

## **El desarrollo integral del servidor público reflejado en la evaluación del desempeño laboral**

**Fridole Ballén Duque**

### **INTRODUCCIÓN**

La ponencia se ocupará de establecer la relación y los roles tanto de los nominadores como de los servidores de carrera, dentro de un proceso de evaluación integral, dinámico y participativo, haciendo de la evaluación una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales.

En este orden de ideas, la Comisión Nacional de Servicio Civil ha desarrollado como mecanismo preventivo y de aseguramiento en la implementación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, la Inspección, Vigilancia y Control, con el fin de generar una cultura institucional encaminada al mejoramiento de las entidades a través del desarrollo individual de los servidores.

Se resalta dentro del sistema, la relación que existe entre los planes operativos anuales de la entidad y los compromisos laborales de cada uno de los servidores lo cual garantiza el cumplimiento de las metas institucionales, generando un mayor compromiso y motivación del servidor público y un impacto en la prestación del servicio. La Evaluación aporta los insumos para la construcción de los planes individuales de mejoramiento, desarrollando aprendizaje organizacional y crecimiento personal y profesional para el servidor.

La Evaluación del Desempeño Laboral tiene dentro de la carrera administrativa unos usos que se visualizan en el plan de incentivos, plan de bienestar, encargos y comisiones en cargos de libre nombramiento y remoción fortaleciendo las buenas prácticas en la gestión del talento humano.

Dentro de la ponencia se compartirá las experiencias y las buenas prácticas que han surgido dentro de la implementación del Sistema Tipo y la aplicación del Manual de Inspección, Vigilancia y Control sobre el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados del sistema general de carrera en Colombia.

#### **I. Concepto Integral de la Evaluación de Desempeño Laboral**

La Comisión Nacional del Servicio Civil concibe la evaluación del desempeño laboral como una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social, con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales.

El ser, el saber y el hacer son los pilares fundamentales que posee el servidor y que se hacen evidentes en la prestación del servicio público los cuales se ven reflejadas en la evaluación del desempeño con la fijación de competencias funcionales y *comportamentales*.

Tiene el propósito de suministrar información, basada en evidencias que demuestren las competencias del servidor, para orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio y las acciones de mejoramiento individual e institucional.

Es así como la evaluación del desempeño se convierte en un proceso permanente, sistemático y estructurado, lo que implica cumplir una serie de fases, en cada una de las cuales deben desarrollarse rigurosamente diferentes actividades que aseguren la obtención de información objetiva, válida y confiable, para ponderar el grado de cumplimiento de los compromisos y responsabilidades inherentes al cargo que el servidor público desempeña.

Como proceso basado en la evidencia, la evaluación debe sustentarse en pruebas y demostraciones objetivas del desempeño laboral y los resultados de los servidores públicos.

Los juicios valorativos que resulten del proceso no pueden provenir de apreciaciones personales o impresiones subjetivas. Por otro lado, por la complejidad inherente al desempeño laboral, la recolección de evidencias debe acudir a múltiples fuentes de información, para caracterizar con la mayor riqueza y precisión posible el quehacer de los servidores públicos.

Si se desarrolla la evaluación como un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia se obtendrán resultados objetivos, válidos y confiables para fundamentar decisiones oportunas y acciones efectivas, articuladas con la gestión de las entidades.

Las evidencias recogidas dentro del proceso, se consignarán en un portafolio, se ha recomendado tanto a evaluadores como evaluados, no diligenciar el portafolio de evidencias con cantidad de papeles innecesarios, las evidencias deben estar claramente relacionadas con las contribuciones individuales establecidas y con las competencias laborales y comportamentales.

Para soportar la valoración de las competencias y las contribuciones individuales, el evaluador debe determinar con antelación el tipo de evidencias que se incluirán en portafolio del servidor público, de acuerdo con la fijación de compromisos laborales y comportamentales.

En Colombia, el Plan Nacional de Desarrollo enmarca el avance y formalización de competencias para la prosperidad, a través del mejoramiento del vínculo entre la educación y el trabajo.

El Gobierno Nacional a través de la Escuela Superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo de la Función Pública con la participación de la Comisión Nacional del Servicio Civil ha conformado la Mesa Nacional de Competencias, en la cual se viene trabajando la acreditación de competencias laborales (que comprende las funcionales y

comportamentales) para todo el sector público que permita consolidar el empleo público en Colombia y el involucramiento de la evaluación del desempeño laboral dentro de este contexto.

Así mismo, la Comisión ha propuesto a la Mesa Nacional la estandarización de tres (3) competencias comportamentales, se inicie con estas su identificación, desarrollo, evaluación y calificación con el fin de que sean apropiadas y fortalecidas por todas las entidades públicas y sus servidores, con el fin de responder a las exigencias de los mercados laborales, desarrollando el recurso humano con miras a lograr altos niveles de eficiencia y adecuación a las necesidades del entorno, impactando en la calidad de vida de la ciudadanía.

## **II. RELACION Y ROLES EN EL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL**

Es importante tener presente, que la evaluación está enfocada como una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social y en consecuencia requiere de un proceso cuidadoso para que surta los efectos esperados de manera satisfactoria en donde no solo interactúan evaluado y evaluador.

Es así como la Comisión Nacional del Servicio Civil, dinamizó el proceso de Evaluación con la participación activa de los siguientes actores:

- **Comisión Nacional del Servicio Civil.** Define la política, desarrolla el Sistema Tipo y los Instrumentos de Evaluación del Desempeño Laboral; y asegura el proceso a través de visitas de inspección vigilancia y control con enfoque preventivo.
- **Alta Dirección de la entidad:** Adopta e implementa el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral orientado al desarrollo integral de los servidores públicos, enfocado a los procesos de desarrollo institucional permanente; Conformar grupos de multiplicadores internos que se encarguen de capacitar e informar a evaluados y evaluadores, quienes actuarán como facilitadores en el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- **Áreas de Talento Humano.** Lidera en la entidad la implementación del Sistema Tipo a través de la capacitación a evaluadores, evaluados y grupos de multiplicadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia, así mismo asegura el suministro de los instrumentos.
- **Área de Planeación:** Divulga en la entidad el plan de desarrollo, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales por áreas o dependencias, los cuales serán el referente para la fijación de los compromisos laborales a su vez proporciona a la Oficina de Control Interno, los resultados de la ejecución por dependencias según lo programado en la planeación institucional y el contenido de los informes de seguimiento, para que sirvan como referente de la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias.
- **Área de Control Interno:** Realiza la evaluación de gestión por dependencias y la

envía para hacer parte integral de la evaluación individual.

- **Comisiones de Personal:** Es el órgano garante interno del proceso de evaluación de desempeño laboral.
- **Evaluador:** Construye conjuntamente con el evaluado los compromisos, acompaña el proceso y retroalimenta para posteriormente emitir la calificación del respectivo período.
- **Evaluado:** Construye conjuntamente con el evaluador los compromisos, y enmarca su desempeño cumpliendo con las normas, responsabilidades, funciones y metas asignadas al empleo participando de manera activa en el proceso de evaluación del desempeño personal e institucional.
- **Equipos de Multiplicadores:** Busca integrar un grupo de personas que se apropie del tema y sirva de facilitador en la adecuada aplicación del mismo, contribuyendo con clima organizacional reduciendo conflictos.

Finalmente, el proceso de evaluación terminado genera como valor agregado los elementos para la construcción del Plan Individual de Mejoramiento, que contiene las acciones y compromisos para transformar las debilidades en fortalezas.

Así mismo para apropiar la Evaluación del Desempeño Laboral con una nueva visión es relevante el compromiso de todos los actores lo cual exige:

- Compromiso de la Alta Dirección.
- Responsabilidad compartida entre los actores del proceso.
- Formación, divulgación y capacitación a todos los actores.
- Seguimiento y Retroalimentación.
- Construcción conjunta de acciones de mejoramiento.
- Integralidad con los diferentes procesos organizacionales.

### III. COMPROMISOS LABORALES Y COMPORTAMENTALES

“El Sistema Nacional de Empleo Público busca incorporar en la administración pública colombiana los referentes vigentes sobre gestión del talento humano basado en competencias laborales que cubra todos los componentes del sistema, a saber:

- Organización del trabajo (diseño de puestos y definición de perfiles),
- Gestión del empleo (ingreso, movilidad y desvinculación),
- Gestión del rendimiento (planificación, evaluación del desempeño y sistemas de estímulos),
- Gestión de la compensación (retribuciones monetarias, sistemas salariales de compensación variable), gestión del desarrollo (promoción y carrera, aprendizaje individual y colectivo), gestión de las relaciones humanas y sociales (clima laboral, relaciones laborales, políticas sociales).

Desde esta perspectiva, el Sistema Nacional de Empleo público incluye los Sistemas Nacionales de Identificación, Estandarización y Normalización y Acreditación de competencias, el Sistema Nacional de Formación y Capacitación, el Sistema Nacional de Selección, el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño, entre otros componentes estratégicos.

Varios de estos componentes han sido reglamentados por el gobierno Nacional Colombiano y se han puesto en operación durante la última década, con resultados que se encuentran en estudio para emprender acciones de mejora.

Estos modelos no solo propician la generación de un marco técnico de competencias laborales para el acceso y ejercicio de empleos públicos, a partir de la constitución y operación de mesas de Trabajo lideradas por el Escuela Superior de Administración Pública, sino que igualmente provee elementos para la dinamización de la gestión del talento humano que se relacionan de manera directa con la fase de desarrollo y evaluación de su gestión.

De igual forma, hay componentes que no han sido desarrollados, por ejemplo, el componente de certificación y acreditación que implica desarrollos legales que definan el ente o entes técnico encargados de la normalización, acreditación y certificación de competencias laborales en el sector público, que aún no ha tenido desarrollo formal.

En igual sentido, es necesario avanzar aún más, en la integración entre los sistemas educativos formales y no formales (educación para el trabajo) y el sistema de empleo público para que unos y otros estén estructurados a partir de competencias laborales.

Asimismo, se necesita perfilar esquemas sencillos que permitan hacer evidente el tema de competencias en el marco de modelos asociados a la productividad tanto en el sector público como en el privado, a la competitividad y a otros propósitos de buen gobierno.

Estos vacíos en la institucionalidad en el marco del sistema nacional de competencias laborales representan bloqueos en el proceso integral de gestión del talento humano público, pues se carece de un ente competente que certifique la experticia o competencia de los candidatos a ingresar al servicio público o bien aquellos que ya se encuentran vinculados y buscan acceder a otros empleos de mayor complejidad y responsabilidad en los cuales deben demostrar otras calidades y hacen difícil la integración y coordinación interinstitucional para lograr la efectiva aplicación del modelo en la administración pública colombiana”<sup>1</sup>.

Aún no se ha definido en la Administración Pública colombiana, dentro del Sistema Nacional de Competencias, cual es la entidad responsable de la acreditación, en estos momentos se ha avanzado en la identificación, normalización de las competencias laborales por niveles jerárquicos. Como consecuencia de antes mencionado ello se puede decir que:

- El sistema de evaluación existente aún no permite certificar al sector o entidad a la

---

<sup>1</sup> Documento *Línea de investigación sistema nacional de competencias laborales para la administración pública* presentado por el DAFP en la Mesa de estudio en el mes de julio de 2011.

que están vinculados los servidores públicos.

- No se tiene constituido un referente para mejorar la calidad y pertinencia de los procesos de formación y capacitación de los servidores públicos, no obstante que ya se adoptó la política de capacitación y formación que orienta a cada entidad en la propuesta y aprobación de su propio plan.
- Se requiere acreditar las instituciones que ofrecen programas de capacitación y formación en áreas propias del servicio público.
- Se requiere consolidar un sistema de información de procesos de formación desarrollados, que sirva de referente para que las entidades tomen experiencias exitosas y útiles en el fortalecimiento de las competencias de sus servidores.

“La Gestión de Talento Humano Basada en Competencias que se propone adelantar, ofrece un camino metodológico, como insumo para el desarrollo de procesos de gestión de empleo, gestión de desarrollo y gestión de la remuneración, asociados al logro de los objetivos estratégicos de la entidad y al desarrollo de los servidores públicos, acordes con sus intereses y potencialidades, que no estén limitados al reducido entorno de un puesto de trabajo.

Por lo tanto se hace necesario estructurar el Sistema Nacional de Competencias Laborales que propenda no solo por la identificación y normalización de competencias laborales, si no que además identifique la institucionalidad y los mecanismos para evaluar y certificar las competencias adquiridas y desarrolladas por los servidores públicos.

Finalmente, se resalta que la Certificación de Competencias Laborales constituirá una herramienta significativa para evaluar el desempeño demostrado por los servidores públicos, de acuerdo con los estándares definidos para la Administración Pública Nacional y permitirá generar una oferta de cursos basados en competencias laborales y la constitución de un banco de información de servidores identificados por competencias debidamente certificadas”<sup>2</sup>.

Actualmente mediante la metodología de Mesa Nacional de Competencias Laborales, se está trabajando en la identificación, caracterización y normalización de competencias para cinco sectores estratégicos de conformidad con el actual plan de desarrollo<sup>3</sup>. La mesa está conformada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública y la Comisión Nacional del Servicios Civil, y tiene como objetivo Estudiar, diseñar y proponer referentes teóricos, metodologías e instrumentos y herramientas que permitan consolidar el Sistema Nacional de Empleo Público y de Evaluación de Desempeño Laboral basado en competencias.

---

<sup>2</sup> Documento *Línea de investigación sistema nacional de competencias laborales para la administración pública* presentado por el DAFP en la Mesa de estudio en el mes de julio de 2011.

<sup>3</sup> El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2011 estableció cinco locomotoras de crecimiento en el país: sectores minero-energético, vivienda, infraestructura de transporte, innovación y agropecuario.

#### **IV. ASEGURAMIENTO DEL PROCESO A TRAVES DE LA INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL**

Con el fin de asegurar el proceso de evaluación de desempeño la Comisión Nacional del Servicio Civil ha desarrollado actividades de Inspección, Vigilancia y Control con enfoque preventivo que busca generar una cultura institucional y un correcto desarrollo del proceso de evaluación de desempeño reflejándose en el mejoramiento individual y la gestión institucional.

A través de la aplicación efectiva y el cumplimiento de las directrices de evaluación con el proceso de inspección, vigilancia y control, se puede retroalimentar de manera proactiva la toma de decisiones oportunas por parte de la CNSC para mantener el sistema de evaluación actualizado.

Con el desarrollo de la inspección, vigilancia y control en el tema, la CNSC asegura que los servidores públicos puedan hacer uso sin restricciones de sus derechos de carrera en lo pertinente a la evaluación del desempeño laboral, en el nivel satisfactorio, destacado y sobresaliente. Y así mismo, se verifica que la entidad dé cumplimiento a los efectos legales de la obtención de la calificación no satisfactoria del servicio por parte de un funcionario de carrera o en período de prueba.

En la experiencia Colombiana con las visitas de inspección, vigilancia y control se ha podido apreciar que el enfoque preventivo de éstas y el anuncio previo de las mismas, refleja apertura y confianza de las entidades sujetas a inspección.

Con la fase de ambientación que efectúa la Comisión, antes de iniciar la visita, se establece un vínculo de colaboración y cordialidad con la entidad facilitando así la actividad.

De igual forma, se visualiza en estas visitas, el interés que tienen las entidades de realizar el proceso de manera adecuada y aclarar las dudas y vacíos que se tienen del mismo.

El apoyo de la Comisión a través de capacitaciones sobre evaluación del desempeño se refleja como una necesidad en todas las entidades.

Las entidades reconocen el acercamiento de la Comisión a través de éstas visitas y las ven como una oportunidad de mejora y de prevención posibles conflictos con su personal.

Como fortalezas se han encontrado:

- Las entidades reconocen la necesidad de reorientar el proceso de evaluación a una herramienta de gestión participativa.
- Las áreas o dependencias de la entidad perciben que el proceso de evaluación del desempeño laboral debe ser un compromiso y responsabilidad de todos.
- Los actores del proceso han encontrado en las preguntas frecuentes y respuestas sobre evaluación, una muy buena ayuda por parte de la CNSC en este tema.
- En las entidades visitadas, existen las Comisiones de Personal.

Como debilidades se han encontrado:

- En muy pocas entidades, se tiene clara la definición de la evaluación del desempeño como una herramienta de gestión.
- El nivel directivo de algunas entidades refleja vacíos en el conocimiento de la norma y en su actuar dentro del proceso, delegando la responsabilidad a las áreas de Talento Humano o a otros colaboradores inmediatos.
- Las Comisiones de Personal no tienen claro su marco de actuación frente al proceso de evaluación del desempeño laboral, y algunas de ellas actúan como instancias y toman acciones con relación a la calificación definitiva de los evaluados.
- En algunas entidades, por el hecho de no dar una calificación a los compromisos comportamentales, no las asumen como parte integrante del proceso de evaluación.
- Las entidades no tienen en cuenta la evaluación del desempeño laboral para establecer planes de mejoramiento.
- Aún se está en la etapa de apropiación, respecto a las circunstancias y términos en que se deben realizar las evaluaciones parciales eventuales y su integración a la calificación definitiva.

Conclusión: se ha avanzado en el proceso de Evaluación del Desempeño a través de la formación en el nuevo concepto y en el aseguramiento a través de la Inspección Preventiva, pero subsiste el reto de fortalecer el tema de las competencias comportamentales, las cuales hasta el momento no tienen calificación dentro de la evaluación del desempeño, mientras no logremos que los comportamientos y actitudes tomen importancia y se hagan visibles dentro del resultado de la evaluación, es difícil garantizar un mejoramiento integral en nuestras entidades públicas.

**AGRADECIMIENTOS:** A las colaboradoras en temas de EDL en la CNSC, en especial a las Dras. Ludmila Flórez y Claudia Lucia Ortiz.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

Documento *Línea de Investigación Sistema Nacional de Competencias Laborales para el sector público* presentado por el DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, a la Mesa Nacional de Competencias en el mes de julio de 2011.  
Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014 – Ley 1450 del 16 de junio de 2011.

#### **Normatividad:**

Constitución Política de 1991

Ley 909 de 2004

Decreto-Ley 760 del 17 de marzo de 2005

Decreto 1227 del 21 de abril de 2005

Decreto 2539 del 22 de julio de 2005

Acuerdos 137 y 138 del 14 de enero de 2010 de la CNSC

Resolución 2591 del 9 de septiembre de 2010 de la CNSC por medio de la cual se adoptó el Manual de Inspección, Vigilancia y Control



## **RESEÑA BIOGRÁFICA:**

**FRIDOLE BALLEEN DUQUE.** Docente universitario y experto en temas Constitucionales, Derecho administrativo, Ciencia política, Derechos Humanos, Seguridad y Convivencia Ciudadana.

Experiencia profesional en cargos de alta dirección, asesoría y consultoría. 20 años de Docencia universitaria.

Abogado, Universidad Nacional de Colombia.

Administrador Público, Escuela Superior de Administración Pública.

## **ESPECIALISTA Y MAGISTER EN:**

Especialista en Derecho Público, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 1988

Especialista en Derecho Público Comparado, Istituto di Studi Europei y Universidad Externado de Colombia. Turín, Italia, 1990

Maestría en Derecho Administrativo - Universidad Militar "Nueva Granada". Bogotá, 2007

## **EXPERIENCIA LABORAL:**

Cargo actual: Comisionado – Presidente de la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC- Colombia.

**OTROS CARGOS:** Secretario General del Instituto de Hidrología Meteorología y Estudios ambientales -IDEAM-; Asesor de la Dirección General del ICBF; Secretario General (E) del ICBF; Director Técnico (E) del ICBF; En la Administración de Bogotá D.C.: Director de Seguimiento y Análisis Estratégico de la Secretaría de Gobierno de Bogotá D.C.; Subsecretario de Gobierno para Asuntos Locales de Bogotá D.C. (E); Subsecretario de Gobierno para la Seguridad y la Convivencia de Bogotá D.C. (E); Presidente del Consejo de Justicia de Bogotá (E); Director de la Oficina de Control Interno (E).

En el Ministerio de Salud: Secretario General del Ministerio de Salud; Viceministro de Salud (E). Además otros cargos en diferentes entidades como: Auditor ante la Contraloría de Santa Fe de Bogotá D.C., Juez Civil Municipal y del Circuito.

**IDIOMAS:** INGLES: Bueno; ITALIANO: Bueno.

**DATOS DE CONTACTO:** [fridole@yahoo.com](mailto:fridole@yahoo.com) [fballen.cnsc@gmail.com](mailto:fballen.cnsc@gmail.com) Dirección laboral Comisión Nacional del Servicio Civil, carrera 4 No. 75 – 49 Bogotá D.C., Tel. 571-3259704, Cel. 3002179874.