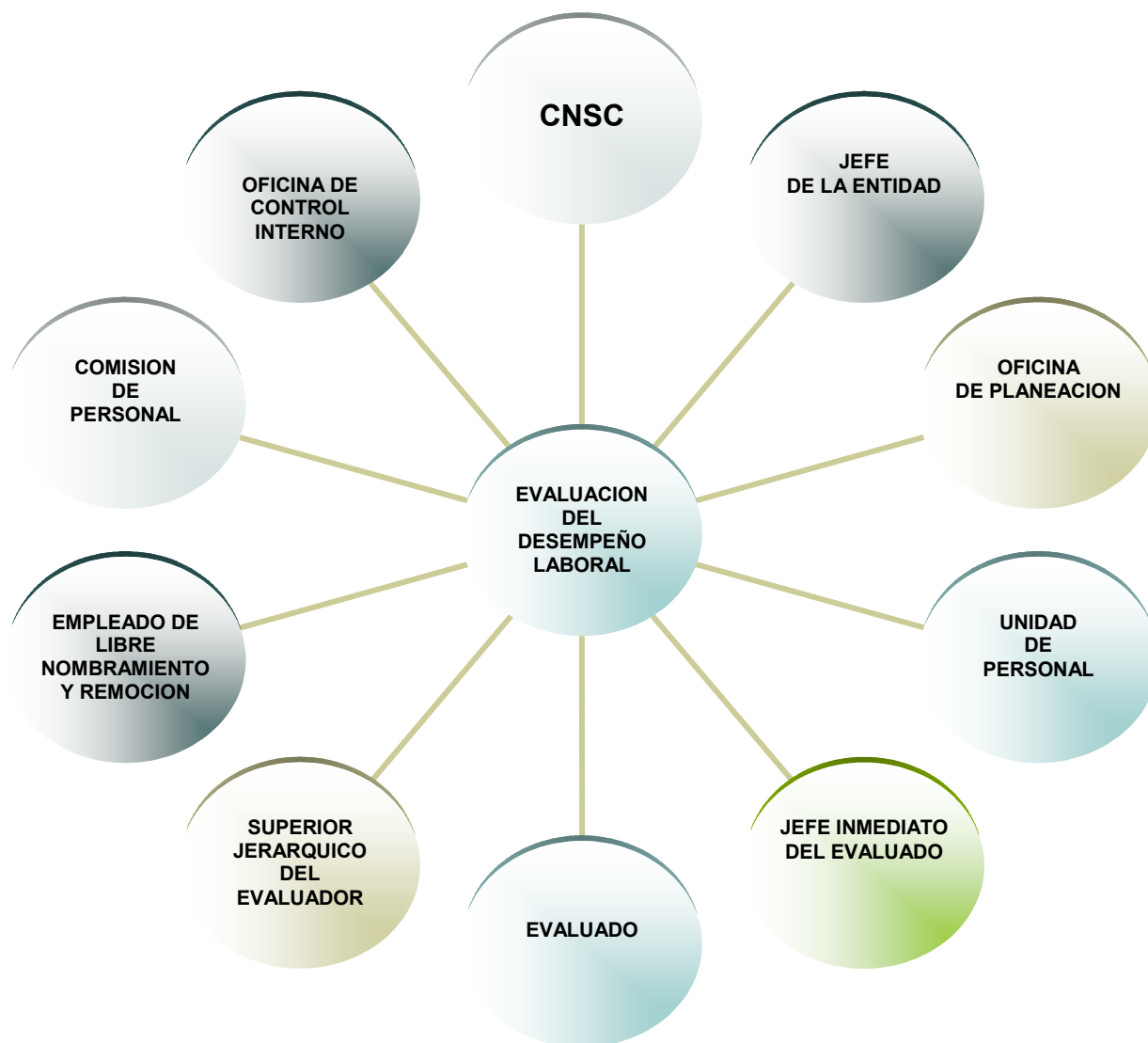
### ¿A QUIÉNES LES APLICA EL SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL?

*A todos los empleados de carrera administrativa y en período de prueba que prestan sus servicios en las entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004 o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legislativo mientras dichas entidades adoptan su propio Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral (Art. 2º Acuerdo 18 de 2008).*

Así mismo, el párrafo del artículo 78 del Decreto 1227 de 2005 señala: **“El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente decreto. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera”.**



## ¿QUIÉNES SON RESPONSABLES DEL PROCESO?



*Art. 15 Acuerdo 18 de 2008 -CNSC-*

## COMPONENTES DEL SISTEMA TIPO

### 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

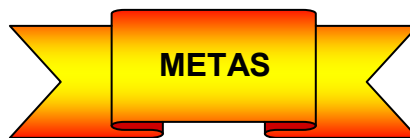


Se establecen a partir de las competencias y conductas definidas en el Decreto 2539 de 2005. Las entidades que hayan definido sus propias competencias, podrán incluirlas y seleccionar las más representativas y afines con la misión y visión de la Entidad

Las entidades del orden nacional, departamental y distrital, en las capitales de departamento y en los municipios de categoría especial y primera deberán establecerse Compromisos tanto Laborales como Comportamentales, sin embargo, estos últimos no son obligatorios para los municipios de segunda a sexta categoría

Los Compromisos Comportamentales no tendrán incidencia en la calificación obtenida por el evaluado. La información derivada de éstos, deberá incorporarse a los planes de capacitación y de mejoramiento de las áreas de desempeño y de la entidad.

Los resultados de las evaluaciones tanto parciales como definitivas dependerán del cumplimiento las metas asociadas a cada uno de los Compromisos Laborales establecidos.



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



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.

A través de ellas se identifican los avances y el logro de los compromisos, la forma como estos son alcanzados, las condiciones en las que estos se desarrollan, la forma como se enfrentan las dificultades para su cumplimiento, las oportunidades de mejoramiento tanto del evaluado como del proceso y la capacidad de liderazgo del evaluador para redireccionar, orientar o motivar la consecución de los compromisos y metas de la dependencia.

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, para garantizar el avance y logro de las metas en las condiciones de calidad requeridas para satisfacer las necesidades de los destinatarios finales de la dependencia o la entidad.

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. Esto quiere decir que no bastará con entregar o cumplir los compromisos adquiridos, ya que éste para ser catalogado como **Sobresaliente**, deberá superar la expectativa que sobre los compromisos se haya establecido, esto en términos de tiempo, cantidad, calidad o demás criterios acordados, sobre los resultados esperados y demostrarse con suficiencia, autenticidad, validez, actualidad y pertinencia.

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 y es tal vez en este punto en el que el evaluador deberá prestar especial atención, ya que éste proceso más que obedecer a una evaluación de resultados, es como su nombre lo indica, una evaluación de desempeño laboral, es decir, debería este proceso permitir valorar los aportes, esfuerzos y participación en la construcción y el crecimiento institucional y no limitarse a la calificación de resultados finales desconociendo el desempeño cotidiano del evaluado.

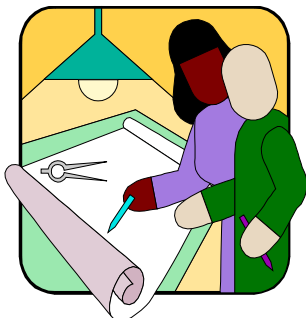
Para lograr este propósito, evaluador y evaluado deberán participar activamente en la elaboración y acopio de evidencias, las cuales deberán ajustarse a la realidad del desempeño tanto positivo como negativo del evaluado. Es pertinente señalar que este proceso no excluye el aporte de evidencias que puedan 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.

A continuación se describen los tipos de evidencias identificados y algunas técnicas para su elaboración y recolección.



## EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO



Son descriptivas de cómo interviene el evaluado en el proceso, cómo lo realiza y cómo lo ejecuta, son relativas al comportamiento del evaluado y observables a través de sus actitudes y conductas.

### Permiten demostrar:

El dominio del procedimiento y el proceso por parte del evaluado.

Si el evaluado propone soluciones pertinentes y creativas a los problemas.

Si el evaluado adopta estrategias adecuadas frente a incidentes o circunstancias críticas.

El aprovechamiento de oportunidades y la disposición para la realización de las actividades conducentes al cumplimiento de los compromisos establecidos.

Si el evaluado es diligente en el servicio y atención de usuarios y coherente con los principios y valores de la entidad y del servicio público.

### ¿Cómo se identifican?

Las Evidencias de Desempeño responden básicamente al **CÓMO**

¿Cómo hace el evaluado determinada actividad, proceso o tarea?

¿Cómo interviene para alcanzar las metas propuestas?

¿Cómo participa de la solución de incidentes o problemas que se presentan en desarrollo de los compromisos adquiridos?

## EVIDENCIAS DE PRODUCTO

Son descriptivas de la calidad y cantidad de producto o servicio entregado, de acuerdo con los criterios establecidos y las metas fijadas.

Son elementos concretos que demuestran el cumplimiento de lo establecido, los resultados parciales o totales alcanzados



### Permiten demostrar:

Los resultados alcanzados por el evaluado

La experticia del evaluado en la generación de productos y servicios

La ventaja comparativa entre los diferentes productos que elabora y entrega el evaluado

Los desarrollos alcanzados por el evaluado a lo largo del período de evaluación

El cumplimiento de los criterios que garantizan la calidad del producto y la oportunidad de su entrega

El valor agregado que da el evaluado a cada producto que entrega

Las alternativas de generación de nuevos productos o de productos complementarios cuando las circunstancias o condiciones no hacen posible la entrega de los productos o servicios inicialmente establecidos

Las Evidencias de Producto responden básicamente al **QUÉ**

¿Qué entrega el evaluado?

¿Qué aporte adicional hace el evaluado?

## EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO

Son descriptivas de que el evaluado sabe lo que debe hacer, por qué lo debe hacer y para qué lo debe hacer.



Son los conocimientos que requiere el evaluado para alcanzar los compromisos que se han establecido y que fundamentan la práctica en el ejercicio de sus actividades laborales.

Implican la puesta en marcha de sus conocimientos, la aplicación de conceptos y teorías para alcanzar los resultados esperados

Los conocimientos le permiten al evaluado: asegurar la calidad, actualidad, oportunidad y coherencia en los productos y servicios pactados

### Permiten demostrar:

Lo que el evaluado sabe y como dispone de su conocimiento para alcanzar las metas establecidas

Cuál es su nivel de actualización según su área y nivel de formación y como esa actualización incide en los resultados esperados de su desempeño

Las habilidades y destrezas desarrolladas por el evaluado

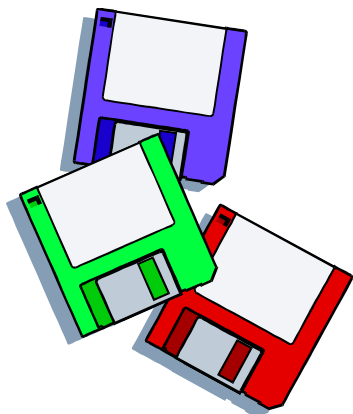
La capacidad de aprendizaje del evaluado a partir de su desempeño laboral y como esa capacidad le permite superar dificultades, aplicar correctivos a su desempeño y proponer alternativas de mejoramiento

Las Evidencias de Conocimiento y Comprensión responden al **Qué** y **Cómo**:

**QUÉ** sabe el evaluado y **CÓMO** lo pone en práctica



## HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA LA RECOLECCION DE EVIDENCIAS



Observación directa del desempeño del evaluado

Análisis de productos o resultados, evaluando el cumplimiento de metas y criterios

Elaboración y análisis de documentos a partir de reportes o seguimientos

Mesas de trabajo

Grupos de estudio

Entrevistas a los evaluados

Cuestionarios, formularios

Listas de chequeo

Protocolos, Guías de Observación

Actas de reuniones

Informes y reportes, documentos

Recopilación de material físico y virtual o sistematizado, fotografías, videos, exposiciones, eventos

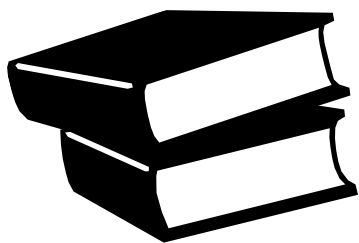
Referencias de terceros

Pruebas de conocimientos sobre técnicas, procedimientos y áreas específicas que den cuenta de la experticia requerida para el cumplimiento de los compromisos adquiridos

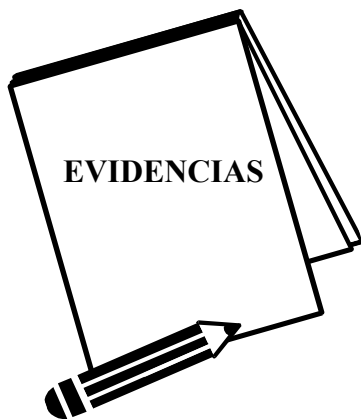
Sustentación de trabajos o proyectos

Conferencias

Grupos de Estudio



## PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS



El Portafolio de Evidencias es una herramienta que permite conocer, administrar y relacionar las evidencias generadas por el evaluador, el evaluado y por terceros

El Portafolio no es un archivo paralelo de los productos o documentos que se elaboran para acreditar el cumplimiento de compromisos y metas

La Evaluación del Desempeño Laboral en el Sistema Tipo, prevé el acopio de evidencias como un mecanismo para propender por la objetividad en el proceso de evaluación, por tanto, las evidencias que se integren al Portafolio deberán ser:

Pertinentes con los compromisos laborales establecidos o clarificar si las evidencias dan cuenta de aportes adicionales o de proyectos en los que participa el evaluado.

Auténticas, es decir producidas por el evaluado

Suficientes, al cumplir con los criterios fijados

Actuales, al corresponder al período objeto de evaluación

Validas, al referirse a los logros alcanzados hasta el momento en el que se efectúa el acopio de evidencias

Las Evidencias incluidas en el Portafolio, al ser valoradas con los criterios previamente señalados, permitirán establecer si éstas:

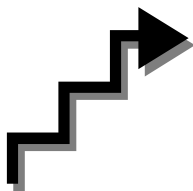
Son **inferiores** a lo esperado

Se **ajustan** a lo esperado o

**Superan** lo esperado

En consecuencia el cumplimiento de los compromisos establecidos, sin que se demuestre un aporte adicional o un valor agregado a lo acordado, determinará un desempeño **Satisfactorio**.

## ESCALA DE CALIFICACIÓN



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

SOBRESALIENTE	90 a 100 Puntos
SATISFACTORIO	70 a 89 Puntos
NO SATISFACTORIO	69 Puntos o menos

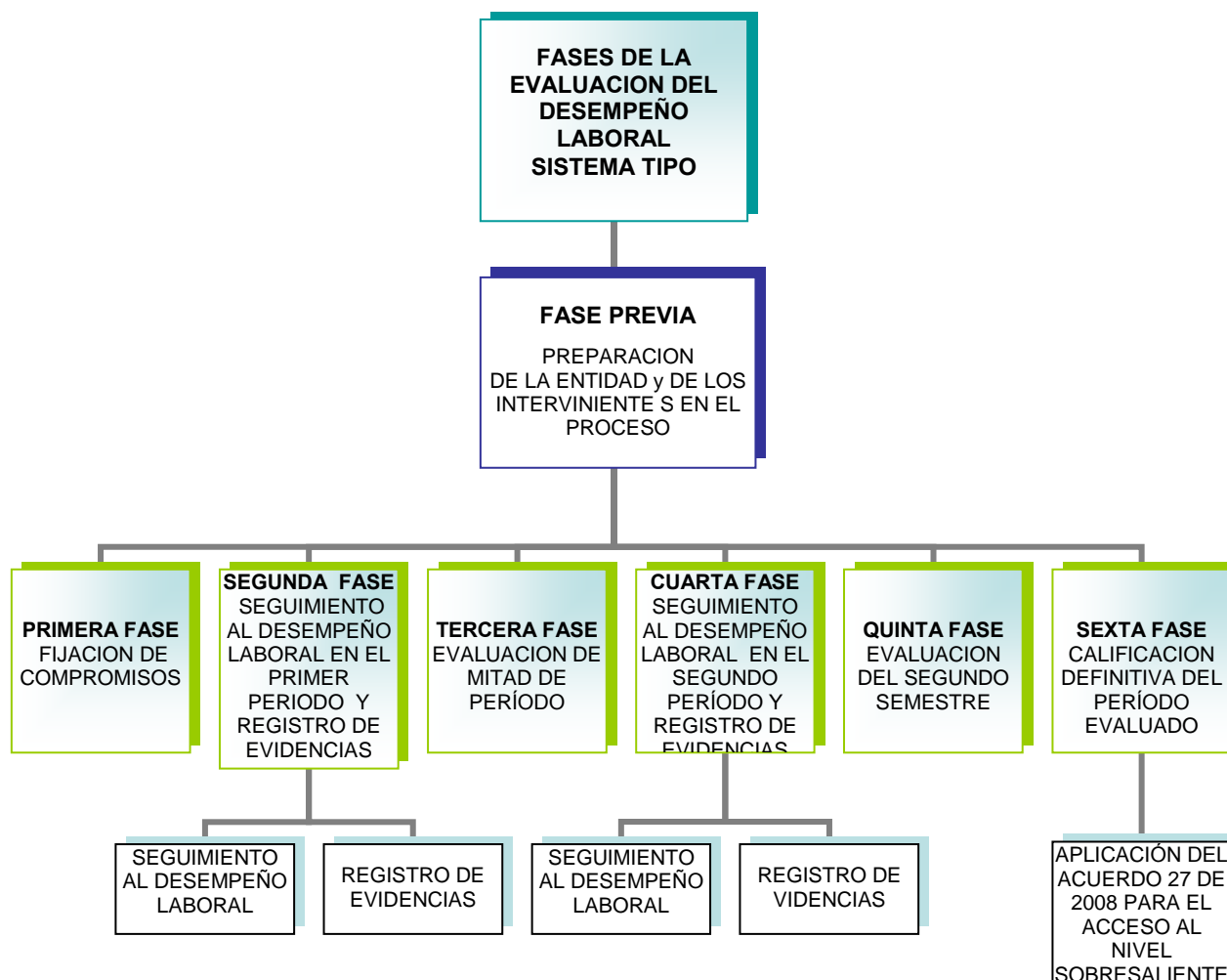
El nivel **SOBRESALIENTE** lo obtiene el evaluado a partir de la demostración de un desempeño superior al esperado, es decir, cuando las evidencias que obran en el portafolio dan cuenta de la superación de las metas o los resultados esperados en relación con los compromisos fijados en la fase inicial 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 a 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.

**CAPÍTULO 2**  
**FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**



*Art. 23 Acuerdo 18 de enero de 2008*

La Comisión Nacional del Servicio Civil a través del Sistema Tipo ha redefinido el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral y planteado que este es un proceso dinámico que como se ha señalado previamente involucra diferentes actores y requiere para su éxito de la participación constante de todos y cada uno de ellos.

Concebida como una herramienta de gestión, la Evaluación del Desempeño Laboral ha sido en la práctica reducida a un trámite administrativo sin mayor compromiso o aceptación entre quienes hasta hace poco participaban del proceso, sin embargo, en la actualidad se constituye en una oportunidad para que evaluados y evaluadores fortalezcan los canales de comunicación existentes y desarrollen estrategias dirigidas al mejoramiento continuo de las relaciones y condiciones laborales con miras a la obtención de las metas y objetivos de cada área y por ende de la entidad.

Para garantizar la funcionabilidad del sistema, es necesario articular el proceso de evaluación del desempeño laboral, con los demás procesos, mecanismos y sistemas de la administración y la gestión pública.

El Decreto 1599 de 2005, define el Modelo Estándar de Control Interno -MECI- el cual en su estructura y componentes señala el desarrollo del talento humano ligado a planes mejoramiento continuo tanto en lo individual como en lo institucional, estos elementos son vinculantes en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y deben entonces ser valorados, incluidos y desarrollados para poder alcanzar los objetivos comunes de la gestión institucional.

Así mismo, a través de la Ley 872 de 2003, se crea el Sistema de Gestión de Calidad, el cual complementa lo dispuesto por la Ley 489 de 1998 que establece los Sistemas de Control Interno y de Desarrollo Administrativo, como puede verse, la Evaluación del Desempeño Laboral es una herramienta de gestión fundamental que se integra de manera práctica a la estructura de calidad que interesa al Estado y resalta la participación de los empleados en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Por su parte, la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004, destaca la importancia del desarrollo del talento humano, con énfasis en la gestión que deben adelantar las entidades para garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia de un recurso humano competente, capaz de desempeñarse con estándares de calidad, que se reflejen en la prestación de servicios y en la entrega de productos que satisfagan la expectativa de sus destinatarios.

En este mismo sentido, la Evaluación del Desempeño Laboral, al vincular diferentes instancias y actores al proceso, permite evidenciar que tan actualizadas están las herramientas de gestión institucional y de administración del talento humano. Los planes operativos y los manuales de funciones y competencias laborales, son insumos básicos del proceso que en algunos casos deberán ser revisados y ajustados para que a través de ellos se pueda articular el aporte individual del empleado desde su entorno y realidad laboral al cumplimiento de las metas institucionales de la entidad.

Desde esta perspectiva, la Evaluación del Desempeño Laboral es una oportunidad de crecimiento y desarrollo institucional, profesional y personal y permite que el trabajo adelantado en cumplimiento de los compromisos laborales asociados a las metas, planes y proyectos, sea evidenciado, documentado, valorado y reconocido de una manera objetiva y permanente tanto por evaluados como por evaluadores.

Con este propósito la CNSC determinó que la calificación del desempeño debía sustentarse en la fijación y seguimiento de los Compromisos Laborales ya que éstos cuentan con mecanismos de medición, confrontación y valoración que permiten su evaluación de una manera objetiva y concreta, distante de la apreciación perceptiva que caracterizaba el proceso.

En cuanto al componente comportamental, si bien es cierto, está inmerso e implícito en el desempeño del empleado y es inherente al servicio público, es necesario reconocer que la administración pública actual, no cuenta con mecanismos y herramientas diseñadas, divulgadas e implementadas que permitan con indicadores o estándares establecidos, valorar objetivamente el desempeño comportamental del evaluado, propiciando con ello la subjetividad y la parcialidad en su evaluación y calificación.

Con fundamento en lo anteriormente, el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño establecido por la CNSC, determina que la evaluación del componente comportamental, deberá efectuarse sólo con fines de mejoramiento institucional, profesional y personal del evaluado, sin que dicha evaluación modifique los resultados obtenidos a partir del cumplimiento de los compromisos laborales del empleado.

Este componente podrá ser modificado en las propuestas de sistema propio de cada entidad, siempre y cuando se cuente con el sustento teórico y práctico que permita identificar una metodología objetiva para su valoración y calificación.

A continuación, se hace una descripción de las diferentes fases o etapas a través de las cuales, la CNSC, ha desarrollado el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.

### A. FASE PREVIA



En esta fase deberán establecerse y desarrollarse mecanismos y estrategias que permitan tanto a evaluados como a evaluadores apropiarse del sistema de evaluación del desempeño.

Deberá actualizarse y divulgarse el Plan Estratégico de la entidad y demás herramientas disponibles

Y suministrar a evaluados y evaluadores los recursos necesarios para adelantar el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.

Para ello **el Jefe de la Entidad** deberá como política institucional, determinar los términos, plazos y condiciones en los que la EDL deberá adelantarse.

Deberá además, conformar **la Comisión Evaluadora**, la cual estará integrada por los funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción de la entidad, estos funcionarios deberán participar del proceso de evaluación cuando para ello sean designados y acompañarán a los empleados de carrera y provisionales, cuando éstos tengan a su cargo empleados que deban ser evaluados en los términos y condiciones señalados en el Acuerdo 18 del 22 de enero de 2008.

Así mismo, el Jefe de la Entidad, deberá instruir a evaluados y evaluadores sobre el uso que se dará a la evaluación de gestión que efectúen las áreas de Control Interno, indicando si éstas tendrán o no incidencia en el resultado final de la evaluación del desempeño laboral de los empleados, ya que ésta podrá aplicarse como un criterio orientador señalando la correspondencia de los resultados de las áreas con los resultados que podría obtener el evaluado, o determinar como un reconocimiento al trabajo en equipo, que al alcanzarse las metas institucionales, los evaluados pudiesen obtener hasta cinco puntos adicionales en su evaluación definitiva. Es preciso señalar que en ningún caso, la evaluación definitiva podrá sobrepasar los cien puntos previstos en la escala de calificación.

En todo caso, esta determinación deberá ajustarse a los principios de igualdad, mérito y objetividad sobre los cuales se fundamenta el sistema de evaluación del desempeño y tendrá aplicación para el período anual sin que dicha determinación pueda ser modificada durante ese mismo término.

En aras de garantizar los principios invocados, deberá preverse un procedimiento o mecanismo que garantice la realización de la evaluación de gestión en todas y cada una de las áreas o dependencias de la entidad para lo cual la Oficina de Control Interno podrá contar con el apoyo de las Oficinas o áreas de Planeación.

En cumplimiento de las políticas adoptadas por el Jefe de la Entidad, las **Oficinas de Planeación, Control Interno y Talento Humano**, deberán diseñar e implementar estrategias de divulgación del Sistema de Evaluación del Desempeño y de los insumos que sustentan su desarrollo, a través de jornadas, actividades, documentos o información virtual que facilite a los diferentes actores, su participación activa y decidida en el Sistema de Evaluación del Desempeño, comprometiendo su intervención y aporte al mismo y destacando la importancia del aporte individual y de equipo al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Los insumos aludidos incluyen como mínimo: El plan de desarrollo, plan estratégico, planes de acción, de gestión, operativos anuales o con los que la entidad cuente, planes de mejoramiento, acuerdos de gestión de los gerentes públicos, manuales de funciones y competencias laborales y para el caso de los compromisos comportamentales, el Decreto 2539 de 2005, o las normas complementarias o disponibles en la entidad.



En esta fase, **el responsable de talento humano**, deberá suministrar los instrumentos dispuestos por la CNSC y brindar el acompañamiento y apoyo técnico que permita a evaluados y evaluadores participar del proceso en condiciones de objetividad e igualdad, para ello deberá instruirles en el manejo, administración y custodia de las herramientas que hacen parte del sistema.

Por su parte **la Comisión de Personal** deberá en cumplimiento de sus funciones garantizar la participación de los diferentes actores del proceso y el acatamiento de las directrices establecidas por la CNSC.

A partir de esta fase, el **evaluador** deberá asumir el reto y la responsabilidad de la implementación del sistema de evaluación del desempeño en el área a su cargo, para lo cual deberá conocer los planes, programas, proyectos, metas y aportes de la dependencia al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, liderar el proceso, efectuar el acompañamiento respectivo, conocer los instrumentos que hacen parte integral del sistema y responder por su administración y funcionamiento.

Así mismo, deberá identificar el potencial del personal a su cargo y en el marco de un ambiente de respeto y desarrollo organizacional, garantizar su imparcialidad y objetividad a lo largo de cada período de evaluación.

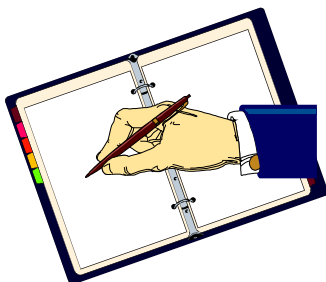
Para garantizar dicha objetividad, al **evaluado** le corresponde participar activa y comprometidamente en el proceso de evaluación del desempeño laboral y en la implementación del sistema, para ello a partir de esta fase, deberá documentarse sobre los lineamientos y directrices que rigen el sistema, incluyendo fechas plazos y condiciones en las que el proceso debe desarrollarse, deberá conocer los instrumentos diseñados por la CNSC y participar de las jornadas o actividades que adelanta la entidad para divulgar o actualizar los planes y demás insumos que viabilizan la evaluación del desempeño.

El evaluado, además de conocer el proceso, deberá apropiarse de los derechos que le asisten como responsable del sistema, para lo cual deberá conocer entre otros aspectos, sobre los términos, procedencia y oportunidad de las recusaciones a los evaluadores para que haga uso de ellas cuando considere que puede verse afectada la objetividad de la evaluación, también deberá conocer del procedimiento para la interposición de recursos contra las evaluaciones definitivas y documentar en debida forma las solicitudes que sustenten sus actuaciones.

Adicionalmente el evaluado deberá ser propositivo frente a los compromisos que se establezcan en el proceso de evaluación asumiendo su responsabilidad para el cumplimiento de las metas del área y su aporte a las metas institucionales, trascendiendo los señalamientos y orientaciones del manual de funciones y competencias laborales de la entidad en procura del desarrollo y logro de proyectos institucionales.

Es importante señalar que de la actitud participativa y comprometida de evaluadores y evaluados depende objetividad de la evaluación y el éxito de la implementación de este sistema.

### **B. PRIMERA FASE: Fijación de Compromisos**



Los compromisos que se establezcan en esta etapa deberán ajustarse a las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas de los evaluados, en otras palabras, deberán ser coherentes con la competencia de cada empleado y ser representativos de su aporte al cumplimiento de las metas del área.

Esta coherencia también implica que deberán tenerse en cuenta las condiciones del entorno laboral, herramientas, insumos disponibles, acceso a la información y demás elementos que requiera el empleado para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos.

Previas estas consideraciones, la entidad deberá identificar la obligatoriedad o no de incluir en el proceso de evaluación del desempeño laboral el componente comportamental en aplicación de las disposiciones contenidas en los Acuerdos 17 y 18 de 2008 expedidos por la CNSC

Evaluado y Evaluador deberán haber participado de la Fase Previa de preparación y por tanto conocer los procedimientos, implicaciones e instrumentos que integran el sistema de evaluación del desempeño laboral.

Deberá disponerse de los insumos ya señalados y establecer una metodología que permita la articulación de las metas, planes y proyectos de la entidad y del área, con las actividades a desarrollar por el evaluado para el logro de los compromisos que se establezcan, teniendo en cuenta las condiciones, oportunidades y limitantes atribuibles tanto a la entidad como al evaluado, para ello se contará con el apoyo de la oficina o área de planeación.

Para adelantar esta tarea, el evaluador podrá convocar a todo el equipo de trabajo para determinar la participación y aportes de los diferentes empleados en el logro de las metas del área y propiciar el trabajo en equipo como mecanismo de gestión, involucrando, comprometiendo y aunando esfuerzos en pro de objetivos comunes.

Esta estrategia permitirá fortalecer los canales de comunicación en el área de trabajo y garantizará que la información que alimenta el proceso de evaluación del desempeño laboral sea conocida, entendida y apropiada por quienes integran el equipo de trabajo, facilitando a futuro el seguimiento, la retroalimentación, la aplicación de medidas preventivas o de los correctivos que se consideren necesarios para alcanzar los compromisos adquiridos.

Una vez adelantado este proceso, el evaluador convocará al evaluado y le planteará las expectativas que de manera particular tiene sobre su desempeño y sobre su aporte a las metas, programas y proyectos del área y las condiciones en las que espera se cumplan los compromisos propuestos.

Por su parte el evaluado asumirá de manera proactiva y realista su participación en el proceso y expondrá sus propias expectativas y aportes significativos para su cumplimiento.

Será propositivo frente a los compromisos que se establezcan en el proceso de evaluación asumiendo su responsabilidad para el cumplimiento de las metas del área y su aporte a las metas institucionales.

Evaluado y evaluador deberán ser conscientes de la importancia de establecer compromisos laborales que garanticen el cumplimiento de las metas del área, por tanto, los compromisos que se establezcan deberán ser **realizables, medibles, cuantificables y verificables**.

Los compromisos deberán representar un reto para el evaluado sin que ello implique un grado de dificultad que obstaculice o imposibilite su realización o que desborde su capacidad de gestión y el cumplimiento de las funciones inherentes a su empleo, deberán además ajustarse a la realidad institucional y ser consecuentes con las capacidades del evaluado.

En ningún caso, el no llegar a un acuerdo sobre los compromisos a establecer, eximirá de su responsabilidad a evaluados y evaluadores. De manera **excepcional** y agotadas las instancias de participación y concertación, de presentarse el caso, el evaluador deberá fijar los compromisos laborales al evaluado con observancia a las directrices previamente señaladas y éste a su vez deberá asumir los compromisos fijados como propios.

Es necesario tener en cuenta que **los compromisos laborales** que se definan aún cuando son anuales, podrán establecerse de manera diferencial y semestralizada, es decir para cada uno de los dos periodos parciales que integran la evaluación anual, o podrán ser los mismos a evaluar en el primero y segundo semestre, caso en el cual, el peso o valor asignado a cada compromiso podrá valorarse según su relevancia o impacto en uno y otro semestre.

Una vez identificados los compromisos laborales, deberá determinarse de acuerdo con su relevancia, impacto y significancia, la asignación del valor porcentual de cada compromiso, el valor total deberá corresponder al 100% de los resultados esperados en el marco del sistema tipo.

En esta fase deberá hacerse plena claridad de que el cumplimiento de los compromisos laborales por si solo, no garantiza la obtención de una calificación sobresaliente, ya que para alcanzar este nivel, el evaluado deberá entregar un valor agregado evidenciado en los resultados, en la calidad, oportunidad o entrega de los avances de su desempeño, o en la gestión desarrollada para alcanzar los compromisos establecidos o para superar las dificultades que pudieran presentarse a lo largo del período de evaluación, **el evaluado deberá exceder su propia expectativa y documentar las gestiones de su desempeño para que de una manera objetiva e imparcial, la valoración del desempeño laboral pueda ser catalogada como sobresaliente**, en caso contrario, la calificación se limitará al nivel satisfactorio si se cumplen los compromisos pactados o no satisfactorio si éstos no son alcanzados.

En esta fase deberán además definirse las metas a alcanzar para garantizar el logro de los compromisos laborales establecidos, así como las evidencias que sustentarán el desempeño y los resultados obtenidos.

Como respaldo al establecimiento de las metas, se recomienda la inclusión de cronogramas en los que se identifiquen las fases, etapas, tiempos o avances requeridos para el cumplimiento de los compromisos pactados, esta metodología aún cuando requiere de mayor dedicación en la fase inicial, representa una garantía tanto para los evaluados como para los evaluadores ya que da claridad respecto del desempeño y los resultados esperados a lo largo del período y en particular facilita la objetividad cuando deben producirse evaluaciones parciales eventuales.

Por su parte, las entidades que deban establecer **compromisos comportamentales**, deberán contar con los insumos que resulten pertinentes, en términos generales, disponer del Decreto 2539 de 2005, el cual en los artículos 7° y 8° establece las competencias comunes a todos los servidores públicos y por nivel jerárquico respectivamente.

Es necesario precisar que las competencias señaladas, no deben limitarse a una identificación o enumeración general ya que éstas son descriptivas del comportamiento que los ciudadanos esperan sea característico de quienes prestan sus servicios al Estado, por consiguiente, es necesario que además de divulgar el contenido del citado Decreto, las entidades diseñen estrategias que permitan su incorporación al comportamiento cotidiano de los empleados en sus diferentes niveles y ocupaciones para que así éstas hagan parte de la cultura organizacional de las entidades.

De igual forma, podrán tomarse como referente otros insumos o herramientas disponibles en la entidad, como las competencias institucionales, los códigos de ética, los principios y valores y demás elementos significativos y representativos que estén formalmente identificados o establecidos en la entidad y que resulten más pertinentes y ajustados a su misión y a los demás elementos de la cultura organizacional.

Estos compromisos deberán establecerse de acuerdo con su impacto, representatividad o aporte al logro de las metas institucionales y de la dependencia. Por ejemplo, si la misión del área se relaciona con la atención al público, bien podría determinarse que dentro de los compromisos comportamentales del evaluado se establezca el de orientación al usuario y al ciudadano, teniendo en cuenta además las conductas asociadas que permiten identificar de manera práctica el desempeño comportamental.

En cuanto al número de compromisos a establecer, este dependerá de la dinámica laboral del evaluado y de la dependencia, sin embargo, se recomienda establecer no menos de cuatro compromisos laborales ni más de seis, a fin de contar con elementos de juicio suficientes y razonables que den cuenta del desempeño laboral, sin embargo, dada la naturaleza de las funciones en algunos casos el número de compromisos puede ser inferior o superior al señalado. Para el caso de los compromisos comportamentales, se ha señalado en la reglamentación vigente que deberán establecerse un total de tres por evaluado.

En lo que hace referencia a la administración y custodia de los instrumentos diligenciados, esta corresponde al evaluador como superior jerárquico, quien a su vez deberá entregar copia de los compromisos establecidos al evaluado para garantizar el seguimiento y transparencia del proceso.

### **C. SEGUNDA FASE: Seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias**



Esta fase se desarrolla durante el primer semestre del período de evaluación y permite identificar las condiciones y características de un buen líder, así como la responsabilidad del evaluado frente a los compromisos adquiridos.

Una vez formalizados los compromisos, el evaluador deberá orientar, estimular, motivar e incentivar a los evaluados a su cargo y en general a su equipo de trabajo para garantizar el cumplimiento de los compromisos del área a su cargo.

El seguimiento es una labor constante del evaluador que se extienden durante todo el período de evaluación que le permitirá conocer los avances, logros, dificultades y circunstancias que afectan o inciden en el desempeño laboral y comportamental del evaluado.

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.

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.

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.

Para ello evaluadores y evaluados podrán hacer uso de las herramientas señaladas en esta guía o diseñar sus propias estrategias para valorar y calificar su desempeño.

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, facilitar la mutua participación en el proceso permitiendo la documentación y elaboración de evidencias, su recopilación o acopio de información sobre la cual se sustente la posterior calificación del empleado para así atender los principios de mérito, objetividad e igualdad a partir de la transparencia y la responsabilidad compartida de los intervinientes.

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.

Así mismo, tendrán la oportunidad de evidenciar las condiciones adversas que dificulten o imposibiliten el cumplimiento de los compromisos adquiridos a fin de que estas circunstancias sean tenidas en cuenta en la fase de evaluación y se limite la afectación al evaluado.

El cumplimiento de los compromisos laborales deberá demostrarse a través de las **evidencias** que tanto evaluador como evaluado elaboren, ajustarse a la realidad del desempeño y reunir las condiciones de calidad establecidas.

Las evidencias también podrán ser aportadas por terceros que conozcan del desempeño del evaluado o que reciban los productos o servicios que este elabore o entregue.

En las entidades en las que se establezcan compromisos comportamentales el seguimiento deberá permitir identificar y destacar las fortalezas de cada evaluado y señalar las acciones que contribuyan de manera efectiva a su mejoramiento.

Para este componente el sistema tipo no prevé de manera sistemática el registro de evidencias pero señala que a través del seguimiento, se identifiquen las conductas más relevantes del evaluado, incluyendo aquellas que deben ser reconocidas como fortalezas de su comportamiento y también aquellas que son susceptibles de mejoramiento, éstas últimas se entenderán como oportunidades de crecimiento y desarrollo del evaluado.

Los resultados de este seguimiento deberán ser incorporados a los programas de mejoramiento individual e institucional de la entidad a través de los planes de capacitación y bienestar.

Para efectuar el acopio de evidencias y el seguimiento a cada evaluado, el sistema tipo prevé un instrumento denominado Anexo 1, a través del cual los intervinientes pueden documentar el desempeño y registrar el cumplimiento o no de los compromisos y la calidad de los mismos.

A través de esta actividad, el evaluador plasma los resultados del seguimiento y acompañamiento que a lo largo del período efectúa al desempeño del evaluado.

La documentación del proceso será el mecanismo mediante el cual se asegure la objetividad de la evaluación, por tanto la elaboración de evidencias es una responsabilidad compartida entre el evaluado y el evaluador.

En ningún caso el acopio de evidencias puede dar lugar a la generación de dobles archivos en la entidad.

Es necesario precisar que las evidencias que se elaboren deberán ser válidas, pertinentes, auténticas, suficientes y actuales y podrán ser incorporadas al portafolio de evidencias tanto por el evaluador como por el evaluado o por terceros.

De esta forma se garantiza que la calificación se sustente en los documentos y demás evidencias que conforman el portafolio y no en apreciaciones condicionadas a la percepción del evaluador.

Por otra parte, el registro de evidencias legitima el papel del funcionario del libre nombramiento y remoción como miembro de la comisión evaluadora ya que en la mayoría de los casos éste no cuenta con la cercanía e inmediatez del seguimiento del evaluado y es allí donde el análisis y valoración del portafolio de evidencias contrastado con los compromisos establecidos y las metas fijadas le permiten emitir una calificación ajustada a la demostración del desempeño del evaluado sin la afectación de información carente de sustento que pueda afectar su imparcialidad.

En cuanto a los compromisos comportamentales, su seguimiento deberá efectuarse en los mismos términos y circunstancias en las que se produzca el seguimiento a los compromisos laborales, la oportuna intervención del evaluador deberá orientar al evaluado para que incorpore en su comportamiento diario, las conductas asociadas a las competencias comunes o por nivel jerárquico establecidas como compromiso comportamental.

Sin perjuicio de lo señalado en el Acuerdo 18 de 2008, evaluados y evaluadores podrán igualmente documentar el desempeño comportamental para sustentar los insumos que deberán incorporarse a los planes de capacitación y mejoramiento de los empleados y de la entidad.

#### **D. TERCERA FASE: Evaluación de Mitad de Período**



Esta fase permite valorar cuantitativamente el cumplimiento de las metas y con ello de los compromisos establecidos.

Las evidencias consignadas o acopiadas en el Portafolio, permitirán determinar los resultados alcanzados por el evaluado y el cumplimiento de los criterios asociados a la calidad de su desempeño y de los resultados obtenidos.

Esta evaluación deberá desarrollarse entre el 1° y el 15 de agosto de cada año.

En esta fase la responsabilidad compartida entre el evaluado y el evaluador o la Comisión Evaluadora -si a ello hay lugar-, garantizará el cumplimiento de dos de los principios en que se fundamenta el sistema de evaluación del desempeño: la **objetividad y el mérito.**



Para ello el evaluado podrá suministrar las evidencias que considere pertinentes, para que sean incorporadas al portafolio

En desarrollo del proceso, el evaluador deberá sopesar los resultados obtenidos por el evaluado, con las circunstancias en las que estos fueron alcanzados, así mismo, valorará las condiciones y eventualidades que incidieron negativamente o impidieron la consecución de los compromisos establecidos.

El evaluador al confrontar las evidencias, deberá determinar el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos y metas, para lo cual tomará como referente las fechas, plazos, términos, condiciones y criterios fijados al inicio del período y los avances entregados por el evaluado al momento de la evaluación.

Estas circunstancias deberán ser especialmente consideradas ante las evaluaciones parciales eventuales que puedan presentarse ya que los avances o resultados deberán valorarse en la proporcionalidad del peso porcentual otorgado a cada compromiso y de acuerdo con el tiempo o término en el que se efectúe la evaluación.

En caso de existir evaluaciones parciales eventuales, éstas se ponderarán y del total de las evaluaciones efectuadas en el semestre se obtendrá un consolidado semestral, la cual no tendrá incidencia en la permanencia o retiro del funcionario.

Para efectos de la ponderación de resultados cuando se presentan evaluaciones parciales eventuales, deberá tenerse en cuenta el número de días efectivamente laborados por el evaluado, esto significa que si el evaluado se ha separado del empleo por un término de treinta días continuos o más y en consecuencia no ha laborado la totalidad del período, aún cuando la fórmula señalada en los instrumentos de evaluación determina un período semestral que totaliza 180 días, este número deberá ajustarse al número de días restantes para no afectar negativamente la calificación obtenida por el evaluado.

En esta misma fase deberán valorarse los compromisos comportamentales con fines de mejoramiento, a partir del seguimiento efectuado en la fase anterior, para ello deberán registrarse los comportamientos más sobresalientes o destacados del evaluado y aquellos aspectos en los que deba mejorar y que se constituyen en una oportunidad de crecimiento tanto personal como institucional.

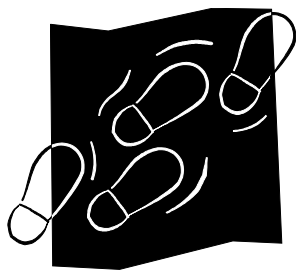
Los resultados obtenidos tanto en lo laboral como en lo comportamental, deberán orientarse a la formulación de correctivos, al redireccionamiento de estrategias o redefinición de compromisos, según sea el caso y serán comunicados por el evaluador al evaluado dentro de los dos días siguientes a que se produzca la calificación.

En caso de no efectuarse la calificación en los plazos señalados el evaluado deberá solicitarla dentro de los cinco días siguientes, de no producirse, el resultado de la evaluación parcial se entenderá en el mínimo aprobatorio.

Es preciso señalar que aún cuando las evaluaciones parciales, sean estas eventuales o semestrales, no admiten la interposición de recursos por ser actos de trámite, los evaluados si pueden hacer uso de los recursos de reposición y apelación ante el evaluador **cuando se consolide el resultado definitivo** del período anual de evaluación.

Para ello los evaluados que deseen hacer uso de este derecho, deberán documentar las razones que sustenten su reclamación y presentarla cuando sea notificada la calificación definitiva, en los términos del procedimiento señalado en el Decreto 760 de 2005.

#### **E. CUARTA FASE: Seguimiento al Desempeño Laboral y Registro de Evidencias**



Esta fase se desarrollará en los mismos términos y condiciones señalados en la segunda fase.

Evaluador y evaluado deberán ser especialmente diligentes y cuidadosos en la selección, elaboración y aporte de evidencias ya que no podrá incluir en este período evidencias asociadas a resultados o metas alcanzadas durante el primer período de evaluación o que ya hayan sido valoradas.

El evaluador deberá hacer énfasis en los correctivos y planes de mejoramiento identificados en la tercera fase y motivar su implementación con miras al cumplimiento de los compromisos adquiridos por el evaluado.

De ser pertinente y contar con elementos técnicos que motiven la modificación de compromisos, podrán hacerse los ajustes que se consideren necesarios.

La flexibilidad otorgada al sistema permite además de identificar las dificultades, limitantes, cambio en las prioridades institucionales u otras novedades, realizar los ajustes a los compromisos inicialmente fijados, para ello deberá disponerse del Anexo 3 “Ajuste o modificación a los compromisos laborales”.

De tal circunstancia deberán hacer parte tanto evaluados como evaluadores.

## **F. QUINTA FASE: Evaluación del Segundo Semestre**



Esta fase se cumplirá del 1° al 15 de febrero de cada año y en ella se valorarán el desempeño, los aportes y resultados del evaluado en cumplimiento de los compromisos establecidos al inicio del período de evaluación.

El procedimiento señalado en la tercera fase, es aplicable a la evaluación del segundo semestre y se fundamenta en los hechos y acciones desarrolladas por el evaluado en el respectivo período no pudiendo ser valoradas, tenidas en cuenta o calificadas las evidencias que han sustentado la evaluación de períodos anteriores.

Es importante señalar que la participación del evaluado tanto en esta como en las demás fases, contribuye al fortalecimiento de los procesos comunicacionales y de mejoramiento continuo ya que propicia la retroalimentación con el evaluado.

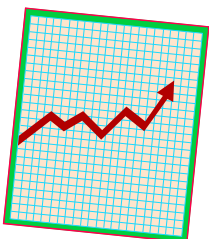
Sin embargo, es pertinente señalar que la inasistencia o la no participación del evaluado en las fases de calificación no es causal para invalidar los resultados obtenidos ya que estos deben fundamentarse en el mérito y la objetividad y no en un proceso de concertación, de allí la importancia de documentar los aportes y logros obtenidos, así como las contingencias o eventualidades que pudieran presentarse en cumplimiento de los compromisos establecidos.

La responsabilidad de esta fase involucra tanto al evaluado como al evaluador y es vinculante para todos los intervinientes en el proceso, máxime si se tiene en cuenta que los resultados individuales deben ser consecuentes con los resultados obtenidos en las evaluaciones de gestión efectuadas por las oficinas, áreas o responsables de control interno y que reflejan el aporte del trabajo en equipo al cumplimiento de las metas y objetivos de los planes operativos anuales.

Para ello control interno deberá remitir de manera oportuna al jefe de la entidad los resultados de la evaluación de gestión por áreas o dependencias para que éste a su vez instruya a los evaluadores sobre su aplicación e incidencia en la evaluación del desempeño laboral.

Una vez producida la calificación semestral esta deberá ser comunicada al evaluado en los términos del Decreto 760 de 2005 o podrá ser solicitada por el evaluado dentro de los dos días siguientes al término señalado, de no producirse ésta se entenderá como se señaló previamente en el mínimo aprobatorio.

Para todos los efectos es importante destacar que en los casos en los que participe la Comisión Evaluadora, esta actuará como un solo evaluador y en tal sentido de manera unificada deberán producir conjuntamente una sola calificación, no siendo procedente la realización de calificaciones independientes que posteriormente puedan ser promediadas. De presentarse recursos en la sexta etapa, éstos deberán ser igualmente resueltos por quienes hayan conformado la respectiva comisión.



### **G. SEXTA FASE: Calificación Definitiva del Período Evaluado**

En esta fase se consolidarán los resultados obtenidos a lo largo del período anual de evaluación.

Teniendo en cuenta que este resultado reflejará el porcentaje de cumplimiento de los compromisos laborales establecidos, la calificación obtenida corresponderá al tope máximo otorgado al nivel satisfactorio, es decir, el evaluado que haya cumplido el 100% de los compromisos laborales, recibirá una calificación de 89 puntos.

Sobre este resultado, en las entidades en las que las evaluaciones de gestión elaboradas por control interno hayan sido tenidas 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.

La entidad deberá establecer el procedimiento mediante el cual se garantice la evaluación de gestión a la totalidad de áreas o dependencias de la entidad, así mismo, deberá determinar y comunicar a los funcionarios, las condiciones que se tendrán en cuenta para la asignación del puntaje resultante de la evaluación de gestión por dependencias.

Este puntaje oscilará entre uno (1) y hasta cinco (5) puntos y cobijará por igual a todos los funcionarios que hagan parte del área o dependencia evaluada.

Si por el contrario, la entidad determina que la evaluación de control interno es cualitativa, ésta deberá ser tenida en cuenta como criterio orientador suministrando información descriptiva de los resultados alcanzados por la dependencia a fin de garantizar una correspondencia entre la evaluación individual y la evaluación institucional. La entidad no podrá obviar del proceso de evaluación del desempeño laboral, la evaluación de gestión por dependencias.

Para la realización de la evaluación de gestión por dependencias, el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno expidió la Circular No. 04 del 27 de septiembre de 2005, junto con el instructivo y los formatos de evaluación. Esta información ha sido incluida en el Anexo 2 de la presente Guía junto con la Circular Externa No. 100-002 del 23 de enero de 2009 expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública..

Es pertinente señalar que ésta evaluación es una de las alternativas contempladas en el sistema tipo para acceder al nivel sobresaliente, el cual también puede alcanzarse a través de la verificación de las evidencias que hagan parte del respectivo portafolio y que demuestren los aportes adicionales del evaluado al cumplimiento de las metas de la entidad o la dependencia aún cuando estos no hagan parte de los compromisos fijados.

También deberán valorarse de manera especial aquellas evidencias que permitan demostrar que se superan las expectativas inicialmente señaladas, esto incluye la entrega anticipada de resultados parciales o definitivos de los productos o servicios que hacen parte de los compromisos laborales del evaluado y las demás condiciones referidas en el Acuerdo 27 de 2008.

La valoración de estas evidencias podrá otorgar hasta once (11) puntos adicionales al evaluado, sin embargo, si la evaluación de control interno es tenida en cuenta como factor de calificación, el puntaje que sea asignado como resultado de esta evaluación, deberá hacer parte de los once puntos que integran el nivel sobresaliente.

De tal forma que si la entidad ha previsto la asignación de cinco puntos como resultado de la evaluación de gestión por dependencias, los funcionarios sólo podrán recibir hasta seis puntos como reconocimiento de contribuciones o aportes adicionales y así totalizar los once puntos indicados previamente

La calificación definitiva en ningún caso podrá superar los cien (100) puntos establecidos en la escala de calificación.

En todo caso los resultados de la calificación definitiva deberán ser motivados por parte de quien actúe como último evaluador y notificados por el jefe inmediato del evaluado dentro de los dos días siguientes a que ésta se produzca.

En todos los casos el evaluador deberá dejar expresa constancia de las razones que sustentan la calificación asignada. Con especial énfasis deberá indicar si el portafolio incluye o no, evidencias que sustenten que los resultados del desempeño son superiores a los inicialmente fijados o que se refieran a aportes adicionales entregados por el evaluado.

En caso de no efectuarse la calificación definitiva dentro del término señalado, el evaluado deberá solicitarla dentro de los cinco días siguientes y el valuador tendrá cinco días para realizarla, en caso de no producirse, ésta se entenderá en el mínimo aprobatorio.

El evaluado podrá interponer los recursos de reposición y de apelación si éste último resulta procedente, ante el jefe inmediato y ante el superior inmediato de éste, para lo cual cuenta con un término de cinco días a partir de la notificación. El recurso deberá acompañarse de las pruebas o documentos en los cuales sustenta su solicitud y deberá presentarse en los términos señalados en el Decreto Ley 760 de 2005

**CAPÍTULO 3**  
**INSTRUMENTALIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**  
**DILIGENCIAMIENTO DE LOS FORMATOS**

## I. FORMATO DE INFORMACIÓN GENERAL

En este formato deberán consignarse los datos completos de identificación de quienes intervienen en el proceso, de acuerdo con las recomendaciones descritas y como se señala a continuación:

 <b>COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL CNSC</b>		<b>SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>				<i>INCORPORE AQUÍ EL LOGO DE LA ENTIDAD</i>		
		<b>INFORMACION GENERAL</b>						
<b>ENTIDAD</b>				Fecha de Diligenciamiento:		DÍA	MES	AÑO
<b>INTERVINIENTES</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b> <small>(DILIGENCIE DE MANERA INTEGRAL LOS DATOS)</small>	<b>EVALUADO</b>	<b>COMISIÓN EVALUADORA</b>		<b>EVALUADOR</b> <small>(Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)</small>	en		
			<b>EVALUADOR</b> <small>(Jefe Inmediato)</small>					
	<b>NOMBRE COMPLETO</b>							
	<b>DOCUMENTO DE IDENTIDAD</b>							
	<b>EMPLEO</b> <small>(DENOMINACIÓN-CÓDIGO-GRADO)</small>							
	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>							
<b>DEPENDENCIA O AREA FUNCIONAL</b>								
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO</b>								
<b>META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO</b>								

HOJA 1

Ver 2 - Feb, 2009

Tenga en cuenta que los datos del evaluador en la segunda casilla solo deberán diligenciarse cuando proceda la conformación de la comisión evaluadora. Recuerde que el evaluador deberá ser el funcionario que ejerza como superior o jefe inmediato y su cargo deberá corresponder mínimo a un grado o nivel superior al del evaluado.



## II. FORMATO ACUERDO COMPROMISOS LABORALES

Este formato deberá diligenciarse al inicio del período de evaluación o cuando el evaluado sea asignado a una nueva área de desempeño como resultado de un traslado o de encargo, en el se consignarán los compromisos adquiridos por el funcionario a partir la información consignada en el Formato I.

Este proceso deberá desarrollarse de manera conjunta entre evaluador y evaluado, determinando los productos que derivados del desempeño del funcionario contribuirán al logro de los objetivos y metas institucionales o proyectos de la dependencia.

Es necesario precisar que si bien los manuales específicos de funciones y competencias laborales son fuente primaria de información, los compromisos pactados no podrán corresponder a la transcripción de las funciones señaladas en los mismos sino a los productos o valores agregados que el funcionario este en condiciones de entregar a partir su ejercicio laboral.

En el formato deberá señalarse la fecha del período objeto de evaluación, diligenciarse todos los campos previstos y asignarse el peso respectivo a cada uno de los compromisos de acuerdo con su importancia, trascendencia y aporte al cumplimiento de las metas del área.


El Compromiso Laboral deberá definirse a partir de una estructura gramatical que permita identificar la actividad a desarrollar por parte del evaluado, concretarse en un producto específico y caracterizarse por unas condiciones de calidad ajustadas a las necesidades o requerimientos exigidos por la entidad o los destinatarios de esos productos o servicios. Deberá entonces definirse a partir de:

### VERBO + OBJETO + FINALIDAD

El **verbo** deberá permitir identificar una acción observable y verificable, deberán evitarse verbos que no involucren al evaluado con el resultado de sus acciones.

En este sentido no deberán emplearse verbos como: velar, apoyar, propender. En su lugar deberán referir acciones concretas como: elaborar, diseñar, desarrollar. (Consultar el listado sugerido de verbos en el anexo 1).

## FORMATO ACUERDO DE COMPROMISOS LABORALES

 <b>COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL -CNSC-</b>	SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL <b>ACUERDO DE COMPROMISOS LABORALES</b>	INCORPORA AQUÍ EL LOGO DE LA ENTIDAD					
NOMBRE DEL EVALUADO:							
PERIODO EVALUADO DEL:	DÍA	MES	AÑO	AL	DÍA	MES	AÑO
<b>COMPROMISOS LABORALES</b>							
<b>COMPROMISO LABORAL</b> <small>(Fije uno o Varios) (DEBERÁ REFERIRSE A PRODUCTOS O SERVICIOS QUE ESTE EN CAPACIDAD DE ENTREGAR EL EVALUADO)</small>	<b>METAS</b> <small>(DEBERÁN PERMITIR ESTABLECER LOS AVANCES REQUERIDOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS LABORALES INCLUYENDO LAS CONDICIONES DE CALIDAD QUE ASÍ LO DETERMINEN)</small>	<b>EVIDENCIAS</b> <small>(DESCRIPCIÓN DE LOS SOPORTES QUE DEMUESTRAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS)</small>	<b>ESPERADOS (HASTA 100%)</b>  <small>(PESO ASIGNADO SEGÚN LA RELEVANCIA DE CADA COMPROMISO)</small>	<b>A. EVALUACIÓN PRIMER SEMESTRE ó Periodo de Prueba</b>  <small>(PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DEL PESO ASIGNADO)</small>	<b>B. EVALUACION SEGUNDO SEMESTRE</b>  <small>(PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DEL PESO ASIGNADO)</small>	<b>% ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO</b>	
1. EL NÚMERO DE COMPROMISOS LABORALES A ESTABLECER DEPENDERÁ DE LA CANTIDAD DE METAS Y PROYECTOS DEL AREA Y DEL APOORTE REQUERIDO DEL EMPLEADO PARA SU CUMPLIMIENTO ASÍ COMO DE LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE ESTE DESARROLLE							
2. LOS COMPROMISOS LABORALES DEBERÁN DEFINIRSE ASÍ: <b>VERBO + OBJETO + FINALIDAD</b>							
3.							
4.							
5.							
6.							
<b>TOTAL</b>			100%	%	%	%	
<b>FIRMAS</b>							
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b> <small>(Jefe Inmediato)</small>			<b>EVALUADOR</b> <small>(Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)</small>			EL CUMPLIMIENTO TOTAL DE LOS COMPROMISOS AQUÍ ESTABLECIDOS PERMITE OBTENER CALIFICACIÓN SATISFACTORIA EN EL PUNTAJE MÁXIMO, ES DECIR 89 PUNTOS
FECHA DE FIJACION DE COMPROMISOS:	DÍA	MES	AÑO				

HOJA 2

### III. FORMATO DE CALIFICACION


Este formato deberá utilizarse al finalizar cada uno de los períodos semestrales previstos en el proceso de evaluación del desempeño laboral y al producirse la evaluación definitiva.

Dado que es una obligación del evaluador comunicar al evaluado los resultados de las evaluaciones parciales, la entidad deberá prever los mecanismos que permitan el cumplimiento de esta actuación.

Es preciso señalar que tanto la comunicación como la notificación son vinculantes para evaluados y evaluadores, motivo por el cual ninguna de las partes puede sustraerse de esta obligación.

En cuanto a la motivación señalada en el reglamento para la evaluación definitiva, esta deberá sustentarse en hechos concretos asociados al desempeño del evaluado a lo largo de todo el período de evaluación.

El evaluador podrá interponer los recursos contra las evaluaciones definitivas acogiendo el procedimiento señalado en el reglamento.


 <b>COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL CNSC</b>		<b>SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL FORMATO DE CALIFICACION</b>				INCORPORA AQUÍ EL LOGO DE LA ENTIDAD			
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>									
<b>EVALUACIONES PARCIALES</b>				<b>MOTIVACION DEL ACCESO AL NIVEL SOBRESALIENTE (Hasta 11 Puntos)</b>					
		Porcentaje de Cumplimiento		<b>C. APORTES ADICIONALES</b>		<b>D. EVALUACION DE GESTION POR DEPENDENCIAS</b>			
				<small>(Hasta 11 Puntos si no incluyó Evaluación de Gestión por Dependencias)</small>		<small>(Hasta 5 Puntos)</small>			
TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL PRIMER SEMESTRE (A)		%		<b>UNA VEZ VERIFICADOS LOS COMPROMISOS LABORALES, CONSOLIDADA LA EVALUACIÓN Y ASIGNADO EL PUNTAJE EN UN MÁXIMO DE 89 PUNTOS, EL EVALUADOR DEBERÁ REGISTRAR EN ESTA CASILLA EL CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES PARA ACCEDER AL NIVEL SOBRESALIENTE EN LOS TÉRMINOS DEL ACUERDO 27 DE 2008 E INDICAR EL TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS EN UN MÁXIMO DE 11. ESTA PUNTAJACIÓN ESTARÁ CONDICIONADA POR EL USO QUE LA ENTIDAD HAYA DETERMINADO PARA LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR DEPENDENCIAS</b>		<b>SI LA ENTIDAD INCLUYÓ LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR DEPENDENCIAS COMO FACTOR DE CALIFICACIÓN, EL EVALUADOR DEBERÁ REGISTRAR EN ESTA CASILLA EL RESULTADO GENERAL DE ESTA EVALUACIÓN Y SEÑALAR EL PUNTAJE OTORGADO A LA DEPENDENCIA Y DEL CUAL SERÁ BENEFICIARIO EL EVALUADO, EN CASO DE NO SER FACTOR DE CALIFICACIÓN, DEBERÁN REGISTRARSE CUALITATIVAMENTE LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR LA DEPENDENCIA. EN TODOS LOS CASOS ESTA INFORMACIÓN DEBERÁ HACER PARTE DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO RESPECTIVOS</b>			
TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL SEGUNDO SEMESTRE (B)		%							
SUMATORIA DE EVALUACIONES PARCIALES		%	PUNTAJE						
<b>CALIFICACION ANUAL</b>				<b>NOTIFICACION</b>					
<b>CONSOLIDACION DE LA EVALUACIÓN</b>									
<small>TOTALICE LOS RESULTADOS SEMESTRALES Y ADICIONE LOS PUNTOS QUE OBTENGA EL EVALUADO COMO RESULTADO DE LOS APORTES ADICIONALES Y/O DE LA EVALUACION DE GESTION POR DEPENDENCIAS (A+B+C+D)</small>				<b>SOBRESALIENTE</b> <small>(90 A 100 PUNTOS)</small>		_____  <b>FIRMA DEL EVALUADO</b>			
				<b>SATISFACTORIO</b> <small>(70 A 89 PUNTOS)</small>				_____  <b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>	
				<b>NO SATISFACTORIO</b> <small>(69 PUNTOS O MENOS)</small>					
<b>FECHA DE CALIFICACION</b>		<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>					
<b>MOTIVACION DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA</b>				<b>INTERPONE RECURSOS</b>					
<b>EL EVALUADOR DEBERÁ DEJAR EXPRESA CONSTANCIA DE LAS RAZONES QUE MOTIVAN LA CALIFICACION ASIGNADA AL EVALUADO. ESPECIALMENTE SI EL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DETERMINA UNA CALIFICACIÓN EN LOS NIVELES SOBRESALIENTE O NO SATISFACTORIO</b>				<b>SI</b>					
				<b>NO</b>		<small>La Calificación quedará en firme si dentro de los 5 días hábiles siguientes a la Notificación, no se interponer recurso alguno.</small>			
				<b>FECHA Y NUMERO DE RADICACIÓN DEL RECURSO</b>					

#### IV. ANEXO 1. PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

Le permitirá tanto al evaluado como al evaluador, llevar un registro de los avances y condiciones en las cuales se desarrolla el cumplimiento de los compromisos laborales. Es registro es vital dentro del proceso ya que facilita el acompañamiento durante el mismo y orienta al evaluador sobre los logros obtenidos, para ello es necesario determinar si las evidencias son inferiores a lo esperado, se ajustan a lo previsto o superan las expectativas iniciales al reunir mayores o mejores condiciones de calidad, oportunidad, cantidad u otros factores o indicadores establecidos.

La claridad en el manejo y administración de esta herramienta afianzará la validez del proceso de evaluación del desempeño laboral tanto para evaluados como para evaluadores.

Copia de este y los demás formatos deberá ser entregada al evaluado para que como herramienta de gestión, efectúe el seguimiento al avance de los compromisos adquiridos. Se deberá enfatizar la importancia del acopio de evidencias y su incidencia para el acceso al nivel sobresaliente. En el portafolio podrán incluirse evidencias no previstas en la fase de fijación de compromisos laborales.


		SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL			INCORPORA AQUÍ EL LOGO DE LA ENTIDAD		
		ANEXO 1					
		REGISTRO DEL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS					
NOMBRE DEL EVALUADO:							
EVIDENCIAS							
No. DE COMPROMISO LABORAL	DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA	FECHA DE INCLUSIÓN EN EL PORTAFOLIO	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	EVIDENCIA APORTADA POR			
				EVALUADOR	EVALUADO*	TERCEROS*	
INDIQUE EL NÚMERO DEL COMPROMISO LABORAL	SELECCIONE LAS EVIDENCIAS QUE RESULTEN PERTINENTES, PUEDE TOMAR COMO REFERENTE EL LISTADO DE EVIDENCIAS SUGERIDAS EN ESTA GUÍA O DISEÑAR NUEVOS TIPOS DE EVIDENCIAS QUE LE PERMITAN ACOPIAR LA DOCUMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO TANTO POSITIVO COMO NEGATIVO DEL EVALUADO Y LAS CONDICIONES DADAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS. INCLUYA EL TIPO Y CANTIDAD DE EVIDENCIAS QUE CONSIDERE PERTINENTES	ESTE REGISTRO LE PERMITIRÁ COTEJAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS O TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN LA FASE INICIAL DEL PROCESO	AL RECIBIR O ELABORAR LAS EVIDENCIAS, EL EVALUADOR DEBERÁ VALORARLAS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS PREVISTOS, ESTO LE PERMITIRÁ IDENTIFICAR LOS AVANCES ALCANZADOS POR EL EVALUADO Y LA CALIDAD DE LOS MISMOS O VALORAR LAS DIFICULTADES Y CONTINGENCIAS QUE PUEDEN PRESENTARSE	SEÑALE QUIEN APORTA LA EVIDENCIA			
PODRÁ ADICIONARSE EL NÚMERO DE FORMATOS QUE SEAN REQUERIDOS - * Remitidos al Evaluador o solicitados a éste.							

## V. ANEXO 2. ACUERDO DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES

Este anexo deberá ser diligenciado por las entidades de los órdenes nacional, departamental, distritos, capitales de departamento y municipios de categoría especial y primera.

Aún cuando estos compromisos no son calificables, no puede desconocerse su importancia en la prestación y optimización de los servicios que ofrecen las entidades y su impacto en la cultura y clima organizacional, por tal motivo, los compromisos comportamentales no pueden entenderse como menos significativos que los compromisos laborales y de ellos debe hacerse seguimiento y retroalimentación constante al evaluado.

En este formato deben incluirse los consolidados semestrales, de manera

	SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL <b>ANEXO 2</b> <b>ACUERDO DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES</b>						INCORPORA AQUÍ EL LOGO DE LA ENTIDAD					
	PERÍODO EVALUADO DEL:		DÍA	MES	ANO	AL	DÍA	MES	ANO			
NOMBRE DEL EVALUADO:												
<b>COMPROMISOS COMPORTAMENTALES</b>												
<b>COMPROMISO COMPORTAMENTAL</b>				<b>PRIMER SEMESTRE ó PERIODO DE PRUEBA CONSOLIDADO - SEGUIMIENTO OBSERVACIONES</b>				<b>SEGUNDO SEMESTRE CONSOLIDADO - SEGUIMIENTO OBSERVACIONES</b>				
1. SELECCIONE Y REGISTRE TRES (3) LAS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES - COMUNES O POR NIVEL JERÁRQUICO- QUE RESULTEN PERTINENTES PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN, DE ACUERDO CON LA MISIÓN DE LA ENTIDAD Y DEL ÁREA DE DESEMPEÑO Y LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLE EL EVALUADO				EL SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS DEBE SER CONTINUO Y PERMITIR LA RETROALIMENTACIÓN QUE REQUIERA EL EVALUADO.				EN CADA UNO DE LOS MOMENTOS EN LOS CUALES SE EFECTÚE UNA EVALUACIÓN PARCIAL, DEBERÁ DEJARSE CONSTANCIA DE LAS OBSERVACIONES TANTO POSITIVAS COMO NEGATIVAS DEL EVALUADO				
2.												
3.												
<b>FORTALEZAS</b>						<b>RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO</b>						
DEBERÁN INDICARSE LOS ASPECTOS COMPORTAMENTALES EN LOS QUE SE DESTACA EL EVALUADO Y QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL, AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y PROYECTOS DEL ÁREA Y EN CONSECUENCIA AL CUMPLIMIENTO DE SUS PROPIOS COMPROMISOS LABORALES						DEBERÁN IDENTIFICARSE LOS ASPECTOS COMPORTAMENTALES DEL EVALUADO QUE SEAN SUSCEPTIBLES DE MEJORAMIENTO, PROPONIENDO LAS ACCIONES PREVENTIVAS O CORRECTIVAS QUE SE REQUIERAN. ESTE COMPONENTE DEBERÁ INCORPORARSE A LOS PLANES INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN Y BIENESTAR CON EL FIN DE FORTALECER LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEMÁS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO						
<b>FIRMAS FIJACION DE COMPROMISOS</b>												
EVALUADO				EVALUADOR (Jefe Inmediato)				EVALUADOR (Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)				
<b>FECHA DE FIJACION DE COMPROMISOS</b>												
		DÍA	MES	ANO								


complementaria puede el evaluador anexar al mismo la información que se considere pertinente y de manera especial en caso de evaluaciones parciales eventuales.

## VI. ANEXO 3. AJUSTES A LOS COMPROMISOS LABORALES

Este formato podrá diligenciarse cuando se modifiquen los planes y proyectos a partir de los cuales se han establecido los compromisos laborales del evaluado o cuando las condiciones afecten de manera significativa el desarrollo o logro de las metas y condiciones conducentes al cumplimiento de los compromisos adquiridos.

También podrán modificarse los puntajes asignados a los compromisos establecidos cuando la relevancia, preponderancia o prioridad de éstos resulte afectada como consecuencia del cambio de los planes, proyectos de área o la entidad.

En todo caso, deberá existir una justificación técnicamente sustentable que motive el ajuste o modificación de los diferentes componentes que integran el sistema tipo, de esta motivación se dejará la respectiva constancia en el componente modificado.

 <b>COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL CNSC</b>		SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL <b>ANEXO 3</b> <b>AJUSTE O MODIFICACIÓN A LOS COMPROMISOS LABORALES</b>				INCORPORA AQUÍ EL LOGO DE LA ENTIDAD	
		NOMBRE DEL EVALUADO:					
<b>RAZONES PARA EL AJUSTE O MODIFICACION</b>							
EL AJUSTE EN CUALQUIERA DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA RESULTARÁ PROCEDENTE SIEMPRE Y CUANDO EXISTA UNA JUSTIFICACIÓN TÉCNICA QUE ASÍ LO SEÑALE, PARA ELLO PODRÁN VALORARSE ENTRE OTROS ASPECTOS, LOS RECURSOS DISPONIBLES, LOS CAMBIOS EN LOS PLANES, METAS, PROYECTOS DEL ÁREA, PRIORIDADES DE LA ENTIDAD O LA DEPENDENCIA							
<b>COMPROMISOS LABORALES</b>							
COMPROMISO LABORAL	METAS	EVIDENCIAS	ESPERADOS (Hasta 100%)	A. EVALUACION PRIMER SEMESTRE ó PERIODO DE PRUEBA	B. EVALUACION SEGUNDO SEMESTRE	% ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO	
			(PESO ASIGNADO SEGÚN LA RELEVANCIA DE CADA COMPROMISO)	(PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DEL PESO ASIGNADO)	(PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DEL PESO ASIGNADO)		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
<b>FIRMAS</b>							
EVALUADO			EVALUADOR (Jefe Inmediato)		EVALUADOR (Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)		
FECHA DE MODIFICACIÓN DE COMPROMISOS:		DÍA	MES	AÑO			
<b>FORTALEZAS</b>				<b>RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO</b>			
EL CAMBIO O AJUSTE EN LOS COMPROMISOS O LOS COMPONENTES DEL SISTEMA SON OPORTUNIDADES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE EVALUADOS Y EVALUADORES, POR TANTO, DEBERÁN REGISTRARSE LAS OBSERVACIONES CONDUENTES AL RECONOCIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL EVALUADO							


## VII. ANEXO 4. EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES

Este anexo permite valorar los resultados obtenidos por el evaluado en las diferentes evaluaciones parciales eventuales que puedan presentarse.

La entidad deberá prever el mecanismo de comunicación respectivo.

En el formato deberán señalarse los compromisos a evaluar y documentar los resultados obtenidos en el respectivo período.

El evaluador deberá indicar las fechas que comprenden el término de la evaluación parcial eventual y registrar según corresponda, cual es el motivo que da origen a la evaluación.

 <b>COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL CNSC</b>	SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL										INCORPORA EL LOGO DE LA ENTIDAD
	ANEXO 4										
	EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES										
MOTIVO DE LA EVALUACION PARCIAL EVENTUAL*	INDIQUE LA CAUSAL QUE MOTIVA LA EVALUACIÓN										
PERIODO A EVALUAR	Desde el	DIA	MES	AÑO	Hasta el	DIA	MES	AÑO			
<b>DATOS DE IDENTIFICACION</b>											
EVALUADO			EVALUADOR (Jefe Inmediato)				EVALUADOR (Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)				
<b>EVALUACION</b>											
COMPROMISO LABORAL	PESO PORCENTUAL ASIGNADO	OBSERVACIONES DEL(OS) EVALUADOR(ES)							PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO ALCANZADO		
1 TRANSCRIBA LOS COMPROMISOS LABORALES ESTABLECIDOS AL EVALUADO	INDIQUE EL PORCENTAJE PREVIAMENTE ESTABLECIDO	EL EVALUADOR DEBERÁ DESCRIBIR EL ESTADO DE CUMPLIMIENTO O AVANCE DE LOS COMPROMISOS PARA ASÍ ASIGNAR EL PORCENTAJE ALCANZADO EN EL RESPECTIVO PERÍODO							%		
2											
3											
4											
5											
6											
PROCENTAJE TOTAL ALCANZADO EN EL PERÍODO EVALUADO **											
* DEBE UTILIZARSE UN FORMATO POR CADA EVALUACION PARCIAL EVENTUAL QUE SE EFECTÚE - ** TENGA EN CUENTA QUE EL PUNTAJE SOLO SE APLICARÁ RESPECTO DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA											

A continuación se presenta un ejemplo por nivel ocupacional (Profesional, Técnico y Asistencial) en un área transversal de la entidad.

### **CONTEXTUALIZACIÓN DEL EMPLEO:**

**EMPLEO:** Profesional Especializado  
**NIVEL:** Profesional  
**AREA DE DESEMPEÑO:** Talento Humano

#### **PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO**

Diseñar e implementar los planes estratégicos de recursos humanos en materia de bienestar, capacitación y evaluación del desempeño con el fin de garantizar el desarrollo, adaptabilidad y sentido de pertenencia de los funcionarios a la Entidad.

#### **META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO**

Fortalecer el desarrollo del talento humano de la entidad a través de programas y proyectos de bienestar y capacitación que contribuyan a mejorar el clima organizacional y afianzar la cultura en el marco de los valores y principios institucionales

#### **REFERENTE DE FUNCIONES GENERALES DEL EMPLEO**

1. Diseñar las estrategias y mecanismos de investigación, obtención y análisis de la información requerida para los planes estratégicos de recursos humanos de la entidad.
2. Proponer a la Dirección de Gestión Humana a partir de análisis y estudios técnicos, las actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos, planes y programas operativos de la dependencia asociados a la capacitación, evaluación y bienestar de los empleados, con el fin de mejorar el clima organizacional y la cultura del servicio.
3. Instruir a las demás dependencias de la entidad en la aplicación de las herramientas diagnósticas y de mejoramiento institucional para garantizar la validez y confiabilidad de la información que sustenta los planes operativos del área.
4. Atender y dar respuesta a las solicitudes presentadas por los funcionarios en los temas de su competencia de acuerdo con el procedimiento establecido y con las normas y reglamentos vigentes.
5. Evaluar las solicitudes que en asuntos tales como reubicación de personal, permisos, licencias y demás situaciones administrativas presenten los funcionarios o las diferentes dependencias de la entidad y conceptuar técnica y jurídicamente sobre su viabilidad para sustentar la toma de decisiones respectiva
6. Las demás que le sean asignadas o delegadas y que correspondan a la naturaleza del cargo.



<b>EJEMPLO COMPROMISOS LABORALES NIVEL PROFESIONAL</b>		
<b>COMPROMISO LABORAL</b>	<b>METAS</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
<p>1. Elaborar el plan estratégico de recursos humanos de la entidad identificando las necesidades de los empleados, áreas de intervención y las prioridades por dependencia aplicando los protocolos e instrumentos adoptados en la entidad.</p> <p>Los compromisos adicionales para el primer semestre deberán totalizar el 100% del peso porcentual previsto en el sistema, igual señalamiento se aplica para el segundo semestre de evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar el plan anual de capacitación de la entidad a partir del diagnóstico de necesidades individual y por dependencia de acuerdo con el Plan Nacional de Capacitación y el cronograma adjunto.</li> <li>- Diseñar el plan anual de bienestar e incentivos de acuerdo con las guías diagnósticas establecidas en la entidad y en cumplimiento del Decreto 1567 de 1998</li> <li>- Establecer las estrategias de intervención en el clima y la cultura organizacional de la entidad armonizando los planes de: mejoramiento de cada dependencia, capacitación, bienestar y las políticas institucionales señaladas en el código ético de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes diagnósticos de las necesidades identificadas en materia de capacitación y bienestar</li> <li>- Proyectos de los planes de capacitación y bienestar incluyendo las estrategias de atención y desarrollo</li> <li>- Informe de la proyección de costos requeridos para el desarrollo de los planes diseñados</li> <li>- Propuestas de intervención en clima y cultura organizacional y proyección de costos</li> <li>- Proyección de requerimientos técnicos y logísticos para la implementación del plan estratégico de recursos humanos</li> <li>- Plan estratégico de recursos humanos de acuerdo al compromiso establecido</li> </ul>
<p>2. Implementar el plan estratégico de recursos humanos de la entidad en cumplimiento de la política institucional de talento humano y los protocolos aprobados para la vigencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el plan estratégico de recursos humanos efectuando el seguimiento y evaluación a cada una de las etapas y/o procesos que lo integran, garantizando una cobertura del 100% de la población identificada como beneficiaria de cada programa, de acuerdo al cronograma previsto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos de implementación</li> <li>- Actas de las reuniones programáticas con el equipo de trabajo</li> <li>- Informes mensuales de desarrollo y evaluación del plan</li> <li>- Registro videográfico de las actividades realizadas</li> <li>- Informes de evaluación de los participantes en las diferentes actividades.</li> <li>- Informes de evaluación e impacto</li> </ul>

En el ejemplo se ha incluido solo un (1) compromiso por semestre con el fin de demostrar su continuidad a lo largo del período de evaluación, sin embargo, evaluado y evaluador deberán incluir el número de compromisos que se consideren pertinentes para el cumplimiento de las metas de la dependencia. Así mismo deberán asignar el peso porcentual a cada compromiso de acuerdo con su relevancia, nivel de complejidad u otras variables, previendo que el número de compromisos no desborde la capacidad del funcionario y que estén dadas las condiciones para el cumplimiento de los mismos.

**CONTEXTUALIZACIÓN DEL EMPLEO:**

**EMPLEO:** Técnico Operativo  
**NIVEL:** Técnico  
**AREA DE DESEMPEÑO:** Talento Humano

**PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO**

Garantizar el apoyo técnico requerido para el cumplimiento de los planes y programas orientados al desarrollo integral del talento humano de la entidad optimizando los recursos disponibles

**META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO**

Fortalecer el desarrollo del talento humano de la entidad a través de programas y proyectos de bienestar y capacitación que contribuyan a mejorar el clima organizacional y afianzar la cultura en el marco de los valores y principios institucionales

**FUNCIONES GENERALES DEL EMPLEO**

1. Desarrollar las actividades de apoyo técnico requeridas por la dependencia para el cumplimiento de los planes y proyectos del área.
2. Recopilar, seleccionar, clasificar, analizar y procesar la información necesaria para la ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades del área, en consonancia con las normas, métodos y procedimientos y protocolos adoptados.
3. Adelantar la sistematización de los estudios y documentos requeridos por la dependencia en cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.
4. Participar en la construcción, ejecución y evaluación de los proyectos del área aportando su experticia técnica en los temas de su competencia.
5. Mantener actualizados los protocolos, instructivos y manuales utilizados por la dependencia para la recopilación, análisis y evaluación de los temas inherentes al cumplimiento de las funciones asignadas al área.
6. Suministrar la orientación requerida por los funcionarios y dependencias para la aplicación de los protocolos e instrumentos empleados por el área de talento humano en la recopilación y levantamiento de la información que sustenta los planes y proyectos del área.
7. Las demás que le sean asignadas o delegadas y que correspondan a la naturaleza del cargo.

<b>EJEMPLO COMPROMISOS LABORALES NIVEL TECNICO</b>		
<b>COMPROMISO LABORAL</b>	<b>METAS</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
1. Aplicar los instrumentos diagnósticos requeridos para la Implementación del plan estratégico diseñado en el área de acuerdo con los protocolos aprobados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministrar la información, capacitación e instrumentos requeridos por los empleados para el levantamiento de la información que sustenta los planes de capacitación y bienestar que integran el plan de recursos humanos de la entidad, aplicando los protocolos establecidos en el área, en cumplimiento del cronograma que se establezca en la dependencia</li> <li>- Identificar la población objetivo para el diagnóstico del plan estratégico de recursos humanos</li> <li>- Garantizar la aplicación de las herramientas diagnósticas al 100% de la población objetivo a más tardar el 30 de marzo del año en curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos aplicados y diligenciados</li> <li>- Informes de la capacitación e información ofrecida</li> <li>- Cumplimiento de las actividades de acuerdo con lo dispuesto en el cronograma de trabajo de la dependencia</li> </ul>
2. Entregar el análisis de los resultados diagnósticos para la elaboración del plan de recursos humanos de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificar, analizar y procesar técnicamente la información obtenida y entregar sus resultados a más tardar el 30 abril, de conformidad con el protocolo de procesamiento de información de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolo diligenciado</li> <li>- Informe documental</li> <li>- Cumplimiento del cronograma</li> </ul>
3. Ejecutar las actividades de implementación del plan estratégico de recursos humanos de acuerdo con el protocolo aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el cronograma de actividades de acuerdo con el protocolo aprobado en la entidad</li> <li>- Garantizar la participación del 100% de la población objetivo en cada uno de los programas desarrollados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro fotográfico de los eventos y actividades realizadas</li> <li>- Informe consolidado de ejecución</li> </ul>

En el ejemplo, los compromisos 1 y 2 hacen parte de la propuesta de evaluación para el primer semestre, sin embargo, como se observa, de limitarse la evaluación a estos dos compromisos, quedaría desprovisto de evaluación el período comprendido entre el 1º de mayo y el 31 de julio, por tanto deberá preverse la inclusión de un número de compromisos que garantice el desarrollo del proceso a lo largo de todo el período de evaluación.

El segundo compromiso está dirigido a las actividades que deberá desarrollar el evaluado en el segundo semestre, su relevancia y duración dependerán de la complejidad del plan, bajo este señalamiento y dependiendo del contexto laboral del funcionario, este podría ser el único compromiso establecido o requerir de la adición o complementación para garantizar el cumplimiento del proceso de evaluación.

**CONTEXTUALIZACIÓN DEL EMPLEO:**

**EMPLEO:** Auxiliar Administrativo  
**NIVEL:** Asistencial  
**AREA DE DESEMPEÑO:** Talento Humano

**PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO**

Ejercer actividades de apoyo y complementarias que contribuyan al desarrollo de los planes y programas y el logro de los objetivos de la dependencia.

**META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO**

Fortalecer el desarrollo del talento humano de la entidad a través de programas y proyectos de bienestar y capacitación que contribuyan a mejorar el clima organizacional y afianzar la cultura en el marco de los valores y principios institucionales

**FUNCIONES GENERALES DEL EMPLEO**

1. Ejecutar las actividades administrativas que se le asignen de acuerdo con los requerimientos de planeación establecidos en cumplimiento de los planes y proyectos del área.
2. Manejar la base de datos y registros de los eventos y actividades desarrolladas por el área en cumplimiento de los planes y proyectos asignados.
3. Coordinar las actividades programadas en desarrollo de los planes operativos de la dependencia.
4. Realizar las comunicaciones necesarias para la convocatoria de los participantes de los diferentes eventos programados por el área en desarrollo de los planes institucionales de la dependencia.
5. Recibir, atender y brindar a los empleados y demás interesados la información relacionada con las actividades, programas y proyectos que desarrolla la dependencia, de acuerdo con las orientaciones del superior inmediato.
6. Administrar el archivo documental de la dependencia para sustentar los informes y consultas que se soliciten a la dependencia.
7. Las demás que le sean asignadas o delegadas y que correspondan a la naturaleza del cargo.

**EJEMPLO COMPROMISOS LABORALES NIVEL ASISTENCIAL**

<b>COMPROMISO LABORAL</b>	<b>METAS</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
1. Sistematizar los resultados diagnósticos de los planes de capacitación, bienestar e incentivos que se produzcan en la dependencia en cumplimiento del plan estratégico de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una base de datos en Excel en la que por dependencias y nivel ocupacional se puedan incorporar las solicitudes formuladas por los funcionarios en materia de capacitación y bienestar. El diseño deberá entregarse para aprobación el 10 de marzo del año en curso.</li> <li>- Incorporar progresivamente a la base de datos la información resultante del diagnóstico de necesidades de capacitación y bienestar. Para ello deberá coordinar el suministro y acceso a la información con el técnico operativo del área.</li> <li>- La información deberá estar plenamente incorporada a más tardar el 10 de abril del año en curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos estructurada de acuerdo con los requisitos establecidos</li> <li>- Información ingresada al sistema con la oportunidad requerida, deberá generarse un informe consolidado tanto del diagnóstico de capacitación como de bienestar de acuerdo con el cronograma de trabajo del área.</li> </ul>
2. Elaborar los documentos e invitaciones requeridas para adelantar las actividades y programas de acuerdo con el plan estratégico de recursos humanos de la entidad de acuerdo con el manual corporativo y asegurar su entrega oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar los documentos e invitaciones requeridos, con una antelación no inferior a 8 días hábiles previos a la realización de cada evento</li> <li>- Llevar el registro de invitaciones y documentos entregados a los invitados o participantes a cada uno de los eventos</li> <li>- Confirmar la asistencia de los participantes, elaborar el registro correspondiente e informar al superior inmediato sobre los resultados de su gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos e invitaciones elaboradas por evento</li> <li>- Registros de entrega de documentos e invitaciones por evento</li> <li>- Listados e informes de confirmación de asistencia por eventos</li> </ul>
3. Clasificar temáticamente la correspondencia interna y externa de la dependencia de acuerdo con el manual de administración documental del área	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener actualizado a diario el sistema de administración documental de la dependencia para garantizar su consulta y entregar informes mensualizados al jefe inmediato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo físico del área permanentemente actualizado</li> <li>- Informes mensuales del sistema</li> </ul>

En este ejemplo se encuentra que los compromisos 1 y 2, tienen una realización específica en el tiempo, su desarrollo y ejecución tienen lugar en el primero y segundo semestre respectivamente, en tanto que el compromiso 3, se deriva de una actividad constante, razón por la cual permite su evaluación a lo largo de todo el período, es decir desde el 1º de febrero y hasta el 31 de enero del año siguiente.

Como puede observarse, no es viable establecer reglas únicas para la estructuración y formulación de los compromisos laborales, para ello es necesario efectuar la contextualización del empleo, identificar la participación de cada funcionario en el cumplimiento de las metas de la dependencia y orientar estos compromisos de acuerdo con el nivel ocupacional del evaluado.

**ANEXO 1.****LISTADO SUGERIDO DE VERBOS**

ABSOLVER	CONSTITUIR	IMPLEMENTAR
ACCESAR	CONSTRUIR	INCORPORAR
ACREDITAR	CONTABILIZAR	INCREMENTAR
ACTIVAR	CONTESTAR	INGRESAR
ACTUALIZAR	CONTROLAR	INSTITUCIONALIZAR
ADAPTAR	CONVOCAR	INVENTARIAR
ADECUAR	COORDINAR	INVESTIGAR
ADMINISTRAR	CORRELACIONAR	JERARQUIZAR
ADQUIRIR	CORROBORAR	MANTENER
ALQUILAR	CONSTATAR	MODIFICAR
AMPLIAR	COSTEAR	OPTIMIZAR
ANALIZAR	COTIZAR	ORDENAR
APLICAR	CREAR	ORGANIZAR
APROBAR	CUALIFICAR	PARAMETRIZAR
APROPIAR	CUANTIFICAR	PLANEAR
ARGUMENTAR	CUSTODIAR	PRESENTAR
ARMONIZAR	DESARROLLAR	PRESUPUESTAR
ASEGURAR	DETECTAR	PRODUCIR
ATENDER	DIAGNOSTICAR	PROGRAMAR
AUDITAR	DIGITALIZAR	PROYECTAR
CALIFICAR	DISEÑAR	PUBLICAR
CAPACITAR	DISTRIBUIR	PUBLICITAR
CARACTERIZAR	DIVULGAR	RECAUDAR
CATEGORIZAR	DOCUMENTAR	RECEPCIONAR
CELEBRAR	DOTAR	RECOLECTAR
CENSAR	EDITAR	RECOPIRAR
CERTIFICAR	EJECUTAR	REGISTRAR
CLASIFICAR	ELABORAR	REGLAMENTAR
CONCEPTUAR	ENTREGAR	REGULAR
CONCERTAR	ESTABLECER	REPRODUCIR
CONCILIAR	ESTANDARIZAR	SECCIONAR
CONCRETAR	ESTRUCTURAR	SELECCIONAR
CONDUCCIR	EVALUAR	SISTEMATIZAR
CONECTAR	GERENCIAR	VALIDAR
CONFIGURAR	HACER	VERIFICAR
CONFORMAR	IDENTIFICAR	
CONSTATAR	IMPLANTAR	

**ANEXO 2.****CONSEJO ASESOR DEL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL****CIRCULAR No. 04 DE 2005**

- PARA:** REPRESENTANTES LEGALES, JEFES DE OFICINA DE CONTROL INTERNO, AUDITORES INTERNOS, ASESORES O QUIENES HAGAN SUS VECES, DE LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS PÚBLICOS DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL.
- DE:** PRESIDENTE DEL CONSEJO ASESOR DEL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL.
- ASUNTO:** EVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DEPENDENCIAS EN CUMPLIMIENTO DE LA LEY 909 DE 2004.
- FECHA:** 27 de Septiembre de 2005.

Con el fin de constituirse en fuente de información objetiva para la evaluación de los Acuerdos de Gestión de los empleados del nivel gerencial de que trata el Título VIII de la Ley 909 de 2004 y, de los de Carrera Administrativa, en atención a lo señalado en el inciso 2º del artículo 39 de la Ley 909 de 2004 y el artículo 52 del Decreto Reglamentario 1227 de 2005, las Oficinas de Control Interno o quienes hagan sus veces, deberán evaluar la gestión de cada dependencia de la Entidad de la cual forman parte.

Para tal fin, es conveniente señalar que el análisis de la gestión de cada área de la organización deberá basarse en la evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de ejecución de los compromisos establecidos en la planeación institucional, liderado por las Oficinas de Planeación o las que hagan sus veces.

Con fundamento en los informes de seguimiento realizados por las Oficinas de Planeación, los Jefes de las Oficinas de Control Interno deberán verificar el cumplimiento de dicha información a través de las auditorias u otros mecanismos que validen los porcentajes de logro de cada compromiso.



### **CONSEJO ASESOR DEL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL**

El Jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, para hacer la evaluación institucional a la gestión de las dependencias, deberá tener como referente: a) La planeación institucional enmarcada en la visión, misión y objetivos del organismo; b) Los objetivos institucionales por dependencia y sus compromisos relacionados; c) Los resultados de la ejecución por dependencias, de acuerdo a lo programado en la planeación institucional, contenidos en los informes de seguimiento de las Oficinas de Planeación o como resultado de las auditorías y/o visitas realizadas por las mismas Oficinas de Control Interno.

En el evento de detectarse limitaciones de orden presupuestal y administrativa se deben describir los aspectos más relevantes que hayan afectado la ejecución de los planes institucionales en cada dependencia.

Por último, los formatos de evaluación de la gestión por cada una de las dependencias que conforman la Entidad, serán remitidos al superior jerárquico que tenga la obligación de evaluar el cumplimiento de los Acuerdos de Gestión, a efectos de que sirvan de fuente de verificación para la evaluación gerencial correspondiente. Así mismo, serán remitidos a cada Jefe de Dependencia para que sirvan de parámetro técnico en la evaluación del desempeño de los Servidores de Carrera Administrativa.

La Evaluación Institucional a que se refiere la presente circular será anual y se efectuará respecto del año anterior durante el mes de enero de la siguiente vigencia, de manera tal que se entienda como parte integrante del Informe Ejecutivo Anual de Evaluación del Sistema de Control Interno, que debe remitir el Jefe de la Oficina de Control Interno, Auditor Interno, Asesor o quién haga sus veces a los Representantes Legales y Jefes de las Entidades y Organismos del Estado a más tardar el 30 de Enero de cada año, conforme a lo establecido en el literal e) del artículo 8 del Decreto 2145 de 1999, concordante con el artículo 2 del Decreto 2539 de 2000.

Como quiera que el informe de evaluación institucional de que trata la presente circular es anual, en tanto se busca hacerlo consistente con la planeación institucional, dicho informe solo será tenido en cuenta como referente en la evaluación final de los servidores públicos de carrera administrativa.





**CONSEJO ASESOR DEL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE CONTROL  
INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL**

Lo anterior no es óbice para que las auditorías y/o visitas efectuadas por la Oficina de Control Interno con corte a 31 de Julio de cada año, sean tenidas en cuenta por los gerentes públicos como fuentes de información para la evaluación del desempeño de los servidores a su cargo.

El formato sugerido para la Evaluación de la Gestión de las Dependencias que deben realizar los Jefes de las Oficinas de Control Interno, así como su instructivo de diligenciamiento, se encuentran publicados en la página web [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co) en la Ruta Control Interno Estatal / Sistema Nacional de Control Interno / Evaluación de Gestión por

Dependencias.

Cordialmente,

**(HAY FIRMA)**

**FERNANDO GRILLO RUBIANO**

Presidente



**CONSEJO ASESOR DEL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE CONTROL  
INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL**

**INSTRUCTIVO  
DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO DE  
EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR DEPENDENCIA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO**

1. **ENTIDAD:** Indique el nombre de la Entidad.
2. **DEPENDENCIA A EVALUAR:** Indique el nombre de la dependencia a la cual se le práctica la evaluación de gestión.
3. **OBJETIVOS INSTITUCIONALES RELACIONADOS CON LA DEPENDENCIA:** Relacione los objetivos de la entidad asociados a los objetivos prioritarios de la dependencia a evaluar.
4. **COMPROMISOS ASOCIADOS AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL:** Escriba los compromisos asociados al cumplimiento del objetivo institucional. Por **compromiso** se deberá entender, todos los planes, programas o proyectos o cualquiera otra denominación técnica incluida en el ejercicio de la planeación y que se refiere a lo que la dependencia efectivamente tiene que hacer.
5. **MEDICIÓN DE COMPROMISOS:** La medición de compromisos busca evaluar objetivamente el desempeño de la dependencia, a través de indicadores de gestión. Este ítem se despliega a través de tres (3) componentes:
  - 5.1. **INDICADOR:** En esta columna coloque el nombre técnico del indicador (**establecido previamente en el ejercicio de la planeación**), identificando la fórmula que permite obtenerlo y la relación de cada una de las variables que lo conforman con sus respectivos valores.
  - 5.2. **RESULTADO (%):** Se coloca en esta columna el resultado porcentual obtenido (indicador), como producto de los **informes de seguimiento** efectuados por las **oficinas de planeación o quiénes hagan sus veces**.
  - 5.3. **ANÁLISIS DE RESULTADOS:** Efectuar el análisis e interpretación del indicador, teniendo como fundamento no solo los resultados cuantitativos, sino la calidad, la pertinencia y el valor agregado de los mismos.



## CONSEJO ASESOR DEL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL

6. **EVALUACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO A LOS COMPROMISOS DE LA DEPENDENCIA:** En esta columna la Oficina de Control Interno, producto de su estudio, análisis integral de la dependencia y su buen juicio deberá plasmar los resultados de la evaluación de la misma, teniendo en cuenta como mínimo los siguientes factores:

- Porcentaje de cumplimiento del compromiso.
- Recursos financieros de inversión.
- Calidad de los productos o servicios logrados.
- Cobertura, conforme a la población objetivo prevista en el compromiso.
- Impacto o resultados logrados.
- Limitaciones administrativas, financieras y de recursos humanos.

Se trata de una **evaluación cualitativa** que tendrá en cuenta las fortalezas y debilidades de la gestión por parte del titular o jefe de la dependencia objeto de análisis y se constituirá en fuente de información para la evaluación del Acuerdo de Gestión del Gerente Público. Igualmente, será referente de este último para la evaluación del desempeño de los Servidores Públicos de Carrera Administrativa bajo su responsabilidad.

7. **RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO:** Como producto de la tarea de mejoramiento continuo propia del Jefe de Control Interno, Auditor Interno, Asesor o quién haga sus veces, en esta columna se identificarán las acciones y estrategias de mejoramiento que permitan superar las limitaciones presentadas en la gestión de la dependencia y le faciliten una gestión mucho más eficiente y eficaz. Estas recomendaciones deberán ser totalmente consistentes con las establecidas en el Plan de Mejoramiento Institucional.

8. **FECHA:** En esta columna coloque la fecha de evaluación, que no podrá ser posterior a 30 de Enero de cada año.

9. **FIRMA:** En esta columna el Jefe de la Oficina de Control Interno mediante su firma suscribirá la evaluación realizada.



**CONSEJO ASESOR DEL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL**

**FORMATO  
EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR DEPENDENCIA  
OFICINA DE CONTROL INTERNO**

<b>1. ENTIDAD:</b>		<b>2. DEPENDENCIA A EVALUAR:</b>	
<b>3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES RELACIONADOS CON LA DEPENDENCIA:</b>			
<b>4. COMPROMISOS ASOCIADOS AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL</b>		<b>5. MEDICIÓN DE COMPROMISOS</b>	
		<b>5.1. INDICADOR</b>	<b>5.2. RESULTADO (%)</b>

**6. EVALUACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO A LOS COMPROMISOS DE LA DEPENDENCIA:**

**7. RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO:**

**8. FECHA:**

**9. FIRMA:**

## ANEXO 3.



Departamento Administrativo  
de la Función Pública  
República de Colombia

CIRCULAR EXTERNA No. 100-002

PARA: NOMINADORES DE ENTIDADES Y ORGANISMOS DE LOS ÓRDENES NACIONAL Y TERRITORIAL A LOS CUALES SE LES APLICAN LAS DISPOSICIONES DEL TÍTULO VIII DE LA LEY 909 DE 2004

DE: DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

ASUNTO: EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GESTIÓN 2008 Y CONCERTACIÓN PARA EL 2009.

CIUDAD Y FECHA: BOGOTÁ, D.C., ENERO 23 DE 2009

Ante la obligatoriedad que tienen las entidades de la Rama Ejecutiva de evaluar a los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión, en los términos de los artículos 50 de la Ley 909 de 2004 y 102, 103 y 108 del Decreto 1227 de 2005, me permito invitar a los responsables de suscribir y evaluar los acuerdos para que lleven a cabo tan fundamental proceso a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos y propósitos misionales de cada entidad y por ende al mejoramiento de la Administración Pública Colombiana.

Si bien las normas dan un plazo mayor para suscribir los acuerdos de la presente vigencia y evaluar los que fueron suscritos para el año 2008, se considera fundamental que este proceso se adelante antes de la evaluación del desempeño y nueva concertación de compromisos de los empleados de carrera administrativa, actividad que debe desarrollarse dentro de los primeros quince (15) días del mes de febrero (artículo 53 del Decreto 1227 de 2005), para que sirva de referente en la evaluación de los funcionarios.

Las entidades que no hayan desarrollado una metodología propia para concertar y evaluar los acuerdos de gestión, deben utilizar la que este Departamento ha diseñado para tal propósito, la cual puede ser consultada en la página institucional [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co) en el link **Gestión del Talento Humano: Gerencia Pública, Acuerdos de Gestión.**

Los profesionales de la Dirección de Empleo Público, están a disposición para resolver cualquier inquietud sobre el tema en cuestión, en los teléfonos 2437100 o 3344080/85, extensiones 186, 187, 191.

Atentamente

**ELIZABETH CRISTINA RODRÍGUEZ TAYLOR**  
Directora

Ángela Mejía/Alberto Medina  
DEP/300



Carrera 6 No. 12-62. Teléfono: 334 4080 Fax: 341 0515,  
línea gratuita 018000 917 770. Internet: [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co),  
Email: [webmaster@dafp.gov.co](mailto:webmaster@dafp.gov.co). Bogotá D.C., Colombia



1

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CNSC. *Acuerdos 17 y 18 del 22 de enero de 2008*

CNSC. *Acuerdo 27 del 18 de diciembre de 2008*

CNSC. *Guía para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba*. Bogotá, Diciembre de 2006

Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del orden nacional y territorial. *Circula 04 de 2005*.

CINTERFOR/OIT. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Educación Tecnológica*. n.141, oct.-dic. 1997. Entrega especial.

CONOCER. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Madrid: OEI. IBERFOP, 1998.