

**UNIVERSIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - EAN**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN – IFI
PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPC. EN GERENCIA DE PROCESOS Y
CALIDAD
SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO - PGN**

DIRECTOR:
Dr. CESAR NIETO LICHT

POR:
CAMILO ANTONIO RINCON ZARATE
HÉCTOR JULIO GARZÓN VIVAS

BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE DE 2012

CONTENIDO

-	INTRODUCCIÓN	5
1.	DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANO EN LA PGN	8
1.1	DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD.....	8
1.2	RUMBO ESTRATÉGICO DE LA PGN.....	11
1.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PGN	16
1.3.1	REGLAMENTACIÓN VIGENTE EN CALIFICACION DE SERVICIOS.....	16
1.3.2	PROCEDIMIENTOS, INSTRUMENTOS Y FORMATOS.....	25
1.3.3	CRITERIOS O FACTORES DE EVALUACIÓN	26
1.3.4	NÚMERO DE SERVIDORES POR NOMBRAMIENTO Y NIVEL.....	30
1.3.5	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA PGN – PARA SERVIDORES DE CARRERA ADMINISTRATIVA.....	31
1.3.6	APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA-DIAGNÓSTICO.....	33
1.3.7	OBSERVACIONES AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PGN.	38
2	MARCO DE REFERENCIA DE LA PROPUESTA	44
2.1	TENDENCIAS DE LA EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	44
2.2	LA GESTIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS	54
2.3	CONCEPTO SOBRE LA EVALUACIÓN POR MÉRITO.....	62
2.4	LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	68
2.5	EVALUACIÓN 360º.....	78
2.6	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO.....	81
2.7	ESTRUCTURA DEL EMPLEO PÚBLICO	82
3	EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO	85
3.1	SITUACIÓN ESPERADA	85
3.2	OBJETIVO GENERAL.....	85
3.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS	85
3.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR MÉRITO EN LA PROCURADURIA	86
3.5	MARCO LEGAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR MÉRITO....	89

3.6	MARCO GENERAL PARA LA ADOPCIÓN DEL SEM – PGN.....	91
4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA – SEM.....	94
4.1	SEGMENTOS DE USUARIOS /STAKEHOLDERS.....	94
4.2	PROPUESTAS DE VALOR DEL SEM.....	95
4.3	RELACIÓN CON LOS USUARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 98	
4.4	RELACIÓN CON EL CLIENTE	99
4.5	FLUJOS DE INGRESO	100
4.6	RECURSOS CLAVE DE ÉXITO	101
4.7	ACTIVIDADES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SEM	102
4.8	PROCESO PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA SEM	109
4.9	RED DE PARTNERS (SOCIOS ESTRATÉGICOS):	111
4.10	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	112
5	METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	113
-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
-	BIBLIOGRAFÍA.....	117
-	ANEXO No. 1 ENCUESTA	120
-	ANEXO No. 2 RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN DE SERVICIOS 2007/2012 PGN	124
-	ANEXO No. 3 PROYECTO DE RESOLUCIÓN ADOPTANDO EL SEM.	125
-	ANEXO No. 4 FORMATOS DEL SEM (PROPUESTA)	140
-	ANEXO No. 5 INSTRUCTIVOS FORMATOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO.....	148
-	LISTA DE TABLAS	
o	TABLA No. 1.1 TIPO DE NOMBRAMIENTO	
o	TABLA No. 1.2 NÚMERO DE FUNCIONARIOS POR NIVEL	
o	TABLA No. 1.3 RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE SERVICIOS 2007/2012	
o	TABLA No. 2.1 IMPORTANCIA DE LA ÁREAS EMPRESARIALES	

- TABLA No. 2.2 COBERTURA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN
- TABLA No. 2.3 DESPLIEGUE DE UNA COMPETENCIA
- TABLA No. 2.4 MODELO DE EVALUACIÓN 360°. / PONDERACIÓN
- TABLA No. 4.1 PONDERACIÓN DEL SEM
- TABLA 4.2 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL SEM

- LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO No. 1.1 MAPA ESTRATÉGICO PGN 2009 – 2012
- GRÁFICO No. 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PGN
- GRÁFICO No. 1.3 MAPA DE PROCESOS – SGC / PGN
- GRÁFICO No. 2.1 EVALUACIÓN POR MÉRITO
- GRÁFICO No. 2.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES
- GRÁFICO No. 2.3 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- GRÁFICO No. 2.4 EVALUACIÓN 360°.
- GRÁFICO No. 2.5 MARCO JURÍDICO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- GRÁFICO No. 4.1 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- GRÁFICO No. 4.2 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN POR MÉRITO
- GRÁFICO No. 4.3 PROCEDIMIENTO PARA CONSTITUIR EL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS
- GRÁFICO No. 4.4 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SEM
- GRÁFICO No. 4.5 MARCO PARA LA ADOPCIÓN DEL SEM – PGN
- GRÁFICO No. 5.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION POR MÉRITO

- INTRODUCCIÓN

El informe final de Investigación que se presenta, denominado “**Sistema de Evaluación por Mérito**”, tiene por objetivo complementar la evaluación del Desempeño en la totalidad de los servidores que prestan su concurso en la Procuraduría General de la Nación ya que esta actividad se aplica exclusivamente para los empleados de Carrera de conformidad con el procedimientos previsto en la Ley 262 de 2000, Capítulo IV, artículos 223 al 235, lo cual fragmenta la medición a un segmento que resulta inequitativo para la toma de las decisiones y la fijación de las políticas de la Entidad que las toma con el 44.1% (1.583 servidores de carrera) entre 3.590 servidores, a través de la valoración y puntuación de la calidad, eficiencia o rendimiento, responsabilidad y organización del trabajo; aspecto que no es suficientemente concluyente dado que no se genera valoraciones y apreciaciones objetivas respecto de los servidores de libre nombramiento y remoción (919 que son los de mejor remuneración representando el 25.6%), los provisionales (1.085 que ocupan empleos de carrera y representan 30.2%), quienes por ser servidores deberían ser objeto de similar tratamiento para evaluar su desempeño y así generar mayor utilidad a los resultados completos que genera la valoración de la totalidad del colectivo y de seguro escalona valor agregado para la prestación del servicio en cada uno de los individuos y perfila derrotero de desempeño que

impacta la caracterización de los roles del entorno organizacional, ocupacional y educativo que identifican la gestión humana.

La metodología aplicada: Se asume partiendo de la actual situación que se ha enunciado y con base en esta se elabora Encuesta Diagnóstico para verificar la factibilidad de presentar una propuesta estrictamente académica de un sistema de evaluación por mérito a los funcionarios de la PGN, cuyas resultas generaron análisis cualitativo que determinó que el actual sistema de desempeño en la entidad no mide las competencias, no evalúa a varios grupos de funcionarios, ya que solo evalúa a funcionarios en periodo de prueba y de carrera administrativa, y es unidireccional ya que solo evalúa el Jefe de dependencia.

Por los resultados obtenidos se hace la propuesta de valor con aporte de la herramienta de medición genérica del componente de servidores y trabajadores que circunscribe tanto a funcionarios adscritos a la Carrera Administrativa, a los de libre nombramiento, en provisionalidad y/o encargo, y concienciar a la Alta dirección de su conveniencia y utilidad que, escalará el saber hacer al Grupo de Talento Humano de la entidad, al erigirse el **Sistema de Evaluación por Mérito, SEM**, como instrumento de desarrollo de personal que irradia valor agregado al compromiso y rumbo estratégico institucional al fortalecer los principios de Mérito, Igualdad y Pertinencia, a través de la evaluación de

desempeño de 360° de manera multidimensional (Autoevaluación, colegas, superiores, colaboradores, clientes internos y Cliente final). Por lo cual se superará el actual esquema que se circunscribe a los funcionarios de carrera que por disposición normativa se asume.

Por ello se presenta la batería de proyecto de acto administrativo, formatos e instructivos, para la adopción y ejecución del SEM, que de una vez considerados allanan el discurrir de su materialización.

La invaluable y decidida colaboración del Director del informe Dr. Cesar Nieto Licht, nos permitió dimensionar los objetivos del informe al habernos orientado sobre los principales escenarios y tratadistas que han incursionado en la gerencia de los activos intangibles –gestión del conocimiento-, en el desarrollo de la efectividad de las empresas, adicionalmente por ser un actor vigente en materia de la investigación en el tema de la Gerencia de la Gestión Humana en Colombia, supo comprender y orientar el actual esfuerzo que comporta el contenido del presente informe.

1. DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANO EN LA PGN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

La Constitución de 1830 señaló el ejercicio del Ministerio Público, por parte de un agente del poder Ejecutivo con el título de “Procurador General de la Nación”, dando así inicio a la institución, que en actualidad llega a los 182 años de existencia. La Constitución Política de Colombia de 1991, le dedica un capítulo al Ministerio Público cuyo supremo director es el Procurador General de la Nación, al cual le define sus funciones.

La nueva Carta define de manera inequívoca el nuevo carácter del Ministerio Público: órgano autónomo frente a las demás ramas del Estado; y asigna al Procurador General de la Nación su suprema dirección —artículo 275.

Se crean los procuradores delegados y agentes del Ministerio Público para ejercer la función de control sobre la conducta de todos los servidores públicos —incluidos los de elección popular—, a fin de salvaguardar el imperio del Derecho, la eficacia del orden jurídico, los derechos humanos y los intereses de la sociedad. Además, se vincula a los personeros municipales al organigrama

del Ministerio Público; y se crea, como parte integrante del mismo, un nuevo órgano, la Defensoría del Pueblo, institución tutelar de los derechos humanos.

Aspecto destacable en la nueva concepción del Ministerio Público lo constituye el poder preferente disciplinario de la Procuraduría frente a otras agencias estatales, según lo dispuesto en el numeral 6 del artículo 277.

Misión

“Vigilar el cumplimiento de la Constitución y la Ley, promover la protección de los derechos fundamentales, el respeto de los deberes ciudadanos y proteger el patrimonio público, siendo referente de eficiencia, eficacia y valoración ética en el ejercicio de la función pública.”¹

Visión

“Ser guardián del interés general y vigilante del cumplimiento de los fines del Estado”.

Objetivo

La Procuraduría General de la Nación, tiene como objetivo representar a los ciudadanos ante el Estado. Es el máximo organismo del Ministerio Público, conformado además por la Defensoría del Pueblo y la Personería.

¹ Plan Estratégico Orden y Rectitud 2009 – 2012, Procuraduría General de la Nación.

Conformada por 3.585 servidores, la Procuraduría tiene autonomía administrativa, financiera y presupuestal en los términos definidos por el Estatuto Orgánico del Presupuesto Nacional. Es su obligación velar por el correcto ejercicio de las funciones encomendadas en la Constitución y la Ley a servidores públicos y lo hace a través de sus tres funciones misionales principales:

FUNCIONES

- *Función Preventiva*

Considerada la principal responsabilidad de la Procuraduría que esta empeñada en “prevenir antes que sancionar”, vigilar el actuar de los servidores públicos y advertir cualquier hecho que pueda ser violatorio de las normas vigentes, sin que ello implique coadministración o intromisión en la gestión de las entidades estatales.

- *Función de Intervención*

En su calidad de sujeto procesal la Procuraduría General de la Nación interviene ante las jurisdicciones Contencioso Administrativa, Constitucional y ante las diferentes instancias de las jurisdicciones penal, penal militar, civil, ambiental y agraria, de familia, laboral, ante el Consejo Superior de la Judicatura y las autoridades administrativas y de policía. Su facultad de

intervención no es facultativa sino imperativa y se desarrolla de forma selectiva cuando el Procurador General de la Nación lo considere necesario y cobra trascendencia siempre que se desarrolle en defensa de los derechos y las garantías fundamentales.

- ***Función Disciplinaria***

La Procuraduría General de la Nación es la encargada de iniciar, adelantar y fallar las investigaciones que por faltas disciplinarias se adelanten contra los servidores públicos y contra los particulares que ejercen funciones públicas o manejan dineros del estado, de conformidad con lo establecido en el Código Único Disciplinario ó Ley 734 de 2002.

1.2 RUMBO ESTRATÉGICO DE LA PGN

La Entidad construye una matriz de objetivos y criterios para formular componente estratégico, el cual se despliega en un Plan Operativo Anual, POA.

Esta matriz cuenta con los siguientes campos:

- Objetivos estratégicos
- Criterio de logro
- Indicador
- Frecuencia
- Tipo de indicador

- Dependencia que contribuye

Con base en la metodología del Balanced Score Card, se tienen las siguientes perspectivas²:

- Sociedad – Eje estratégico
- Procesos internos – Eje misional
- Aprendizaje, tecnología y crecimiento – Eje de apoyo No. 1
- Perspectiva financiera – Eje de Apoyo No. 2

El mapa estratégico de la entidad se muestra en el Gráfico No. 1.1:

GRÁFICO No. 1.1 MAPA ESTRATÉGICO PGN 2009 - 2012

² Idem



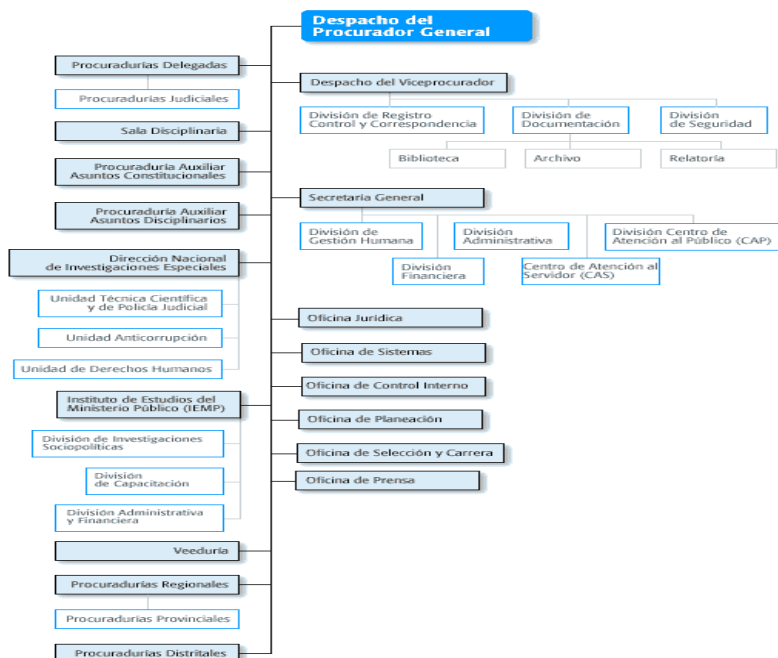
FUENTE: Plan Estratégico 2009 2012, Orden y Rectitud

La estructura organizacional de la PGN, como se muestra en el Gráfico No. 1.2, tiene las siguientes unidades administrativas:

- Procurador General de la Nación
 - o Procuradores Auxiliares
 - o Sala disciplinaria
- Viceprocurador
- Dirección de Investigaciones Especiales
- Dirección del Instituto de Estudios del Ministerio Público, IEMP.
- Oficinas

- Planeación
- Sistemas
- Selección y carrera
- Control Interno
- Prensa
- Procuradurías delegadas
- Procuraduría Regionales
- Procuradurías Provinciales
- Secretaría general
 - Divisiones
- Grupo de trabajo

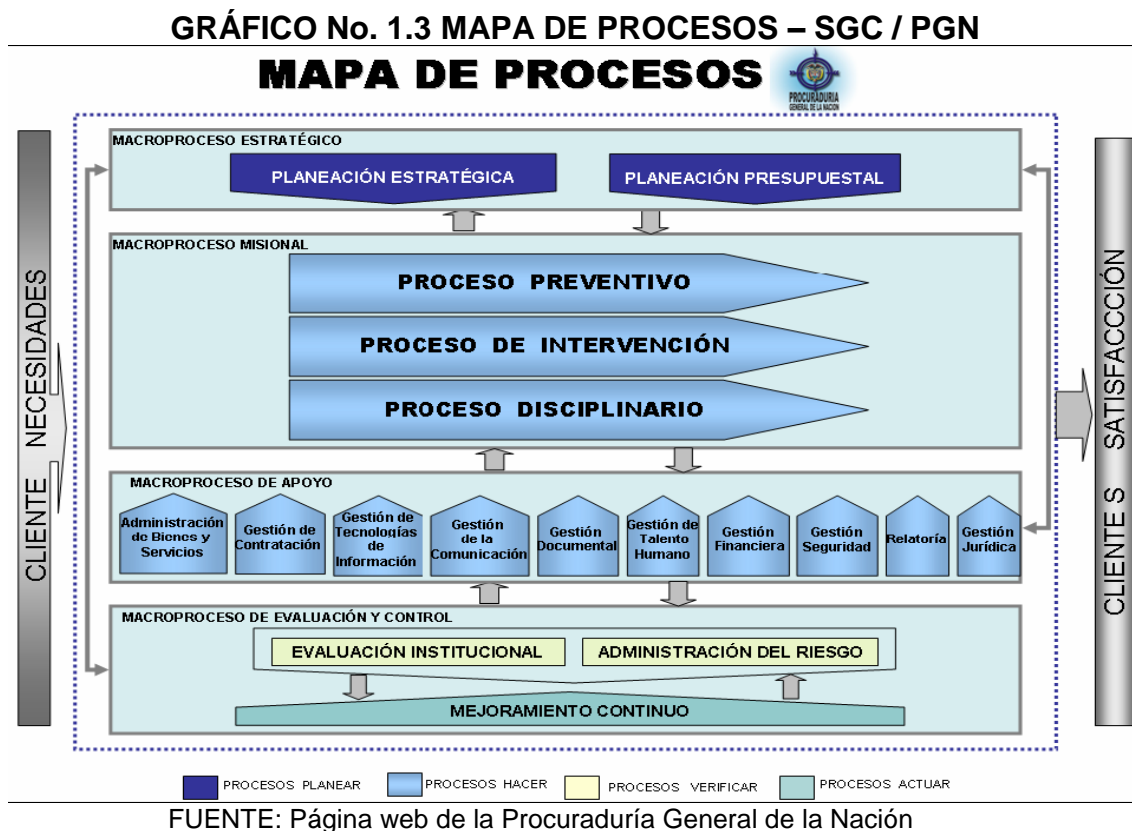
GRAFICO No. 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PGN



FUENTE: Procuraduría General de la Nación

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la PGN, mapa de procesos adoptado es el siguiente, Gráfico No. 1.3, donde se identifican cuatro macroprocesos y diez ocho (18) procesos:

- Estratégicos
- Misionales
- Apoyo
- Evaluación



1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PGN

1.3.1 REGLAMENTACIÓN VIGENTE EN CALIFICACION DE SERVICIOS

Desde el punto de vista legal la calificación de servicios o evaluación del desempeño en la PGN tiene como punto de partida la Constitución Política de Colombia – 1991, y en especial los artículos: 117, 118, 122, 123, 124, **125**, 126, 127, 128, 130, 232, 275, 276, 277, 278, 280, 281 y 284. Allí se establece el marco general de la evaluación del desempeño, la estructura y demás requerimientos organizacionales para su aplicación.

A continuación se hace una descripción de las principales normas referidas a la calificación de servicios:

Decreto ley 262 de 2000: Por el cual se modifican la estructura y la organización de la Procuraduría General de la Nación y el Instituto de estudios del Ministerio Público; el régimen de competencias de la Procuraduría General; se dictan normas sobre su funcionamiento; se modifica el régimen de carrera de la Procuraduría General de la Nación; el de inhabilidades e incompatibilidades de sus servidores y se regulan las diversas situaciones administrativas a las que se encuentren sujetos.

CAPÍTULO IV. CALIFICACIÓN DE SERVICIOS: En el ARTÍCULO 223.

Definición. La calificación de servicios es un instrumento para valorar la gestión que tiene por objetivo el mejoramiento y desarrollo de las condiciones personales y laborales de los empleados de carrera y la verificación del cumplimiento de las funciones por parte de los servidores en período de prueba o inscritos en carrera.

La evaluación es la calificación parcial que se debe realizar en los casos establecidos en el artículo 228 del presente decreto.

La Comisión de Carrera adoptará los instrumentos y factores de valoración y puntuación necesarios para la calificación de servicios.

En el ARTÍCULO 224. **Fines de la calificación de servicios.** La calificación de servicios deberá tenerse en cuenta para:

- 1) Adquirir los derechos de carrera
- 2) Determinar la permanencia en el servicio
- 3) Conceder estímulos a los empleados
- 4) Participar en los concursos de ascenso que convoque la entidad
- 5) Formular programas de capacitación
- 6) Otorgar becas y comisiones de estudio

ARTÍCULO 225. **Factores para la calificación.** La calificación de servicios comprenderá la valoración y puntuación de la calidad, eficiencia o rendimiento, responsabilidad y organización del trabajo.

ARTICULO 226. **Calificación.** La calificación es el resultado del seguimiento y control permanente del desempeño del servidor público en período de prueba o inscrito en carrera y deberá ser motivada. Corresponderá a la evaluación de todo el período establecido o del promedio ponderado de las evaluaciones parciales que durante este período se hayan efectuado.

ARTÍCULO 227. **Obligación de evaluar y calificar.** Los empleados que sean responsables de evaluar y calificar el desempeño laboral del personal tienen la obligación de hacerlo dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al vencimiento del período por calificar o antes de retirarse del empleo, so pena de incurrir en causal de mala conducta, utilizando los instrumentos adoptados por la Comisión de Carrera para tal efecto.

Cuando la calificación no se realice, el servidor público deberá solicitar al superior jerárquico del calificador, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al vencimiento del período fijado para éste último, que le ordene efectuarla. En este caso, la calificación deberá producirse dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes.

ARTÍCULO 228. **Evaluaciones parciales.** Se efectuarán evaluaciones parciales a los empleados de carrera en los siguientes casos:

- 1) Cuando quien deba calificar se retire del servicio o se traslade.
- 2) Cuando quien deba ser calificado cambie de empleo como resultado de traslado.
- 3) Cuando el empleado deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del empleo, por suspensión, encargo, comisión, licencia o vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones sea superior a treinta (30) días calendario.
- 4) Cuando deba calificarse el período comprendido entre la última evaluación parcial y el final de período respectivo.

Estas evaluaciones deberán realizarse dentro de los quince (15) días calendario siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine y no harán parte de la hoja de vida del evaluado, salvo en el evento consagrado en el numeral 1) de este artículo caso en el cual la calificación deberá hacerse antes de la dejación del cargo.

Parágrafo primero: El término de duración de las situaciones administrativas a que se refiere el numeral 3 de este artículo no se tendrá en cuenta para la calificación.

Si la fecha del vencimiento del período por calificar estuviere comprendida dentro del término de duración de alguna de estas situaciones, la calificación definitiva del período anual será la correspondiente al tiempo laborado hasta la fecha de iniciación de dicha situación administrativa.

Parágrafo segundo: Cuando el servidor cambie de empleo como resultado de ascenso dentro de la carrera, la calificación corresponderá al tiempo laborado en el nuevo empleo, si supera el período de prueba.

ARTÍCULO 229. Competencia para calificar. Corresponde al superior inmediato evaluar y calificar el desempeño laboral de los servidores públicos bajo su dirección o a quien ejerza la supervisión directa del empleado por calificar.

ARTÍCULO 230. Periodicidad de la calificación y calificación extraordinaria. Los servidores públicos de carrera deberán ser calificados por períodos anuales.

No obstante, el Procurador General podrá ordenar que se califiquen los servicios de un empleado cuando reciba información, debidamente soportada, de que su desempeño laboral es deficiente. Esta calificación tendrá el carácter de extraordinaria y podrá ordenarse en cualquier época, siempre que hayan transcurrido tres meses desde la última calificación.

Parágrafo: El período anual objeto de evaluación está comprendido entre el primero (1º) de mayo y el treinta (30) de abril del año siguiente.

ARTÍCULO 231. Calificación de servicios en período de prueba. La calificación de servicios efectuada para el período de prueba deberá hacerse en formato elaborado para el efecto. Se aplicarán las disposiciones relativas a la calificación anual, en cuanto fueren pertinentes.

ARTÍCULO 232. Notificación y recursos. La calificación deberá ser notificada personalmente al calificado; si no estuviere de acuerdo con ella, tendrá derecho a interponer los recursos procedentes, de acuerdo con lo establecido en el Código Contencioso Administrativo.

Del recurso de apelación conoce la Comisión de Carrera.

Parágrafo: Si el empleado competente para resolver el recurso de reposición se ha retirado de la entidad, éste será decidido por quien designe el Procurador General.

Si el calificador ha pasado a desempeñar otro empleo dentro de la misma entidad, conserva la competencia para resolver el recurso.

ARTÍCULO 233. Impedimentos y recusaciones. Los responsables de evaluar a los empleados inscritos en la carrera de la entidad deberán declararse impedidos cuando se presenten las causales previstas en el Código de Procedimiento Civil y el Código Contencioso Administrativo.

En ningún caso la formulación de queja de carácter disciplinario dará lugar a impedimento o recusación, como tampoco cuando se adelante un proceso contra el calificado por parte del calificador.

ARTÍCULO 234. Procedimiento. El calificador manifestará su impedimento a la Comisión de Carrera, mediante escrito motivado. La Comisión lo resolverá, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su presentación. Si lo acepta, designará, en su reemplazo, al superior funcional del impedido o a un funcionario del mismo nivel del calificador.

ARTÍCULO 235. Declaratoria de insubsistencia del nombramiento por calificación no satisfactoria. Una vez en firme la calificación anual o extraordinaria no satisfactoria, el empleado deberá ser declarado insubsistente. Contra el acto administrativo que declare la insubsistencia sólo procede recurso de reposición ante el Procurador General.

La declaración de insubsistencia se entenderá revocada si, interpuestos los recursos dentro del término legal, la Administración no se pronunciare dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a su presentación. En este evento, la calificación que dio origen a la declaración de insubsistencia del nombramiento se considerará satisfactorio con el puntaje mínimo.

- **Decreto 263 de 2000:** Por el cual se establecen los requisitos de los empleos de la Procuraduría General de la Nación incluidos los del Instituto de Estudios del Ministerio Público.

- **Decreto 264 de 2000:** Por el cual se establecen el sistema de clasificación y nomenclatura, y la naturaleza de las funciones de los empleos de la Procuraduría General de la Nación incluidos los del Instituto de Estudios del Ministerio Público.

- **Decreto 265 de 2000:** Por el cual se establece la planta de personal de la Procuraduría General de la Nación incluida la del Instituto de Estudios del Ministerio Público.

- **ASPECTOS OPERATIVOS DE LA CALIFICACIÓN DE SERVICIOS**

Desde el punto de vista operativo, para la calificación de servicios, se tienen los siguientes aspectos

DIRECTIVAS

- **Sentencia N° T-325 de 1995:** Concurso de Méritos – Carrera Administrativa.
- **Resolución 450 de 2000:** Por el cual se adopta el Manual de Funciones y Requisitos Específicos de los Empleos de la Planta de Personal de la Procuraduría General de la Nación (incluidos los del Instituto de estudios del Ministerio Público).
- **Resolución 232 de 2009:** Por la cual se establecen parámetros para agilizar el sistema de calificación y se define el procedimiento a seguir frente a calificaciones faltantes de los servidores en carrera administrativa.

- **Resolución 188 de 2010:** Por la cual se asigna a algunos servidores la función de calificar el desempeño laboral por supervisar directamente la labor de los funcionarios de carrera administrativa y en periodo de prueba y de concertar acuerdos sobre el desempeño laboral.

- **Circular 02 de 2010:** Abstenerse de asignar funciones distintas de las consignadas en el Decreto 262 de 2000 y la Resolución 450 de 2000, y encargar diligencias de tipo personal.

- **Circular 025 de 2010:** Aplicación obligatoria del Plan de Acuerdos sobre el Desempeño Laboral de los empleados de Carrera Administrativa o en Periodo de Prueba.

1.3.2 PROCEDIMIENTOS, INSTRUMENTOS Y FORMATOS

Para llevar a cabo la calificación de servicios la PGN ha adoptado los siguientes procedimientos, formatos e instructivos:

- PROCEDIMIENTO DE CALIFICACION DE SERVICIOS
- PROCEDIMIENTO DE CALIFICACION EN PERIODO DE PRUEBA
- FORMATO PLAN DE ACUERDOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PUBLICO INSCRITO EN CARRERA ADMINISTRATIVA
- FORMATO PLAN DE ACUERDOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PUBLICO INSCRITO EN PERIODO DE PRUEBA

- FORMULARIO DE CALIFICACION DE SERVICIOS PARA LOS EMPLEADOS EN PERIODO DE PRUEBA
- FORMATO DE CALIFICACION DE SERVICIOS PARA LOS EMPLEADOS EN INSCRITOS EN EL REGISTRO UNICO DE CARRERA
- INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMSTO DEL PLAN DE ACUERDOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PUBLICO EN CARRERA ADMINISTRATIVA Y EN PERIODO DE PRUEBA.

1.3.3 CRITERIOS O FACTORES DE EVALUACIÓN

La calificación de servicios en la PGN, comprenderá la valoración y puntuación de la calidad, eficiencia o rendimiento, responsabilidad y organización del trabajo.

- **CALIDAD:** Conjunto de aspectos que contribuyen a que los resultados o trabajos presentados por el servidor se acerquen a los parámetros de contenido, conceptualización, presentación y confiabilidad para su ejecución, sean estos legales, reglamentarios o especificados por el superior inmediato.

- **EFICIENCIA O RENDIMIENTO:** Es el logro de resultados haciendo uso de los recursos y habilidades buscando la mayor productividad de su área y dependencia.

- **RESPONSABILIDAD:** Acciones en beneficio de la entidad, que el empleado ejecuta en respuesta a las exigencias tanto personales como laborales propias del puesto de trabajo.

- **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:** Capacidad de planear y ejecutar de manera objetiva, en relación con prioridades o necesidades que surgen de los términos legales, las actividades propias del cargo.

DEFINICION DE LOS SUBFACTORES: Para cada uno de los Factores, se tienen unos subfactores, así:

CALIDAD:

- *Conocimiento teórico y técnico:* Dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas en la preparación académica formal y/o no formal, relacionadas con el que hacer o las funciones del cargo.

- *Capacidad de análisis y aplicación:* Destreza para utilizar efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas.

- *Forma de cumplir la función:* Manera de ejecutar o desarrollar las responsabilidades o funciones del cargo, teniendo en cuenta su contenido y presentación.

EFICIENCIA O RENDIMIENTO:

- *Cantidad o volumen:* entrega de resultados de acuerdo con las proyecciones y necesidades que sean competencias del cargo y de la dependencia.
- *Iniciativa y recursividad:* Iniciar y desarrollar alternativas de acción por sí mismo, dentro de la autonomía que le corresponde al cargo y aprovechamiento de recurso para la obtención de resultados.
- *Oportunidad:* Entrega de trabajos o proyectos a tiempo de acuerdo con fechas establecidas. (Cumplimiento de términos establecidos en la ley, el reglamento o acuerdos previamente establecidos).

RESPONSABILIDAD:

- *Nivel de compromiso:* Corresponder con las necesidades de su dependencia a través del control y seguimiento de cada una de las actividades inherentes a su cargo.
- *Exigencia personal:* Disposición para realizar todo el trabajo de acuerdo con los objetivos fijados, afán de superación atendiendo sugerencias de mejoramiento y capacitación.
- *Confidencialidad y lealtad:* Capacidad personal y profesional para el buen manejo y uso de la información y de los recursos de acuerdo con las exigencias inherentes a su cargo.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

- *Atención a prioridades:* Habilidad de identificar y manejar oportunamente situaciones, actividades y/o procesos de acuerdo a su nivel de importancia.
- *Trabajo en equipo y habilidades sociales:* Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y tomar decisiones junto con otros empleados o dependencias para lograr resultados comunes. Claridad en la comunicación, capacidad de confrontar y explicar situaciones y trato apropiado con los superiores, compañeros, subordinados y personal externo.
- *Hábitos de trabajo y disciplina:* Puntualidad y permanencia en el puesto de trabajo; organización del puesto de trabajo y de la documentación a cargo, cuidado en el manejo de los equipos, manejo prudente y ahorro de los recursos físicos de todo orden.

Los cuatro factores de la calificación de servicios en la PGN: Responsabilidad, Organización del Trabajo, Eficiencia o Rendimiento y Calidad, establecidos en el Decreto 262 de 2000, requieren un amplio trabajo de revisión de sus conductas asociadas, a efectos de aprovechar los avance comparativos que en materia de evaluación del desempeño se presentan en el área de gestión humana, puesto que el esquema de evaluación de la PGN (de funciones), difiere del propuesto en el cual el talento humano se mide por competencias.

1.3.4 NÚMERO DE SERVIDORES POR NOMBRAMIENTO Y NIVEL

A continuación se presenta el número de servidores que se encuentran nombrados en la Procuraduría General De La Nación, en cada una de las modalidades existentes, y los niveles respectivos, como se muestra en las tablas Nos. 1.1 y 1.2

TABLA No. 1.1 TIPO DE NOMBRAMIENTO

TIPO DE NOMBRAMIENTO	NÚMERO	PARTICIP (%)
SERVIDORES EN CARRERA ADMINISTRATIVA	1583	44,1%
SERVIDORES EN PROVISIONALIDAD	1085	30,2%
SERVIDORES EN CARGOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	919	25,6%
SERVIDORES EN PERIODO DE PRUEBA	3	0,1%
TOTAL SERVIDORES PGN	3590	100%

FUENTE: División de Gestión Humana PGN – Cálculos propios

TABLA No. 1.2 NÚMERO DE FUNCIONARIOS POR NIVEL

NIVEL		NÚMERO	PARTICIP (%)
DIRECTIVO	(0)	102	2,8%
ASESOR	(1)	456	12,7%
EJECUTIVO	(2)	8	0,2%
PROFESIONAL	(3)	1320	36,8%
TECNICO	(4)	811	22,6%
ADMINISTRATIVO	(5)	441	12,3%

OPERATIVO	(6)	452	12,6%
TOTAL SERVIDORES PGN		3590	100%

FUENTE: División de Gestión Humana PGN – Cálculos Propios

1.3.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA PGN – PARA SERVIDORES DE CARRERA ADMINISTRATIVA

A continuación en la Tabla No. 1.3 se presenta una compilación de la información relacionada con las calificaciones obtenidas por los funcionarios de carrera administrativa para cinco (5) períodos anuales, comprendidos entre el 2007 y el 2012.

TABLA No. 1.3 RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE SERVICIOS 2007/2012

RESULTADO Escala 200 a 1000	PERIODO 01-05-2007 A 30-04-2008		PERIODO 01-05-2008 A 30-04-2009		PERIODO 01-05-2009 A 30-04-2010		PERIODO 01-05-2010 A 30-04-2011		PERIODO 01-05-2011 A 30-04-2012		PROMEDIO PERIODO
	No. De funcionarios calificados	PROMEDIO ANUALIDAD	No. De funcionarios calificados	PROMEDIO ANUALIDAD	No. De funcionarios calificados	PROMEDIO ANUALIDAD	No. De funcionarios calificados	PROMEDIO ANUALIDAD	No. De funcionarios calificados	PROMEDIO ANUALIDAD	
Excelente (960 a 1000)	841	61,03%	1028	62,53%	1037	65,92%	1013	70,06%	648	74,40%	66,79%
Sobresaliente (800 a 959)	466	33,82%	540	32,85%	456	28,99%	380	26,28%	182	20,90%	28,57%
Satisfactoria (600 a 759)	69	5,01%	74	4,50%	78	4,96%	51	3,53%	38	4,36%	4,47%
Inferior (373 a 599)	1	0,07%	2	0,12%	2	0,13%	1	0,07%	3	0,34%	0,15%
Muy inferior (200 a 372)	1	0,07%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,07%	0	0,00%	0,03%
TOTAL FUNCIONARIOS CALIFICADOS	1378	100,00%	1644	100,00%	1573	100,00%	1446	100,00%	871	100,00%	100,00%
FUNCIONARIOS EN CARRERA	1756		1756		1756		1756		1756		
PORCENTAJE EVALUADOS	78,5%		93,6%		89,6%		82,3%		49,6%		

FUENTE: Sistema de Información Administrativo y Financiera, SIAF, PGN – Oficina de Sistemas

Como se observa, el rango de calificación en la PGN, está entre 0 y 1000 puntos; distribuidos en cuatro categorías cualitativas: Excelente, Sobresaliente, Inferior y Muy Inferior.

Para el periodo analizado 2007 a 2012, se encuentra que en promedio el 66,8% de los funcionarios evaluados son calificados con Excelente, es decir con una calificación entre 960 y 1000 puntos; además se observa que la calificación en este nivel es creciente para el periodo. Así mismo el 28.6%, son evaluados con Sobresaliente –entre 800 y 959 puntos-.

Adicionalmente, se encuentra que no todos los funcionarios de carrera son evaluados oportunamente, o la calificación se realiza pero no se registra el en SIAF, lo cual se deduce a partir de la comparación entre Funcionarios de carrera y Funcionarios evaluados, que representa entre el 49,6% y 93,6%.

También se encuentra que durante el periodo se calificaron 11 funcionarios con puntajes inferiores a 599; por lo que, conforme a las normas de la carrera de la PGN, debieron ser declarados insubsistentes.

Se puede concluir de manera general y a manera de reflexión que si el 95,36% de los funcionarios de una organización son calificados con Sobresaliente y Excelente, indicaría que se estaría logrando su misión y los objetivos estratégicos; lo cual a la luz de la opinión pública colombiana, como es el caso de la PGN, debe luchar contra la corrupción no se está cumpliendo. Con ello se denota que la evaluación del desempeño en la PGN, no refleja realmente una coherencia con el logro de su misión.

Adicionalmente, se encontró que no se hace un ejercicio de análisis y de carácter gerencial de esta información. Con ello se desaprovecha importantes datos para realizar gestión estratégica del conocimiento encaminada a la obtención de resultados superiores para Entidad.

1.3.6 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA-DIAGNÓSTICO

Con el fin de recoger información, se aplicó una encuesta a los funcionarios de la Entidad, Ver anexo No. 1, que sirve para medir la opinión de los funcionarios respecto del actual sistema de evaluación del desempeño en la PGN.

ENCUESTA - PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

OBJETIVO: Recoger algunos elementos de análisis para verificar la factibilidad de presentar una propuesta estrictamente académica, de un sistema de evaluación por mérito a los funcionarios de la PGN.

La encuesta, fue respondida por cuarenta y siete funcionarios. Los resultados se muestran a continuación:

DATOS GENERALES:

Las personas que respondieron la encuesta, tienen el siguiente nivel jerárquico:

NIVEL DEL CARGO:	%
ASESOR	17,4%
PROFESIONAL	43,5%
TECNICO/ADMINISTRATIVO	39,1%

La siguiente es la composición por género de quienes respondieron la encuesta:

GÉNERO:	%
FEMENINO	60,0%
MASCULINO	40,0%

El TIEMPO DE SERVICIO, es de 10,08 años

El tipo de vinculación es:

TIPO VINCULACIÓN:	%
CARRERA AD	58,7%
LNR	6,5%
PROVISIONAL	34,8%

El tipo de dependencias a la cual pertenecen los encuestados es:

DEPENDENCIA:	No. FUNC	%
OFICINAS	12	27%
PROC DELEGADAS	12	27%
DIVISIONES	2	4%
REGIONALES	2	4%

JUDICIALES	2	4%
GRUPOS	5	11%
OTRAS	10	22%
TOTAL:	45	100%

PREGUNTAS:

1- ¿CUÁLES DEBILIDADES ENCUENTRA EN EL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA PGN?:

Las principales debilidades que tiene el actual sistema de evaluación del desempeño, se refiere a los procedimientos y la capacitación. Dentro otros, sobre sale la falta de igualdad y de objetividad en la evaluación. Los resultados son los siguientes:

A	Los procedimientos	41,5%
B	Los formatos	2,4%
C	La capacitación en el Sistema	19,5%
D	Otro	36,6%

2- ¿QUÉ ASPECTOS POSITIVOS ENCUENTRA EN EL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?:

Los aspectos positivos del actual sistema, en su orden son Facilidad de Evaluar, los formatos y los procedimientos. Sin embargo, dentro de Otros se resalta de 9 de 15 observaciones indican que no hay “ningún” aspecto positivo.

A	Facilidad de evaluar	31,0%
B	Los formatos	19,0%
C	Los procedimientos e instructivos	16,7%
D	Otro	33,3%

3- ¿QUÉ CONSIDERA QUE HACE FALTA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

En su orden de lo que hace falta para mejorar el actual sistema es: la evaluación por competencias, la objetividad, tener evidencias y que varias personas evalúen.

A	Evaluar por competencias	41,0%
B	Evaluar con base en evidencias	12,8%
C	Evaluar con objetividad	23,1%
D	Que varias personas evalúen	10,3%
E	Otra:	12,8%

4- ¿QUÉ CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEBERÍA INCLUIR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LOS FUNCIONARIOS?

En este contexto, en su orden los criterios que deberían evaluarse son: los resultados, el cumplimiento de objetivos de la dependencia, el cumplimiento de objetivos de la PGN y otro. En este último se reitera la necesidad de evaluar integralmente todos los criterios listados en las opciones. La tabulación arroja lo siguientes datos:

A	Los resultados	39,0%
B	El cumplimiento de los objetivos de la PGN	19,5%
C	El cumplimiento de los objetivos de la dependencia	22,0%
D	La evaluación de los clientes	4,9%
E	La evaluación de gestión de la Oficina de Control Interno	0%
F	Otra:	14,6%

5- ¿CONSIDERA IMPORTANTE EVALUAR A TODOS LOS FUNCIONARIOS?

Al parecer a casi todos los encuestados le llama la atención la idea de evaluar a todos los funcionarios. La razón más importante es la del principio de "igualdad".

Si	97,9%
No	2,1%

6- ¿QUIÉNES DEBERÍAN EVALUAR A LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD?

En cuanto a quienes deben evaluar, se encontró que deben evaluar los jefes, la Oficina de Control Interno, Otro. Curiosamente los subalternos y colegas obtuvieron 0%. Sin embargo, la sugerencia de otros está la de compañero y autoevaluación.

A	Los jefes	66,7%
B	Los subalternos	0%
C	Los colegas	0%
D	Los clientes	4,4%
E	La Oficina de Control Interno	13,3%
F	Otro.	15,6%

7- ¿PARA QUÉ DEBE SERVIR LA EVALUACIÓN?

En su orden los encuestados consideran que la evaluación debe servir para: Otro, ascensos, la permanencia en al Entidad, cumplir el plan estratégico de la PGN. Dentro de la opción otros, se señala persistentemente la de “todas las anteriores”.

A	Para lo ascensos	27,3%
B	Para otorgar comisiones de estudio	2,3%
C	Para determinar la permanencia del funcionario en la Entidad	18,2%
D	Para estímulos pecuniarios	0%
E	Cumplir el plan estratégico de la PGN	11,4%
F	Otro:	40,9%

1.3.7 OBSERVACIONES AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PGN.

En el marco de los resultados de las encuestas a continuación se hace un análisis cualitativo:

- El actual Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en la PGN, no mide las competencias.

Actualmente la evaluación del desempeño se denomina calificación de servicios al tenor de los parámetros del Decreto Ley 262 de 2000, en que se tiene en cuenta los factores de calidad, eficiencia o rendimiento, responsabilidad y organización del trabajo; empero, los factores en cita no permiten medir el impacto que cada servidor público le aporta a la consecución de los objetivos de la dependencia y de la institución, en igual sentido no evalúa el nivel de desarrollo de las competencias funcionales y comportamentales para determinar acciones de mejora y poder definir planes de formación ajustados a las necesidades del servidor y de la Procuraduría General de la Nación

- No evalúa a varios grupos de funcionarios: solo evalúa a funcionarios en periodo de prueba y de carrera administrativa.

Ello implica que se evalúa sobre un segmento de la población laboral de la entidad, lo cual contribuye a determinar que el compromiso de desempeño por parte de los servidores de carrera es el indicador de desempeño institucional y

deja un margen muy amplio marginado de evaluación que de contera afecta la apreciación objetiva del comportamiento de una adecuada calificación que permita evaluar gestión de las dependencias, evaluación de competencias funcionales y evaluación de competencias comportamentales, que es sin lugar a dudas lo que le hace falta a la Entidad para evolucionar en el concepto de la evaluación de sus servidores.

- Es unidireccional, solo evalúa el Jefe.

En el momento se cuenta con un formulario de calificación de servicios para los servidores inscritos en el Registro Único de Carrera y otro para los servidores en periodo de prueba, los cuales se descargan de la página web de la entidad y debe ser diligenciado directamente por los jefes.

La tendencia moderna y que actualmente genera mayor implementación es la calificación de 360 grados, también conocida como evaluación integral. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

- No está incorporado a los procesos de planeación estratégica.

El actual sistema de evaluación del desempeño de la PGN, no hace énfasis en la desagregación y despliegue de la estrategia hasta el nivel de las actividades o tareas de los funcionarios; perdiendo así la oportunidad de que la evaluación del desempeño se haga con base en la misión de la entidad. Esto con base en el hecho de que en el instrumento de evaluación, no se especifican los objetivos estratégicos a los cuales le aporta cada funcionario.

La Oficina de Planeación de la entidad desarrolló, para el año 2012, un proyecto de actualización del Manual de Funciones de la Entidad, integrando el componente de competencias; con lo cual estructuraría la evaluación del desempeño laboral a través de la evaluación de competencias funcionales y

comportamentales y así facilitar la definición de metas e indicadores en el Plan de Acuerdos con los servidores de carrera, de los provisionales y de libre nombramiento y remoción que defina la Entidad.

Con lo anotado se prevé evaluar a cada servidor con parámetros acordes a la situación laboral individual de cada funcionario, como la carga laboral recibida, facilitando al jefe inmediato el proceso de seguimiento al desempeño de cada servidor público de su dependencia.

Obviamente, con sujeción a la estructura normativa, compete dicha calificación a los jefes de las dependencias de la Entidad. Por ello es necesario para evolucionar al nuevo contexto de modernidad en la evaluación, concebir la reforma de la ley (Decreto Ley 262 de 2000) que permita la adopción dentro de las metodologías dominantes modernas de medición la que más convenga a la entidad, de conformidad con los estudios que suelen presentar las consultorías especializadas sobre el tema

- Se carece de un enfoque de evaluación por competencias laborales.

La Comisión de Carrera de la PGN aprobó para el año de 2010, el plan de acuerdos sobre el desempeño laboral como un instrumento para acordar compromisos entre el evaluador y el evaluado, que circunscribe a los servidores

calificables (los de carrera), ya que no es posible adelantarlos con los servidores en provisionalidad, con encargos y en los funcionarios de libre nombramiento y remoción.

El diligenciamiento del Plan de Acuerdos sobre el desempeño laboral presenta disonancia cognoscitiva en la medida en que los jefes frente a sus subordinados no tienen claridad y entendimiento de los conceptos y de la metodología para guiar al empleado en la acertada definición y construcción de los objetivos, metas e indicadores. Por ende, se está ante un instrumento que no ensambla adecuadamente sinergia de cumplimiento de la evaluación que le permita cumplir con la visión de contar con gestión aprovechada con fundamento en el conocimiento, experiencia de todo el potencial de las personas que componen el nivel individual, grupal y general de la Entidad.

- Es subjetiva.

En razón a que ha quedado evidenciado de conformidad con las auditorías aplicadas por la Oficina de Control Interno que las calificaciones aún se encuentran dentro del panorama de la subjetividad ya que los calificadores frente a sus subordinados no asumen con lealtad los criterios y se limitan a determinar su cumplimiento como otra actividad libre de apremio y suelen congraciarse con su equipo calificando generalmente con excelentes

calificaciones, cuando en realidad los guarismos frente a la auditoría resultan contradictorios, y en consecuencia resultan incongruentes las explicaciones de que su componente laboral es insuficiente o no se encuentra adecuadamente capacitado.

- No existe correlación entre los resultados institucionales y la evaluación del desempeño.

Tal como se evidenció, mientras el 95% de los funcionarios de carrera tienen una calificación entre Sobresaliente y Excelente, no concuerda con los resultados de la Institución, en especial frente al tema de la lucha contra la corrupción en el país.

2 MARCO DE REFERENCIA DE LA PROPUESTA

2.1 TENDENCIAS DE LA EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La evaluación del desempeño laboral es tan antigua como el mismo trabajo humano. Siempre se ha pretendido hacer una medición del trabajo de las personas, y en un principio de sus resultados obtenidos por su esfuerzo.

Los nuevos desafíos para el área de recursos humanos, RRHH, (Cucchi, 2011), manifiesta que debido a los cambios tecnológicos y nuevas tendencias, un elemento importante es del cambio de la “administración de RRHH” a la gestión estratégica del recurso humano, esto por el valor agregado que se debe

generar a la organización; se debe ubicar en las actividades estratégicas de la misma empresa. Pasa por adaptar la estrategia de la gestión humana con la gestión estratégica de la empresa. Se debe alinear la estrategia de la empresa con la empresa, es decir con la Misión-Visión-Valores; en otro sentido debe alinearse la conducta de las personas con las de la empresa, por tanto, las actividades humanas cotidianas deben aportar al logro de la estrategia organizacional.

En este marco, la evaluación del desempeño debe dar respuesta a este requerimiento.

Un estudio, citado por (Gómez, www.gestionhumana.com, 2006), adelantado por Dave Ulrich y la SHRM, en 2002, identificó las cinco áreas en las que Recursos Humanos debe concentrarse para cerrar esta brecha y lograr mediciones cuantificables. Estas son, como se muestran en la Tabla No. 2.1:

TABLA No. 2.1 IMPORTANCIA DE LA ÁREAS EMPRESARIALES

AREA	IMPORTANCIA
Contribución estratégica,	43%
Credibilidad personal,	23%.
Manejo del área de RR.HH.,	18%.
Conocimiento del negocio,	11%.
Tecnología de Recursos Humanos	5%.

FUENTE: Adaptado de (Gómez, www.gestionhumana.com, 2006)

Como lo plantean (Simón, Rojo, & Molina, 2011), la evaluación del desempeño, también denominada, gestión del rendimiento, es polémica –y cada vez es más

compleja-, debido entre otras cosas a que los trabajadores, son mayoritariamente “trabajadores del conocimiento”, y por tanto realizan trabajos más abstractos difíciles de cuantificar.

En un estudio realizado, por Simón, Rojo & Molina, Op. Cit 2011, entre empresas de varios sectores –Bancos, TIC, Farmacias, Turismo y ocio, Industria, Sanidad, Distribución-, indican que el 88% de las empresas tienen la evaluación del desempeño formalizada, lo que indica que este instrumento de gestión del talento humana es considerada como una herramienta importante. Ver Tabla No. 2.2.

TABLA No. 2.2 COBERTURA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

SECTOR	COBERTURA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN (%)
BANCOS Y CAJAS	100
TIC	98
FARMACIA	93
TURISMO Y OCIO	50
INDUSTRIA	48
SANIDAD	3
DISTRIBUCIÓN	24

FUENTE: Simón, Rojo & Molina, 2011

Continuando con (Simón, Rojo, & Molina, 2011), plantean que la gestión por competencias ayuda a determinar la diferencia entre “el qué” y el “cómo”.

Llama la también la atención, que prácticamente todo los sectores analizados, se avalúan el 100% de los Gestores, entiéndase los directivos, -excepto en el

sector de Sanidad, con un 80%-, y que el nivel menos se evalúa es el nivel Operativo, con un 20%.

Los otros niveles, Administrativos, Comerciales, Técnicos, tienden a ser evaluados en un porcentaje cercano al 95%.

Vale destacar la importancia que tiene la “evaluación del desempeño”, para determinar la correlación que existe con el rendimiento empresarial y la formación y desarrollo de los empleados. Concluyen que las empresas que cuidan sus políticas de formación obtienen mejores resultados de negocio. Sugieren que la formación y desarrollo se evalúen en términos de: Calidad, cantidad, tiempo y costos como inversiones Op cit. Pág. 90.

También se verifica la consonancia entre las competencias y las prioridades actuales de la empresa, en este aspecto se encuentra que apenas hay un nivel del 40% entre estas dos variables.

En el campo de las consecuencias de la Evaluación del Desempeño, ED, y específicamente en relación con los planes de gestión del talento humano, se identifican tres grandes áreas:

- Identificación del talento
- Desarrollo

- Sucesión o promoción

A continuación se hace una presentación de la evolución del concepto de Evaluación del Desempeño, (Rosales Perdomo, Carpio Camacho, & Baldán Rodríguez, 2011):

- Zerilli, (1973): Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.
- Sikula, (1989): Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.
- Koontz, (1990): Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.
- Werther & Davis, (1992): Es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.
- Harper & Lynch, (1992): Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre

la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

- Chiavenato, (1995): Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- Puchol, (1995): Es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.
- Byars & Rue, (1996): Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.
- Cuesta Santos, (1999): Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.
- Mesa Espinosa, (2000): Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

- Carlos Martínez, (2002): Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).
- Morales Cartaya, (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.
- Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. La historia recoge que en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de

Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema.

- La "Evaluación del Desempeño", "Evaluación del Rendimiento" o "Evaluación de la Actuación" es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y en esto radica su importancia esencial.
- Morales Cartaya (2009), recoge en su definición, aspectos como la idoneidad, la competencia y los resultados del evaluado, vinculado a los objetivos de la organización, da participación al evaluado a partir de su autoevaluación y a los criterios del resto de los colaboradores y aprecia la importancia de la evaluación para el desarrollo individual de la persona. En la organización donde se desarrolla la presente investigación no están definidas las competencias laborales, existiendo solamente las designaciones y funciones de los cargos.
- Las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 (2007) definen la Evaluación del Desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de

capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

Además, la evaluación del desempeño no debe ser una medición (Ruda, 2010), quien plantea que lo que este proceso debe permitir la “evolución del desempeño”. Pues quien califica, no es el “jefe”, sino el propio empleado, es él quien con su propio esfuerzo, energía, voluntad, enfoque y resultados determina su nivel de desempeño. Agrega Ruda, 2010, además que lo importante no es el diseño del instrumento de “evolución”, si no el contexto en el cual se desarrolla. El proceso de “evolución del desempeño”, por tanto no debe poner etiquetas a los empleados, si no que le debe permitir su propia reflexión hacia el permanente mejoramiento; no se trata de hacer seguimiento, si no de identificar los aspectos en los cuales el empleado, requiere apoyo para optimizar su desempeño.

Por su parte el experto argentino (Rucci, 2009), ya en la instancia de la entrevista de evaluación, invita a que los evaluadores no pierdan de vista que ese momento es para demostrarle al evaluado que lo que interesa es ayudarlo en su desarrollo. Se hace énfasis en que la evaluación de desempeño, no debe

tomarse como una retaliación por los malos resultados, y por tanto para despedir empleados.

Todo evaluación, según el estudio de (Gestión Humana, 2004), indica que deben definir las capacidades de los trabajadores, y es el resultado de un proceso que requiere evaluar de una manera clara el tipo de competencias que los empleados necesitan para que logren las metas del negocio.

Por esta razón, Méndez (2004) enfatizó en la importancia de promover una metodología de evaluación objetiva y precisa en relación con el enfoque estratégico de la empresa, pues de la definición de las capacidades que poseen las personas y la determinación de que éstas se encuentran acordes con el cargo, dependerá el desarrollo global de toda la organización.

Indica Méndez, citado por (Gestión Humana, 2004), que el trabajo fragmentado no sirve para nada. La generalización de conductas para el logro de resultados debe ser premisa para toda compañía. Y esto no se puede alcanzar si los individuos no saben hacia dónde dirigirse y eso depende de que la estrategia para el desempeño de personal esté empalmada con toda la táctica del negocio.

Añade Méndez, (Gestión Humana, 2004), que “De nada sirve crear un modelo idealizado de competencias si los individuos que son los que en verdad hacen que la organización viva, no están orientados hacia el fin de la compañía. Así que a gestionar las capacidades, pero con base en la estrategia”, con ello se ratifica la importancia fundamental de las competencias o capacidades de los empleados para que se logren los resultados organizacionales.

2.2 LA GESTIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS

Sea esta la oportunidad de precisar la intencionalidad que atrapa la atención de los proponentes de esquema de medición genérico del componente de servidores y trabajadores de la PGN que determina tanto a los funcionarios adscritos a Carrera Administrativa y los de libre nombramiento y en provisionalidad y encargo.

De acuerdo con los lineamientos planteados por (Nieto Licht, 2011), es necesario previo al aterrizaje de nuestro plan el comprender la estructura del proceso evolutivo en la gestión humana que las organizaciones han asumido desde la óptica operativa a la altamente requerida gestión que pretende la participación incuestionable de los trabajadores que conducen a la construcción del progreso y mejoramiento del rendimiento con la innovación que desde luego

asocia la ventaja competitiva y diferenciadora de las corporaciones y Empresas.

Empero, como el tema central del análisis lo concentra en el personal que integra y debe conformar el área de gestión humana para posesionarla como un área de impacto estratégico y un ejemplo para seguir en términos de gestión.

La idea es consolidar un equipo debidamente profesionalizado que irradie los elementos diferenciadores de los activos intangibles del talento humano en la generación del valor. Ahora bien, el material de consulta se concentra especialmente en adaptar el modelo estratégico por competencias para la dirección de recursos humanos en su función de selección, formación y retribución que añada valor estratégico a las empresas.

Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos (Fernández López, Javier, 2005), proporciona el conocimiento necesario para desarrollar el concepto de competencia y sus elementos básicos y las fases o secuencias para su diseño y lanzamiento, para lo cual se propone la metodología a seguir, con lo que en esta nueva experiencia todas las partes afectas puedan contribuir desde su experiencia en las fases de diseño del proyecto, análisis de la situación actual, definición de los elementos básicos del modelo, implantación del modelo gestión por competencias y su difusión.

Dicho material en realidad no tiene mayor preponderancia, en este momento histórico, en la medida que La PGN ya aplica la experiencia del modelo de competencias dentro de la adaptabilidad que se implanta en el sector público donde indudablemente se presentan hechos diferenciadores para la caracterización de competencias en los tipos técnicos y genéricos, es decir, de conocimiento y de comportamiento y sus correlativas definiciones y la obtención de los perfiles de los empleados y su posterior validación.

Butteriss, consultora empresarial, (2001), proporciona la tendencia del cambio del rol de los recursos humanos y como gestionarlo eficazmente para hacer mas competitiva la organización. En el capítulo 12, Butteriss (2001), es muy dicente para el efecto: “Alcanzar la estrategia a través de la gente, donde de manera comprensible encausa el enfoque a las actividades de desarrollo del modelo de competencias bien con énfasis en el trabajo individual o familia de trabajos, en el rol o nivel de las competencias claves o desde el enfoque clave, en la que se enfatiza sobre todos los comportamientos clave requeridos por todos los puestos de la organización.

Adicionalmente se implementa la información con otros modelos que permiten el enfoque, la intencionalidad y las aplicaciones principales del desarrollo de competencias, de los recursos organizacionales, y del nivel de precisión

requerido; en la cual se aduce que la experiencia muestra que las juntas de expertos pueden identificar cerca del 50% de las competencias que producen los máximos resultados.

Es pertinente la consideración de la valoración de los resultados para una organización ante la pregunta ¿Cual es el valor de los máximos resultados para una organización? (Hunter, Shmidt, & Judiesh, 1990). Los estudios publicados en la década de los 90 comparando los resultados **medios** y los **sobresalientes** entre diferentes trabajos, organizaciones y sectores, se encuentra que la productividad tiende a ceñirse a una típica curva de campana³, es decir cerca del 60% de la gente está en el área central de resultados. La gente de este grupo satisface las expectativas laborales por las que se la contrató. Lo que interesó a los investigadores fue el aproximadamente el 15% de gente que representaba los resultados sobresalientes: gente que obtenía unos resultados considerablemente mejores que los de sus colegas.

Comparando este grupo con los del área central, (Hunter, Shmidt, & Judiesh, 1990), encontraron que las diferencias en resultados de valor añadido varían en función de la complejidad del trabajo. Para trabajos de poca complejidad como los de auxiliares administrativos, la diferencia en resultados de valor añadido entre trabajadores medios y los sobresalientes es de cerca del 19% menos de

³ Es decir, que corresponde a una distribución de probabilidad normal, cuya forma de campana es familiar a cualquiera que tenga algunos conocimientos básicos de estadística, para mayor explicación ver (Gujarati, 2003)

errores en documentos que su homólogo medio. En la medida que se sube en la escala de complejidad del cargo, no obstante, las diferencias se acentúan. Para puestos de complejidad moderada y alta como cargos de gestión, profesionales/Técnicos o de ventas, la diferencia de resultados alcanzan entre el 32 y el 120%.

Las implicaciones para las organizaciones de este y otros estudios son muchas. Si quienes desempeñan su trabajo de forma sobresaliente pueden impactar con tal fuerza los resultados empresariales clave, es de máximo interés para la organización identificar claramente qué hacen dichas personas para alcanzar dichos resultados. El objetivo no es hacer que todo mundo consiga dichos resultados, sino **desplazar la curva** para que la actuación de todos sea superior.

Por ello se estructuraron las escalas de competencia en seis categorías (de la gestión humana, cognitiva –pensamiento/solución de problemas-, de logros, de influencia y de gestión. Y con ellas se construye y se desarrolla el modelo de evaluación de competencias que permite una herramienta poderosa para reclutar y seleccionar gente (¿Cuánta competencia ha demostrado el candidato en situaciones laborales anteriores?); gestionar al personal ya existente en un puesto de trabajo (¿Cual es su nivel actual de rendimiento?); desarrollar mejores resultados (¿Cuales son la mayores carencias de competencias?); y

planificación de sucesiones (¿que rendimiento tiene el individuo frente a los niveles de competencia buscados para futuros roles?).

Este modelo ha demostrado (Butteriss, 2001), reducir considerablemente la rotación del personal, incrementando la satisfacción en el trabajo a través de un emparejamiento mejor entre persona y puesto: Los empleados satisfechos tienen menos probabilidades de marcharse.

Reducir la curva de aprendizaje y mejorar la productividad de los nuevos empleados en un 30 o hasta un 50%, puesto que estos ya poseen las competencias cruciales para desempeñar el trabajo

Incrementar la objetividad y consistencia legal de las decisiones de contratación, mostrando con claridad cómo los métodos de selección evalúan las competencias laborales que llevan al éxito en el puesto de trabajo, sin discriminar en función del pasado, del sexo o de la edad del empleado.

Partiendo desde la premisa o pregunta **¿Cómo respaldaran las competencias nuestra misión y nuestros valores, y proporcionarán ventajas competitiva?** Desde el desarrollo del modelo acorde al enfoque que se requiera, bien para trabajos específicos dentro de la organización o por un nivel laboral que mezcla funciones; o bajo un desarrollo de competencias clave que

describen los comportamientos requeridos por todos los trabajos que refuerzan y respaldan la misión y los valores de la organización analizando las fases de su desarrollo, las ventajas y sus limitaciones y es aquí donde cobra especial relevancia la Junta de expertos como otros métodos auxiliares para puestos o cargos menos importantes que validan el modelo de competencias.

En su investigación (Nieto Licht, 2011), precisa que la gerencia de gestión humana, pasa de ser un proceso meramente operativo, a ser un proceso altamente estratégico, que toma fuerza desde los años 90; no obstante para la primera década del siglo XXI; refiere el área de gestión humana que se le exige nuevas contribuciones como lo es la de relacionarse con las personas, dado la importancia de conocer a las personas más competentes en todos los procesos que puedan entender y satisfacer las necesidades cambiantes del cliente y la necesidad permanente de la empresa de crecer y hacerse sostenible en el entorno competitivo y de gran velocidad que actualmente caracteriza el entorno competitivo del mercado, la sociedad, la tecnología y la comunicación.

En su lectura, se encuentra un detallado análisis de las contribuciones que los diferentes tratadistas han presentado en la gestión del tema gestión humana que contribuyen e inciden en los recientes cambios y posteriormente el autor presenta su análisis desde los estudios realizados en Colombia por la Asociación Colombiana de Gestión Humana (SENA, 2003). Adicionalmente

analiza el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, por medio de la Mesa Sectorial de Gestión Humana en Colombia realizó una caracterización del área en el año 2003, mediante el cual se describe los entornos organizacionales, ocupacionales y educativos que impactaban y caracterizaban la gestión humana en Colombia. Sobre esto, Nieto Licht (2011), recomienda que para medir el impacto de las áreas de gestión humana en Colombia, valorando el aporte de los roles, las competencias y el nivel de desarrollo de sus procesos. Desde el marco conceptual se valorará el nivel de desempeño de las responsabilidades de los profesionales de gestión humana, su impacto y desarrollo en el país con un enfoque humanista y el mejoramiento de las capacidades de liderazgo y estilo gerencial positivo que permita mejorar el desempeño del área y gestionar su desarrollo para posesionarla con un área de impacto estratégico y en un ejemplo para seguir en términos de gestión.

Por ello su propuesta de modelo para aplicarse en Colombia debe servir de guía para desarrollos de nivel internacional, al permitir a las organizaciones diagnosticar el impacto de la gestión de su área y posteriormente las acciones a realizar para optimizar el desempeño de los roles, de las competencias y los procesos de la misma.

Su proyecto plantea una hipótesis general que la describe así: *La gestión humana favorece el logro de los objetivos institucionales cuando esta alineada*

con la estrategia empresarial, es sistémica, mejora la calidad de vida del trabajador y perfila una cultura con humanismo.

Al adentrarnos en la lectura de la Tesina, Nieto (2011), presenta la metodología para el desarrollo de la investigación que permite estructurar el modelo del accionar empleado para obtener los datos, el examen de estudios, de tendencias y de las herramientas apropiadas que contribuyeron al alcance de las conclusiones que fundamenta su aporte (Focalizado en su atención a las cuatro áreas de trabajo: Estrategia con resultados, Procesos Sistémicos; Personas con calidad de vida y Cultura Humanística), aspectos sobre los cuales apalancaran la información indispensable para capitalizar nuestra propuesta, teniendo en cuenta que el escenario se enfocará dentro de la funcionalidad del entorno normativo reglado que comporta la actividad Estatal en desarrollo de la misión institucional del Ministerio Público en Colombia, atribuido a la Procuraduría General de la Nación, al caso específico del logro de la evaluación de la totalidad de los servidores tanto de carrea como los de libre nombramiento, los de provisionalidad y encargo con la finalidad de escalar el actual nivel fragmentado en exclusiva a los servidores de Carrera como deber funcional y legal establecido.

2.3 CONCEPTO SOBRE LA EVALUACIÓN POR MÉRITO

Es importante precisar el concepto de “mérito”, para lo cual recurrimos a su origen etimológico inicialmente y sus acepciones encontradas en un diccionario:

- Mérito (Enciclopedia libre, 2012): del latín *mereo*, merecer, obtener
- Respecto de las acepciones encontradas en los diccionarios tenemos:
 - o m. Acción digna de premio o castigo: estás haciendo méritos para que te caiga una bronca.
 - o Cualidades de una persona que la hacen digna de aprecio o alabanza: *nadie puede cuestionarse sus méritos para este puesto.*
 - o Valor, en especial el digno de reconocimiento: el mérito de su esfuerzo es innegable. *hacer méritos loc. Actuar de tal modo que uno sea merecedor de algo.*

En este caso, tema del presente trabajo, se tiene que cuando se trata de evaluar el “mérito” estaría indicando la medición, verificación y constatación de aquellas cualidades de los funcionarios que le permitan merecer, entre otros aspectos:

- Ingresar a la entidad
- Acceder a actividades de desarrollo y estímulo
- Permanecer y ser ascendido
- Obtener un premio o reconocimiento

Quienes defienden la meritocracia, lo hacen porque al aplicarse no se hacen distinciones de ningún tipo, de raza, género, posición social, político o culturales. El mérito corresponde al esfuerzo individual como un criterio justo para distribuir premios, ventajas sociales, o como nos ocupa el acceso o ascenso en los empleos.

Ibañez (2000), plantea que *“La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos.*

Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal” (Ibañez Machicao, 2000).

- POR QUÉ ES IMPORTANTE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL POR MÉRITO

En el siguiente Gráfico 2.1, se muestra a manera de mapa conceptual algunos elementos que resaltan la importancia de la evaluación por mérito. Es

importante indicar el Para qué se valúa?, Por qué se evalúa? Cómo se valúa?,
 Qué se evalúa?, Quién evalúa? Cuándo se evalúa?



FUENTE: Adoptado de Modelo de Evaluación CNTV⁴, a partir de la CNSC⁵

Algunos autores resaltan lo siguiente, respecto de la evaluación por mérito:

- La evaluación del personal puede determinar quienes merecen recibir incrementos en los sueldos por méritos y otros ajustes salariales.
- Permite determinar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los empleados a fin de que continúen trabajando en la empresa.

⁴ CNTV: Comisión Nacional de Televisión

⁵ CNSC: Comisión Nacional del Servicio Civil

- Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Facilita la información básica para la investigación y gestión de los recursos humanos.
- Promueve el estímulo a la mayor productividad. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores (Ibañez Machicao, 2000).

De otro lado (Wheelen & Hunger, 2007) en su libro Administración Estratégica y Política de Negocios, a partir de su investigación, afirman que las empresas con prácticas adecuadas de Administración de Recursos Humanos, ARH, tienen beneficios más altos y una mejor tasa de supervivencia que las empresas sin éstas prácticas. Esto no solo por las mejores prácticas en selección, evaluación, capacitación y desarrollo de los empleados, si no para potenciar la relación que hay entre los objetivos corporativos y las destrezas laborales, en este sentido, concluyen, que las mejores estrategias son irrelevantes si los empleados no poseen las capacidades –entendamos aquí, como competencias-, para realizarlas.

Destacan la importancia de la capacitación y citan el caso de la empresa Chrysler Corporation, que a partir de la capacitación y el entrenamiento,

redujeron de 60 a 36 meses el ciclo de desarrollo de la producción. Todo esto en el marco de lo que denominan “calidad de vida laboral”.

Dentro del concepto de estrategias funcionales⁶ utilizado por (Wheelen & David, 2007), la estrategia ARH, cobra importancia, tal como se muestra en el Gráfico No. 2.2:



FUENTE: Adaptado de (Wheelen & Hunger, 2007) Estrategias funcionales

Proponen que cuanto más complejas las actividades a desarrollar, se debe adoptar la técnica de los equipos autodirigidos; con ello se aumentará la calidad y la productividad, así como la satisfacción y el comportamiento de los empleados.

⁶ Según (Wheelen & Hunger, 2007), pág. 189, es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocios para maximizar las productividad de los recursos.

De la misma forma, las empresas que siguen la estrategia de la diferenciación, según Michael Porter en Estrategia Competitiva, citado por (Wheelen & Hunger, 2007), utilizan en mayor grado la información que proporcionan los subordinados y colegas del desempeño de los empleados; es decir que se acercan cada vez más al uso de la evaluación del desempeño de 360 grados, técnica que se usa en cerca del 10% de las corporaciones estadounidenses. Aunado a esto, se encontró, según los autores, que la diversidad cultural y de edad, de la fuerza laboral es una ventaja competitiva la cual debe ser aprovechada en función de la mayor productividad.

2.4 LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

El diseño de un modelo de competencias que responda a la estrategia del negocio, debe partir por definir qué significa este concepto (Gestión Humana, 2004).

Méndez, citado por lo definió a través de tres ámbitos: el individual, el social y el empresarial⁷.

En el primero, una competencia es una capacidad, habilidad, facilidad y aptitud humana. En el segundo, es cualquier característica que subyace en el individuo

⁷ Estas tres dimensiones determinan el entorno del empleado. Citado por Gestión Humana.com, 18 de marzo de 2004

y que tiene una relación causa-efecto para lograr un desempeño eficaz o superior. En el tercero, es una mezcla de conocimientos, destrezas, motivaciones y creencias que permiten desarrollar un producto final para alcanzar resultados específicos en la empresa.

La combinación de las tres nociones permite construir una definición de competencia: A partir de estas tres perspectivas se adopta la siguiente definición: Conocimientos, destrezas, actitudes y otras capacidades que se requieren para lograr un desempeño determinado y con una función asignada: Ser y hacer, a lo que se debe añadir el Saber. De allí se desprenden combinaciones de estas competencias básicas, en el contexto laboral: Saber-Ser, Saber-Hacer, que se consideran el núcleo básico de éstas.

Para Butteriss, una competencia es una característica subyacente y permanente que define un patrón de comportamiento o pensamiento que permite a una persona alcanzar excelentes resultados en un rol o una situación laboral (Butteriss, 2001).

Igualmente Butteriss (2001), indica que las competencias se clasifican en las siguientes categorías: Habilidades, Conocimientos, Rol social, Imagen propia, Rasgos, Motivos. Las compara con iceberg, en el sentido de que solo sobre salen algunas de ellas y la mayor parte se encuentran ocultas o no reveladas.

En sus estudios Butteriss (2001), ha identificado tres grandes fases u olas de las competencias: La primera, corresponde a la “Búsqueda de la actuación sobresaliente”; la segunda “Gestión integrada de recursos humanos”; y la tercera ola la “Gestión estratégica”.

Según Méndez, citado por (Gestión Humana, 2004), el modelo de competencias para hacer que los trabajadores estén alienados con la estrategia del negocio, debe partir de la definición de tres niveles:

- Factor. Es un grupo de competencias semejantes que poseen los miembros de la empresa.
- Competencia. Es el conjunto de comportamientos o conductas que ejecutan los empleados.
- Conducta. Son las acciones que realiza el individuo para enfrentar cualquier tipo de situación y que demuestra una competencia en particular. Como se muestra en el ejemplo de la Tabla No. 2.3

TABLA No. 2.3 DESPLIEGUE DE UNA COMPETENCIA

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
FACTOR	Pensamiento estratégico
COMPETENCIA	Solución de problemas
CONDUCTA	Capacidad para gerencias y evaluar. Identificación a tiempo de los problemas. Recopilación de información. Proactividad para la toma de decisiones.

Fuente: PDI, a partir de Méndez

Así mismo, las “Core competence” (Lindgren, 2004), se identifican como aquellas competencias básicas que requieren las organizaciones para su desarrollo, la ligan a la tecnología como elemento fundamental, que deja de ser una simple herramienta, para convertirse en un canal a través del cual se manifiestan dichas competencias; para ello proponen un modelo integrador que describe el papel de las competencias individuales con las competencias organizacionales, y el papel de la tecnología en dicho proceso; además incluye una nueva tipología de competencias, las cuales identifica así: *Competencias de dotación (stock)*, *Competencia en el uso* y *Competencia en la organización*.

En relación con los tipos de competencias se pueden distinguir varias clases, lo cual sirve de ayuda para asignar un nivel adecuado de una competencia para un puesto o cargo determinado, para ello se distinguen, entre otras las siguientes categorías, (Fernández López, Javier, 2005):

- Criterios generales de puesto de trabajo: Ejemplo las que corresponden al contexto funcional.
- Criterios para competencias técnicas: Por ejemplo Salud ocupacional, Sistemas de Gestión de Calidad.
- Criterios para competencias genéricas: Aquellas que se manifiestan en relación con otros funcionarios, con clientes externos, proveedores,

Para la evaluación de las competencias genéricas (Fernández López, Javier, 2005), sugiere realizarlo a partir de la observación; para lo cual debe contarse con un directorio de competencias y su respectiva graduación de niveles.

Complementando el enfoque de las competencias, y ya en la perspectiva del proceso del proceso de la entrevista de evaluación, se debe tener en cuenta al menos con los siguientes aspectos (Rucci, 2009):

- 1- Preparar bien la entrevista, en términos de tiempo, -cumplimiento, duración, horario-, no interrupciones.
- 2- Ambiente propicio; respeto, continuidad, calidez.
- 3- Tener una lista de los aspectos que se deben mejorar por parte del empleado, en términos de calidad, oportunidad, costos, volumen.
- 4- Iniciar dándole reconocimiento por los aspectos buenos y sobresalientes obtenidos.

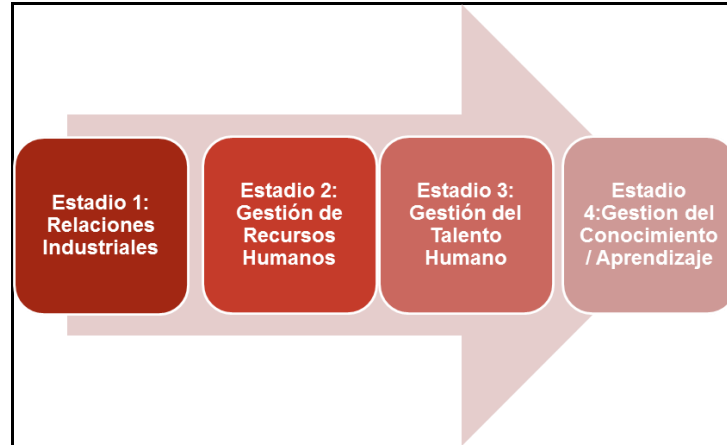
- 5- En caso de haber aspectos por mejorar, preguntarle al empleado cuál es su visión u opinión a cerca de ello.
- 6- Nunca herir sentimientos; siempre referirse a cifras, datos, hechos concretos. No usar comparaciones con otros empleados; se pueden utilizar los mismos resultados del empleado en periodos anteriores.
- 7- Dejar por escrito la evidencia de la entrevista.

En el contexto de los sistemas de gestión de calidad, a lo propuesto por Rucci, se debe tener a la mano lo que en el argot del sector público colombiano se denomina el “portafolio de evidencias”⁸ (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2010).

Se podría decir que el estadio en que se encuentra la ARH, se complementa con la “gestión por competencias”, y corresponde a un estadio superior como se muestra en el Gráfico No. 2.3, el cual inicia desde principios del Siglo XX, con la denominada disciplina de relaciones industriales.

GRÁFICO No. 2.3 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

⁸ Portafolio de Evidencias: Evidencias previamente convenidas que permiten demostrar con suficiencia el logro o falta en la realización de las contribuciones y metas individuales y de las competencias comportamentales objeto de evaluación. Tomado de www.cnsc.gov.co



FUENTE: Elaboración propia a partir de (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2009)

Los aspectos claves para realizar la evaluación del desempeño, planteados por (Opción Consultores, 2006), los cuales sirven como referencia para el sistema de evaluación del desempeño, son:

- Metodología de evaluación
- Fechas en las que se va a evaluar el rendimiento del personal
- Los criterios con que serán evaluados los distintos empleados de los diferentes niveles organizacionales de la empresa.
- Definición y preparación de quienes serán los evaluadores en cada uno de los casos a ser evaluados.
- Mecanismos de comunicación de la actividad en el seno de la empresa.
- Criterios para dar feedback, o mejor, realimentación a los evaluados sobre cuáles han sido los resultados de su evaluación.
- Prever planes y acciones a tomar como resultado de tal instancia de evaluación

La alternativa, Gestión por competencias y procesos, expuesta por Delgado, en (Gómez, www.gestionhumana.com, 2006), propone adicionar a la gestión por competencias el factor de procesos de la empresa. Según el conferencista, este modelo surgió de una investigación documentada, del intercambio con expertos y de la constante práctica de consultoría en la materia.

El modelo propuesto por Delgado, está compuesto por el desarrollo de tres disciplinas:

- Gestión del conocimiento.
- Gestión por competencias.
- Gestión de procesos.

Domingo Delgado, citado por (Gómez, 2006), dio algunas características y puntos clave de la gestión por competencias y procesos, su impacto en la estrategia del negocio y la efectividad de vincular el aspecto práctico de la cotidianidad en esta metodología, como evidencia tangible de relación con el trabajo diario de los colaboradores. Estas son algunas de sus percepciones, respecto de estas tres disciplinas, Gómez (2006):

- “Podemos conectar la administración de las competencias con los elementos específicos y mesurables de los indicadores de un proceso”.

- “Cuando hemos hecho trabajos de detección de necesidades de adiestramiento, les pedimos a los clientes que nos muestren sus procesos. Hay organizaciones que los tienen perfectamente caracterizados, pero en aquellos casos en que no los tienen, el levantamiento de un proceso no dura más de 15 minutos, porque ya existen y la gente los conoce aunque no estén documentados”.

- “Resulta interesante ver cómo los procesos se vuelven un mapa entre el consultor y el cliente. Les preguntamos cuál es el paso crítico del proceso que afecta más la eficiencia, eficacia y efectividad. Ellos no lo dudan y señalan con el dedo inmediatamente y si uno les pregunta si hay un factor que pueda mejorarse si ayudamos a que las personas que trabajan ahí desarrollen las competencias que necesitan, casi siempre la respuesta inmediata es sí, porque todos los procesos dependen de que las personas tengan o no las competencias”.

- “Es importante la gestión por procesos porque crea un mapa de trabajo de interrelación de nosotros como procesos de apoyo a los procesos productivos, y los indicadores de los procesos, porque si tenemos claro los indicadores de cada proceso, podemos conectar el aporte de las competencias específicas a esos aportes”.

En cuanto a los posible métodos, (Argavan Consulting, 2011) precisan que es importante buscar método que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la personas en su puesto de trabajo.

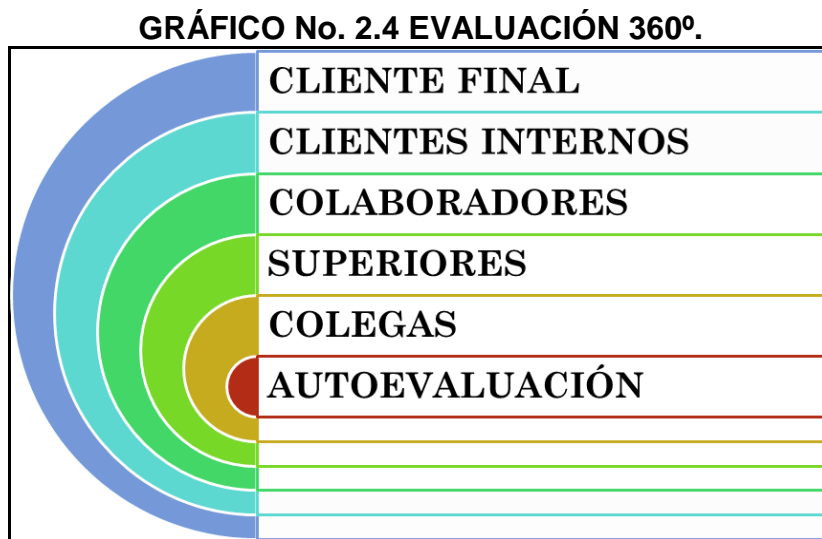
Los tipos de evaluación, según (Argavan Consulting, 2011), son los siguientes:

- La evaluación por objetivos: Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios. Cuenta con dificultades como no ser fácil de establecer objetivos concretos.
- La evaluación por escalas: En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala. Las escala consisten en una serie de grados (ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente...)

- Evaluación por medio de acontecimientos significativos: El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar. El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.
- La evaluación abierta: El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada. El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y los costos del proceso son reducidos. Hay de dos tipos: Por clasificación y por distribución determinada.
- Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias: En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes:
 - o Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado).
 - o Otra, que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

2.5 EVALUACIÓN 360°.

La evaluación de 360º., mide los comportamiento entre colegas, clientes internos, colaboradores y superiores, sino que también se está buscando evaluar la percepción del cliente final, y este valor relacionarlo con la evaluación del desempeño individual (Nieto Licht, Tesina - Diploma de Estudios avanzados en ciencias empresariales, 2011). Además, en otros modelos se incluye la autoevaluación como elemento integrados de las demás dimensiones de la evaluación, tal como se muestra en el Gráfico No. 2.4:



FUENTE: Adecuación propia a partir de (Nieto Licht, Tesina - Diploma de Estudios avanzados en ciencias empresariales, 2011)

Este método, a diferencia de los métodos tradicionales, adolece de estar influida por un alto nivel de subjetividad, pues solo recae sobre el superior del empleado, y en otras ocasiones evalúa alguien que ni siquiera tiene relación directa con el evaluado.

La evaluación 360°. brinda una visión más global (Argavan Consulting, 2011) y objetiva en las empresas e instituciones; a partir de la complementación de la evaluación de diferentes evaluadores, lo que elimina la visión parcializada del comportamiento de un empleado.

Para usar este método, es importante asignar una ponderación a cada uno de los componentes de la evaluación o evaluadores, lo cual depende entre otras cosas del tipo de relación que existe entre el empleado/evaluador, el nivel de exposición frente a las actividades. Al respecto se propone un esquema, (Nieto Licht, Criterios metodológicos para Identificación de desempeños exitosos, 2012), plantea una ponderación así, según Tabla 2.4:

TABLA No. 2.4 MODELO DE EVALUACIÓN 360°. / PONDERACIÓN

CRITERIO/COMPONENTE	PONDERACIÓN
PRODUCTOS	60%
Productos e indicadores	40%
Competencias	20%
EVALUACIÓN 360°.	20%
Autoevaluación:	5%
Jefe:	10%
Otros (Ej. colegas)	5%
CLIENTES:	20%

Interno:	10%
Externos:	10%

FUENTE: Adaptación propia a partir de (Nieto Licht, Criterios metodológicos para Identificación de desempeños exitosos, 2012)

En esta ponderación se observa una combinación de los métodos de Evaluación por objetivos y 360°. Lo cual se convierte en un referente, que invita a realizar una combinación adecuada entre los métodos, con el fin de lograr la mejor evaluación, desde el punto de vista objetivo de los empleados.

2.6 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO

La Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, por mandato de la Ley 909 del 2004⁹, define la metodología para identificar las competencias de los cargos públicos del Estado. En cumplimiento de este mandato, inició en el año 2006 el desarrollo de dos experiencias piloto en las áreas de Contratación Estatal y Gestión Jurídica Pública, con el fin de validar una metodología que identificara y estandarizara las competencias¹⁰ de los empleos comprometidos en estas áreas transversales, en cumplimiento del Artículo 5 del Decreto 2539

⁹ Ley 909 de 2004, Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Si bien esta ley no es de obligatoria aplicación para la Procuraduría, si se convierte en un referente para la gestión del talento humano en la Entidad, pero si es claro que en los vacíos que se tengan en esta materia, se deben cumplir los preceptos establecidos en dicha Ley.

¹⁰ Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

de 2005¹¹ que determina los parámetros que deben tenerse en cuenta para definir las competencias funcionales y el contenido funcional de los empleos públicos del país.

El artículo 5 del decreto 2539 del 2005, citado por (DAFP; ESAP, 2008) establece los parámetros que deben caracterizar las competencias funcionales del empleo público del país en cuatro grandes categorías:

1. Los criterios de desempeño o resultado de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de las funciones de un empleo.
2. Los conocimientos esenciales que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
4. Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.

2.7 ESTRUCTURA DEL EMPLEO PÚBLICO

El Artículo 19 de la Ley 909 de 2004, al referirse al empleo público dice que “Artículo 1o. El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias

¹¹ Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.”. Se destaca, la relevancia que se plantea para las competencias –laborales-, en relación con el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Siendo la PGN, una entidad del Estado, es claro que la Entidad debe adoptar este enfoque para adelantar su gestión, y de esta manera contribuir al cumplimiento de los planes de la misma Entidad y a su vez de los objetivos del Estado Colombiano.

La Procuraduría mediante Resolución 253 de 2012 (Procuraduría General de la Nación, 2012), Por la cual se adopta el Manual Específico de Funciones por Competencias Laborales y Requisitos de los empleos de la Planta de Personal de la Procuraduría General de la Nación y del Instituto de Estudios del Ministerio Público, IEMP. En esta Resolución se distinguen tres tipos de competencias:

- Competencias laborales: las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

- Competencias comportamentales: Aluden a las características de la conducta que se requieren como estándares básicos para el desempeño del empleo, como la motivación, las aptitudes, las actitudes y las habilidades.
- Competencias funcionales: Son, aquellas que identifican las funciones esenciales a partir del propósito principal del empleo, y que determinan las tareas concretas que debe estar en capacidad de hacer el servidor público para ejercer el cargo.

El Diccionario de Competencias, (PGN & UNAL, 2012), que hace parte del Manual de Funciones y Requisitos por Competencias, define la estructura de las competencias, los niveles y las conductas asociadas.

Con este instrumento, se puede decir que la Procuraduría, adoptó formalmente un modelo de gestión del talento humano por competencias; sin embargo, a pesar de ello, y dado que apenas en el presente año se adoptó dicho modelo, debe realizar mayores esfuerzos para que se implemente en todas las fases de la gestión del recurso humano, en especial lo referido a la Evaluación del Desempeño, ED, pues como se observó en la primera parte del presente trabajo, la ED adolece de inconvenientes ya enunciados.

3 EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO

3.1 SITUACIÓN ESPERADA

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, a partir de la revisión de los documentos que soportan el actual sistema de evaluación del desempeño, los resultados de la encuesta aplicada, los aspectos técnicos y teóricos de la evaluación del desempeño, presentados en los capítulos precedentes, se propone a la PGN, diseñar e implementar un sistema de evaluación por méritos, en el presente trabajo, el cual tiene los siguientes objetivos:

3.2 OBJETIVO GENERAL

Proponer un Sistema de Evaluación por Mérito en la PGN, ***el cual aplica para todos los funcionarios***, basado en competencias, mérito, objetividad y multidimensionalidad, en el marco de las normas legales, el MECI y el SGC, que garantice la igualdad e integralidad de la evaluación del talento humano.

3.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proponer nuevos y efectivos instrumentos de evaluación:
 - Resolución de adopción del SEM
 - Formatos del SEM

- Instructivos de los formatos del SEM
- Evaluar la posibilidad de implementar un sistema de evaluación por méritos y competencias para todos los funcionarios de la PGN.

3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR MÉRITO EN LA PROCURADURIA

Desde otro punto de vista, vale la pena hacer una revisión a cerca del concepto del Mérito, pues a partir del Artículo 125 de la Constitución Política, CP, se induce que el ingreso y permanencia en los cargos del Estado debe hacerse por mérito.

Conforme a lo establecido en la Constitución Política y la Ley, en la Procuraduría se encuentran los siguientes tipos de cargos:

- De periodo fijo
- De libre nombramiento y remoción
- De carrera, los cuales en caso de vacancia definitiva, se proveen en forma provisional.

De acuerdo con la información tomada de la encuesta aplicada, ver Anexo No. 1, a los funcionarios de a PGN, se encontró, entre otros aspectos, que se pide el cumplimiento del principio de mérito para el instrumento de Evaluación del Desempeño.

La valoración de los méritos (Alonso, Táuriz, & Choragwicka, 2009) de los candidatos, basada en la puntuación de la experiencia, la educación y la formación, es uno de los métodos más utilizados por las Administraciones Públicas y, en menor medida, por las empresas en sus procesos de selección de personal y de promoción. Así, por ejemplo, en la Administración Pública española, la Ley 7/2007, de 12 de Abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, en su artículo 61, establece que los sistemas selectivos para el acceso al empleo público como funcionario de carrera y personal laboral fijo consistirán en oposición y concurso-oposición en la que podrá haber una valoración de méritos y que esta última será la única posible prueba en la fase de provisión de puestos. Una situación similar se presenta en Estados Unidos, donde el concurso de méritos es el sistema más empleado en el sector público (Cook, 1980), citado por (Alonso, Táuriz, & Choragwicka, 2009).

El concepto del mérito, se acepta en términos generales como un método “justo y objetivo”, para seleccionar personal de una organización, para lo que se tienen en cuenta la experiencia, la formación académica, las aptitudes, las actitudes de los posibles candidatos a un puesto.

La palabra meritocracia probablemente aparece por primera vez en el libro *Rise of the Meritocracy* de Michael Young (1958), citado por (Enciclopedia libre, 2010). En el libro se la cargaba de contenido negativo, ya que la historia trataba

de una sociedad futura en la cual la posición social de una persona era determinada por el coeficiente intelectual y el esfuerzo. Young utilizó la palabra mérito en un sentido peyorativo, diferente al común o aquel usado por los defensores de la meritocracia. Para estos, mérito significa, aproximadamente, habilidad, inteligencia y esfuerzo.

Los primeros indicios de este mecanismo se remontan a la antigüedad, también citado por (Enciclopedia libre, 2010), en China. Confucio y Han Fei son dos pensadores que propusieron un sistema próximo al meritocrático. También, dice (Enciclopedia libre, 2010), pueden ser citados Gengis Kan y Napoleón Bonaparte, cada cual utilizó en su vida y en la política de sus Estados elementos de la meritocracia. La república ideal de Platón es otro claro ejemplo de meritocracia, debido a que quienes deben gobernar, según lo propone, deben ser los “mejores” de la sociedad.

Como se observa el concepto de meritocracia es relativamente antiguo, y está asociado al ejercicio del sector público, pues se tienen registros de su uso desde las civilizaciones antiguas, como China, que data de 4000 años A.C.

En el sector público se ha adoptado el término “meritocracia”¹² como un fenómeno técnico que se refiere las formas y métodos de selección de personal a través de concursos. Con el paso del tiempo, y en especial a partir de 1991, se ha empleado como referente para la evaluación del desempeño.

Se concluye, que aunque la meritocracia, o mejor la selección de funcionarios a partir de mérito, no es un método exento de fallas, tiene mayor legitimidad que la selección a través de métodos “clientelistas”¹³, dentro del cual los cargos públicos se convierten en un botín para ser repartidos entre quienes apoyaron la elección o nombramiento del nominador.

3.5 MARCO LEGAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR MÉRITO

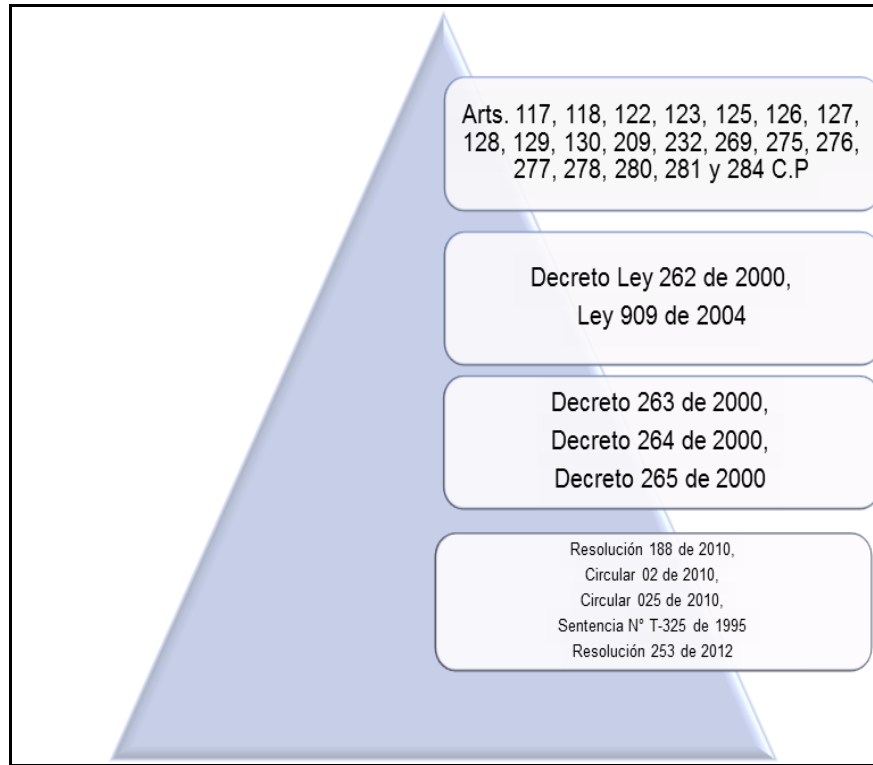
En la siguiente pirámide, Gráfico No. 2.5, se encuentran referenciadas las principales normas que sirven de marco jurídico a la actual estructura de evaluación del desempeño:

¹² Meritocracia: (del latín mereo, merecer, obtener) es una forma de gobierno basada en el mérito. Las posiciones jerárquicas son conquistadas con base al mérito, y hay una predominancia de valores asociados a la capacidad individual o espíritu competitivo tales como, por ejemplo, la excelencia en educación o deporte. (Tomado de www.wikipedia.com)

¹³ El clientelismo político es un intercambio extraoficial de favores, en el cual los titulares de cargos políticos regulan la concesión de prestaciones, obtenidas a través de su función pública o de contactos relacionados con ella, a cambio de apoyo electoral.

En un sistema de clientelismo, el poder sobre las decisiones del aparato administrativo del Estado se utiliza para obtener beneficio privado; el patrón —sea directamente un funcionario, u otra persona dotada de suficiente poder como para influir sobre los funcionarios— toma decisiones que favorecen a sus clientes, y que estos compensan con la perpetuación en el poder del funcionario implicado o de su entorno.

GRAFICO No. 2.5 MARCO JURÍDICO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



FUENTE: Normatividad legal – Elaboración propia

Esta estructura jurídica está desarrollada de manera lógica y coherente, enmarcada dentro de la concepción de que Colombia es un Estado Social de Derecho, y nos permite indicar que la evaluación del desempeño, o mejor, por mérito, debe cumplir un papel fundamental para cumplir los fines del Estado¹⁴ – Artículo 2do. de la Constitución Política-

¹⁴ ARTICULO 2°.C.P: Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. (Congreso de la República de Colombia, 1991)

El marco constitucional define los fines del estado, las funciones de la Procuraduría y los principios que rigen el Ministerio Público. Ello se complementa con los principios de la función administrativa y los parámetros para que los funcionarios públicos, en este caso de la PGN, deben ser incorporados por “mérito” –Art. 125 C.P-, y todo ello para que la misión tanto del Estado, como de la PGN, se cumplan efectivamente.

Además de los principios constitucionales, en el ordenamiento jurídico, se deben tener en cuenta las leyes que desarrollan dichos principios, para el caso de la Entidad, se tienen en cuenta el Decreto Ley 262 de 2000 y la Ley 909 de 2004. De allí se desprenden normas de menor jerarquía, tales como los Decretos y las Resoluciones, que desarrollan de manera armónica los principios constitucionales.

3.6 MARCO GENERAL PARA LA ADOPCIÓN DEL SEM – PGN

Una vez hecho la exploración de carácter teórico, técnico y normativo, se realizan las precisiones necesarias para los elementos necesarios que se recomiendan para el Sistema de Evaluación de Mérito, SEM, como se denominará en adelante.

Algunos elementos de análisis a tener en cuenta para el diseño, aprobación e implementación del Sistema de Evaluación por Mérito, SEM, son los siguientes:

- Debe garantizar una operación integral frente a los demás elementos estratégicos –Misión, Visión, Políticas, Objetivos- y sistemas de gestión existentes en la Procuraduría. Es decir, debe permitir que el despliegue estratégico de los planes, programas, proyectos, presupuestos, procesos y procedimientos se realice de manera efectiva.
- Debe permitir la igualdad y la equidad en el tratamiento de los funcionarios; no se debe percibir trato diferencial frente a la evaluación y por tanto frente a las consecuencias que se desprendan de ella.
- Debe servir para que los procesos de gestión de personal contribuyan con valor agregado al rendimiento y productividad de la Entidad. De allí deben tomar insumos, por ejemplo, para el proceso de selección de personal, las pruebas deben ser diseñadas conforme al sistema de evaluación, los programas de ascensos y estímulos, bienestar y capacitación deben ser impactados por este tipo de evaluación.
- Teniendo en cuenta la cultura que hay en la PGN, se deben adelantar programas de motivación para que sea aceptado de manera positiva por cada uno de los estamentos de la misma.
- Se debe dejar claro que no da derechos de carrera a los funcionarios provisionales y de libre nombramiento y remoción.

- Teniendo en cuenta que el sistema propuesto tiene más elementos tanto reglamentarios como técnicos no será fácil su desarrollo.
- En la medida de lo posible los aspectos políticos, propios de los organismos gubernamentales deben ser aislados o contenidos, de tal forma que el principio de objetividad del nuevo sistema se mantenga.
- Debe garantizar la evaluación a todos los funcionarios, si distinguir nivel salarial y/o jerárquico. Claro, que para cada uno de los niveles se tendrán en cuenta las competencias comportamentales y funcionales respectivas.
- La evaluación por mérito debe permitir y facilitar la toma de decisiones en materia de gestión de talento humano.
- En el marco del MECI¹⁵ y del SGC¹⁶, la evaluación por mérito debe dar respuesta a sus requerimientos. Por ejemplo al MECI 1000:2005, debe apuntarle a que el Subsistema de Control Estratégico se desarrolle de plenamente; así mismo el numeral 6.2 de la norma de calidad ISO 9001-2008, o su correspondiente en la norma NTC-GP 1000:2009.
- Los instrumentos de medición deben ser claros y previamente conocidos por todos los actores del proceso.
- En todo caso, debe resaltarse las bondades del Sistema de Evaluación por Mérito, de tal forma que se instale en el colectivo institucional, con la menor resistencia posible.

¹⁵ Modelo Estándar de Control Interno

¹⁶ Sistema de Gestión de Calidad

4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA – SEM

A continuación se hace el desarrollo de la propuesta del Sistema de Evaluación por Mérito, SEM, con base en la metodología Canvas¹⁷:

4.1 SEGMENTOS DE USUARIOS /STAKEHOLDERS

En sus diferentes fases de diseño, desarrollo, implementación y evaluación que se han identificado para el Sistema de Evaluación por Mérito, se clasifican los usuarios o clientes:

- ✓ **EVALUADORES:** Corresponde a los funcionarios que por norma interna se definan para desarrollar este papel.
- ✓ **FUNCIONARIOS EVALUADOS:** Es la población de empleados, sobre la cual recae la evaluación, que para la PGN son:
 - EN PERIODO DE PRUEBA
 - EN CARRERA ADMINISTRATIVA
 - LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN
 - PROVISIONALES
 - ALTA DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD

¹⁷ Esta interesante metodología la planteó consultor suizo Alexander Osterwalder. La metodología de innovación y diseño incluye un Lienzo (Canvas) con 9 elementos que parten de determinar la Oferta de valor frente a la Segmentación de clientes de la empresa u organización. De ahí se clarifican los Canales de distribución y la Relaciones. Todos estos determinan los Beneficios e ingresos. Enseguida se especifican los Recursos y las Actividades esenciales, que determinan los Costos más importantes. Finalmente se determinan las Alianzas necesarias para operar. La propuesta de trabajo es muy dinámica, con el trabajo de grupos interdisciplinarios que combinan habilidades analíticas con pensamiento creativo a lo que Osterwalder llama Pensamiento de diseño. Se insta a los grupos a trabajar frente al lienzo pegado en la pared al tiempo que se representan en post-its las ideas con dibujos y un mínimo de palabras. Tomado de (Trujillosoft, 2010)

Es importante advertir, que para cada uno de estos grupos poblacionales se determinarán los aspectos relativos a las consecuencias de la evaluación por mérito. Aunque por supuesto hay unos fines comunes para todos, es importante que en el diseño del SEM y en su norma que lo adopta se definan cada una de estos aspectos. Vale decir, la evaluación por mérito debe determinar el ingreso y permanencia de cualquier funcionario, así como verificar el cumplimiento y aporte a los objetivos institucionales; pero es claro que para los grupos de Provisionales y de Libre Nombramiento y Remoción, no otorga derechos de carrera administrativa.

Se resalta como cliente la Alta Dirección de la Entidad, la cual a partir de la información, estudios e investigaciones relacionados con la gestión de personal, y en particular del SEM, tomen las decisiones pertinentes, en cuanto a objetivos, políticas, planes, programas y proyectos a implementar.

Es importante señalar, que a partir de la evaluación por competencia, el Instituto de Estudios del Ministerio Público, IEMP, organismo encargado de brindar la capacitación a los funcionarios del sector, debe elaborar, ejecutar y evaluar el Plan de Capacitación, para aportar al desarrollo de los funcionarios.

4.2 PROPUESTAS DE VALOR DEL SEM

A continuación se destacan las fortalezas del proyecto, con lo cual se le quiere dar respuesta a las principales inquietudes evidenciadas en la encuesta a los funcionarios, en especial:

- Es objetivo, está sustentado en evidencias. Las evidencias corresponden a los documentos o registros necesarios que durante la gestión se generen y que se hayan acordado como criterio de evaluación.
- Se basa en principio del mérito, igualdad y pertinencia
- Incluye las competencias laborales, tanto las funcionales y comportamentales, para cada uno de los niveles específicos que se identifiquen o adopten en la Entidad.
- Abarca a todos los empleados de la Entidad. Ningún funcionario de la Entidad se debe quedar sin evaluar.
- Contribuye a que la gestión de la estrategia de la PGN se concrete, debido a que integra un despliegue lógico de Objetivos Estratégicos, de los procesos, los planes operativos y planes individuales .
- Basado en los requerimientos de MECI¹⁸ y de los SGC¹⁹. Debe cumplir con los elementos del Subsistema Control Estratégico del MECI 1000:2005 y el numeral 6.2 de la Norma ISO 9001:2008, ó su equivalente de la norma NTC-GP²⁰ 1000:2009.

¹⁸ MECI: Modelo Estándar de Control Interno, 1000:2005

¹⁹ SGC. Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001:2008

²⁰ NTC-GP- Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTC-GP 1000:2009

- Es multidimensional; quienes evalúan son los jefes, quienes responderán por el **70%** de la calificación, la Oficina de Control Interno **10%**, Autoevaluación **5%**, los colegas o pares, el **10%** y el cliente con el **5%**, **como se muestra en la Tabla No. 4.1:**

TABLA No. 4.1 PONDERACIÓN DEL SEM

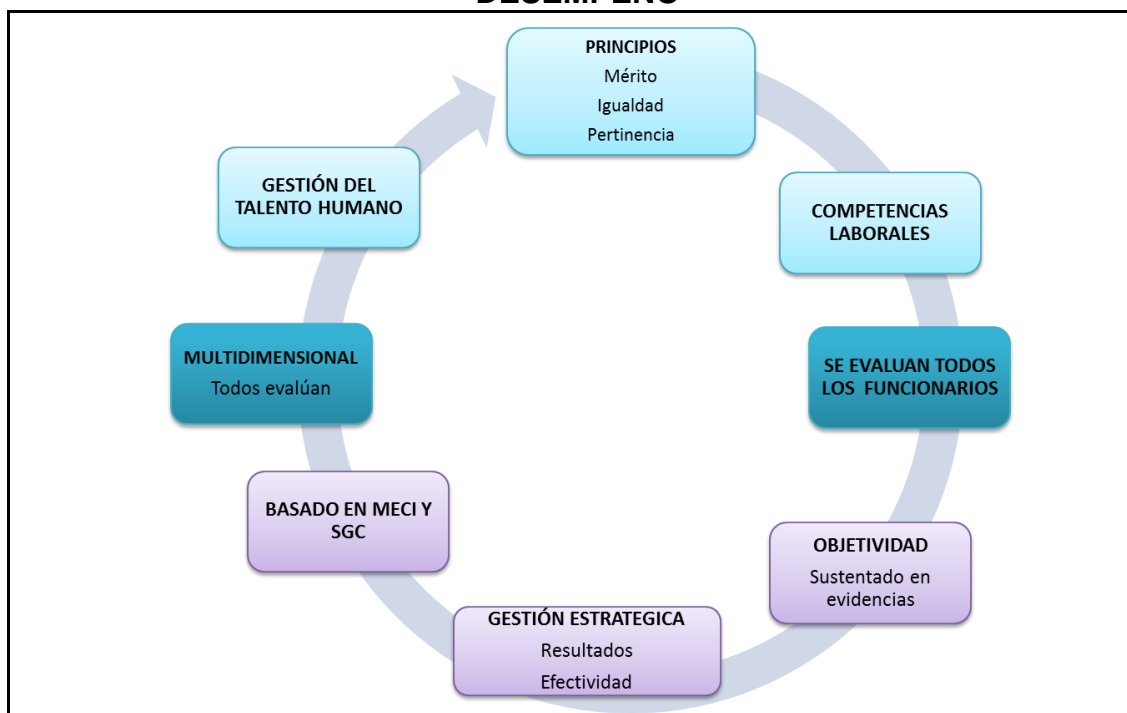
EVALUADOR	PONDERACIÓN	CONCEPTO EVALUADO
JEFES	50%	Competencias funcionales (resultados)
	20%	Competencias Comportamentales
OFICINA DE CONTROL INTERNO	10%	Alineación estratégica/contribución al logro de la Misión.
LOS COLEGAS O PARES	10%	Competencia comportamentales
AUTOEVALUACIÓN	5%	Competencias comportamentales
CLIENTE	5%	Efectividad de los resultados

FUENTE: Construcción propia

- Es una herramienta de gestión de personal: ligada al Manual de Funciones y Requisitos por Competencia, al sistema salarial y al plan de capacitación.

En el siguiente Gráfico No. 4.2, se presenta, a manera de *mapa mental*, los principales fundamentos, que representan valor agregado, frente al sistema de evaluación del desempeño propuesto:

GRÁFICO No. 4.2 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



FUENTE: Elaboración propia

4.3 RELACIÓN CON LOS USUARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los canales de distribución dentro de la propuesta de Evaluación por Mérito, se restringen fundamentalmente a los canales de comunicación. Para ello se tiene en cuenta lo siguiente:

- Dependencias encargadas de coordinar el SEM. La Oficina de Selección y Carrera, de manera coordinada con la División de Gestión Humana, serán las responsables de velar para que la evaluación por mérito se realice

conforme a lo diseñado. Entre otras, serán las dependencias que atiendan a todos los usuarios –evaluados y evaluadores-. Estas dos dependencias serán las “proveedoras del servicio”.

- Sistema de información vía web: teniendo en cuenta que existe cierto nivel de complejidad en el sistema propuesto, se debe apoyar en un software que mediante la web pueda utilizarse como herramienta para adelantar todo el proceso de planeación, dirección, ejecución, control y evaluación de la Evaluación por Mérito.
- Vía correo electrónico: a través de este canal se realizarán las comunicaciones informativas y de coordinación de doble vía. Usuario-Proveedor-Usuario.
- Documentos físicos: el flujo de documentos físicos a través de los diferentes mecanismos: fax, envío de mensajería, oficios, etc.

4.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE

- Es claro que en este proceso los clientes requieren de información clara, precisa y oportuna. Las primeras fases deben tener precaución para que no se generen falsas expectativas respecto del alcance y objetivos del SEM. Así mismo debe haber una estrategia de motivación a favor de las bondades del sistema de evaluación por mérito.

- Es importante realizar la adecuada gestión documental en cuanto a que los registros que se generen dentro del proceso una efectiva custodia, conservación y recuperación.
- Los clientes deben tener retroalimentación del proceso y de sus resultados. Esta retroalimentación debe permitir el mejoramiento continuo del mismo, en cada uno de sus elementos.

4.5 FLUJOS DE INGRESO

Las fuentes de ahorro del SEM:

- Contribuir efectivamente al aumento de la productividad y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Procuraduría General de la Nación. Para ello deben tenerse en cuenta entre otros los siguientes indicadores:
 - Reducción de la corrupción
 - Número de fallos (sancionatorios o absolutorios)
 - Ahorro en el patrimonio público por concepto de conciliaciones extrajudiciales en lo administrativo
 - Disminución en el nivel de impunidad
 - Aumento en la protección de los derechos fundamentales de los colombianos.
- Al mejorar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos misionales, se obtendrá un impacto positivo sobre el bienestar social y el crecimiento económico del país.

- Papelería y otros recursos, se calcula que se ahorraría en el uso de papel, pues el SEM, debe ser implementado a partir de una plataforma vía web.
- Disminuirían los costos por reproceso, entendidos como las devoluciones físicas de documentos para atender las reclamaciones o los recursos o correcciones durante el proceso.

4.6 RECURSOS CLAVE DE ÉXITO

Para llevar a cabo la implementación del SEM, se deben tener en cuenta los siguientes recursos, como elementos clave del sistema:

- **RECURSO HUMANO:**

Tanto para el diseño como la implementación gestión y mantenimiento del SEM, se requiere de recursos humanos, para la formulación, diseño, divulgación, e implementación y evaluación.

- **CAPACIDADES BÁSICAS:**

Es pertinente que tanto evaluadores como evaluados logren asimilar toda la metodología propuesta, incluyendo su marco conceptual, legal, técnico y operativo. Por lo tanto se deben contemplar recursos para adelantar la capacitación y la divulgación del SEM. Así mismo el personal involucrado directamente debe tener habilidades de negociación y motivación en gran nivel, para facilitar la implementación

- SOFTWARE:

Como ya se señaló, se debe contar con un software que trabaje en ambiente web, que permita la administración y operación total del SEM. En la actualidad se consiguen diferentes tipos de software para este propósito, a título de ejemplo se citan estos sitios web:

- Software de alineación estratégica para evaluar empleados (Grupo Sistemas 7, 2010).
- En internet se ofrecen, incluso hasta gratis, aunque con algunas limitaciones software para la medición de competencias, productividad, gestión de talento humano, entre otros. Ver: (Uptodown.com, 2012)

- HARDWARE:

Es pertinente y recomendable que se cuente al menos con un servidor dedicado a darle soporte al SEM.

4.7 ACTIVIDADES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SEM

Las actividades más importantes para el diseño, implementación, control y evaluación del SEM, se tienen:

- **DETERMINACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL DEL SISTEMA.**

- Marco conceptual: En este documento se precisarán los elementos más importantes como la adopción del concepto de “mérito”, tal como se ha planteado en el presente trabajo. Igualmente los principios, los criterios de evaluación, las competencias funcionales y comportamentales.

- Marco legal:
 - ✓ Marco constitucional: Las normas más importantes referenciadas en la Constitución Política, que sirven de base para el SEM, son los Arts. 117, 118, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 209, 232, 269, 275, 276, 277, 278, 280, 281 y 284 C.P

 - ✓ Marco legal: En especial Decreto Ley 262 de 2000, mediante el cual se define la estructura y las funciones de la PGN y la Ley 909 de 2004, sobre gerencia y empleo público. Vale decir que el Decreto 262 debe ser revisado a la luz de la presente propuesta.

✓ Norma interna: Se debe adoptar mediante una Resolución, suscrita por el Procurador General de la Nación, para lo cual en el presente trabajo se presenta un proyecto, Ver Anexo No. 3, cuya estructura es la siguiente:

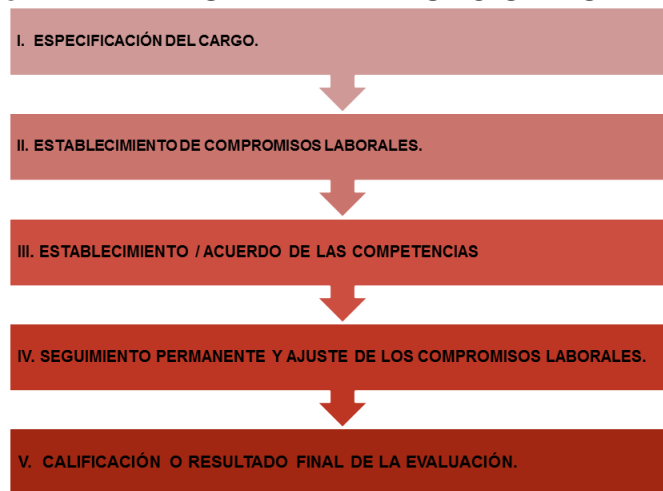
- TITULO I. SISTEMA DE EVALUACION POR MÉRITO.
 - CAPITULO I. ADOPCIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS.
 - CAPITULO II. RESPONSABILIDADES Y DERECHOS.
- TITULO II. ETAPAS DE LA EVALUACION POR MÉRITO.
 - CAPITULO I. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO.
 - CAPITULO II. ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS LABORALES.
 - CAPITULO III. ESTABLECIMIENTO ACUERDO DE LAS COMPETENCIAS
 - CAPITULO IV. SEGUIMIENTO PERMANENTE Y AJUSTE DE LOS COMPROMISOS LABORALES.
 - CAPITULO V. CALIFICACIÓN O RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN.

- TITULO III. PLAZOS Y EVENTOS DE LA EVALUACION POR MÉRITO.
- TITULO IV. OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACION POR MÉRITO.
- TITULO V. NOTIFICACION, COMUNICACION Y RECURSOS.
- TITULO VI. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION POR MÉRITO.

ETAPAS DE LA EVALUACIÓN POR MÉRITO

Las etapas contempladas para el SIM, son las que se muestran en el Gráfico No. 4.2, a continuación

GRÁFICO No. 4.2 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN POR MÉRITO



FUENTE: Elaboración propia

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN / FORMATOS:

Instrumentos de evaluación / formatos: para la fase de ejecución se requiere contar con unos procedimientos, formatos e instructivos. En el presente trabajo se presentan los principales formatos –o módulos que debe contener el sistema de información-, ver Anexos Nos. 3 y 4, a saber:

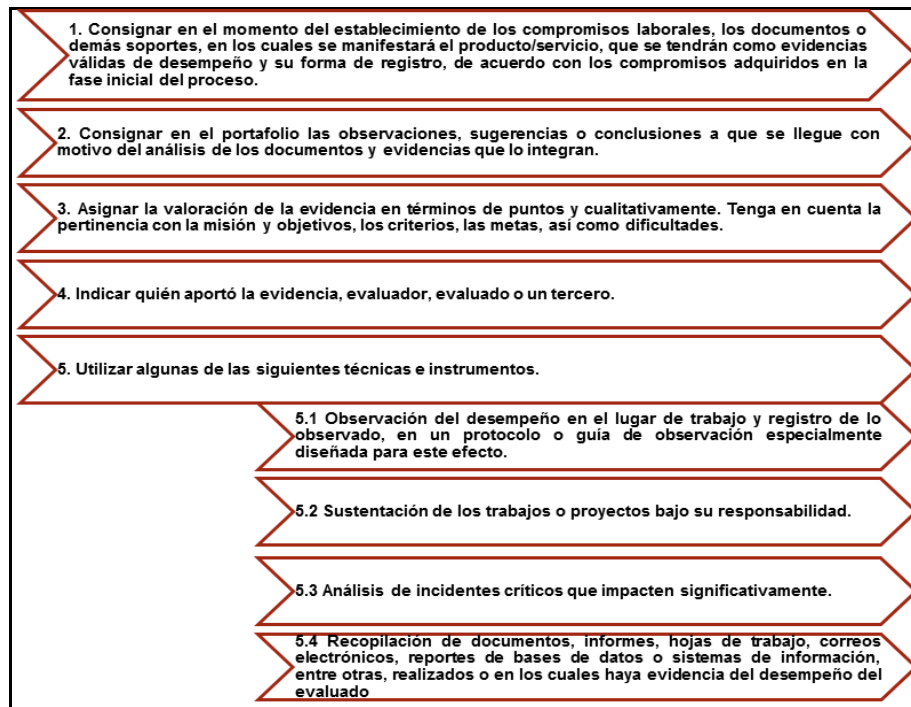
- a. Información General: Se establecen los datos básicos de evaluado, evaluador, propósito principal del empleo, objetivos institucionales y objetivos de la dependencia a los cuales contribuirá el desempeño del evaluado. Formato No.1
- b. Compromisos Laborales: Se identifica Periodo a evaluar, Compromisos laborales, Criterios, Metas, Evidencias, con su respectiva puntuación. Así mismo allí se consignarán la valoración, en puntos con base en el cumplimiento. Debe ser firmada por los intervinientes, evaluador y evaluado. Formato No. 2
- c. Competencias Comportamentales: Se registran las competencias comportamentales y sus conductas asociadas de conformidad con las normas respectivas; se suscribirá por los intervinientes. Se realizará la evaluación de las competencias comportamentales de manera cualitativa para los respectivos periodos. En el plan de mejoramiento se indican las fortalezas y las recomendaciones de mejoramiento, para cada periodo de evaluación. Formato No. 3

- d. Calificación del Desempeño Laboral: Se consignarán las evaluaciones obtenidas y se consignará la calificación definitiva obtenida; las cuales se comunicarán y notificarán respectivamente. Así mismo se determinará, según los resultados obtenidos si la Calificación es Sobresaliente, Satisfactoria o No satisfactoria. Igualmente se dejará registro de los recursos interpuestos, según sea el caso, incluida la decisión final. Formato No. 4
- e. Registro Portafolio de Evidencias: En este se realizará el registro de las evidencias para los Compromisos laborales ordinarios, aportes extraordinario y de la evaluación de la gestión de la dependencia. Así mismo se realizará la valoración cuantitativa (puntos) y cualitativa de las evidencias aportadas. Formato No. 5
- f. Evaluaciones parciales eventuales: En caso de ser necesario cuando se presenten los eventos que justifiquen la evaluación parcial eventual. Debe indicarse el motivo de la evaluación parcial. Formato No. 6
- g. Ajuste o modificación de los compromisos laborales: Si es requerido, de conformidad con las directrices de la metodología de evaluación del desempeño laboral, se harán los ajustes o modificaciones de los compromisos laborales, de lo cual se dejará registro en este formato. Formato No. 7

PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

Con el fin de darle aplicación al principio de objetividad en el proceso de evaluación del desempeño, se debe tener en cuenta el denominado Portafolio de Evidencias, para lo que se deben tener en cuenta los siguientes pasos básicos contemplados en el Gráfico 4.3:

GRÁFICO No. 4.3 PROCEDIMIENTO PARA CONSTITUIR EL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS



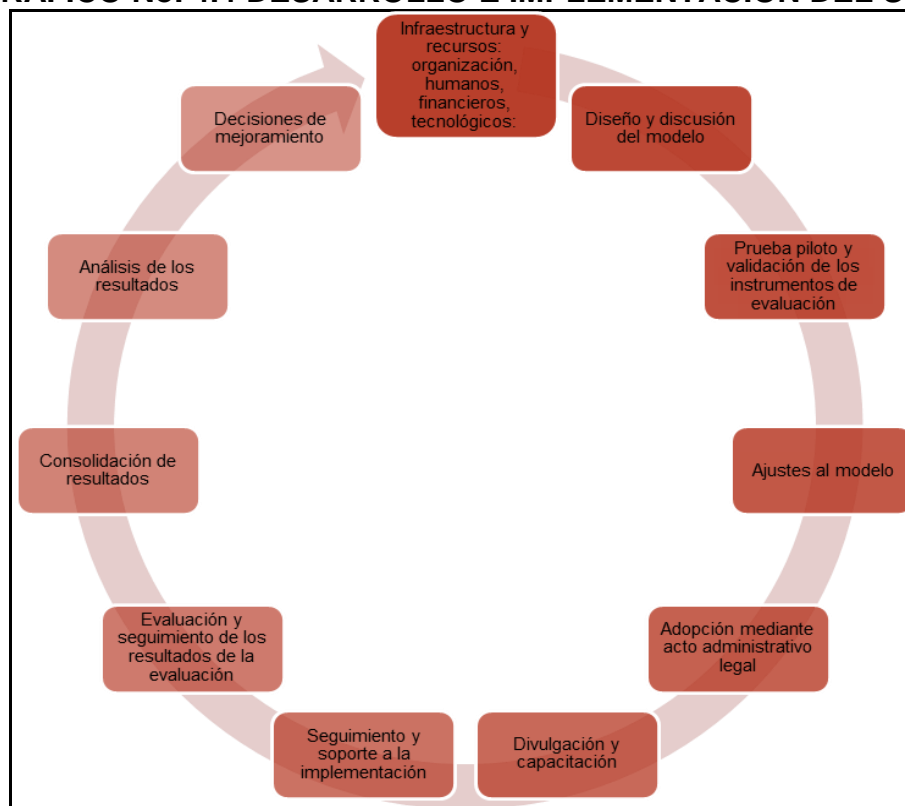
FUENTE: Proyecto de Resolución de Adopción del SEM

- ACUERDO DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES
- AJUSTE O MODIFICACIÓN A LOS COMPROMISOS LABORALES
- EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES

4.8 PROCESO PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA SEM

Una vez se tome la decisión de adoptar el SEM, se deben realizar los siguientes pasos con el fin de implementarlo, tal como se muestra en el Gráfico No. 4.4:

GRÁFICO No. 4.4 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SEM



FUENTE: Elaboración propia, a partir del proyecto de Resolución de adopción SEM

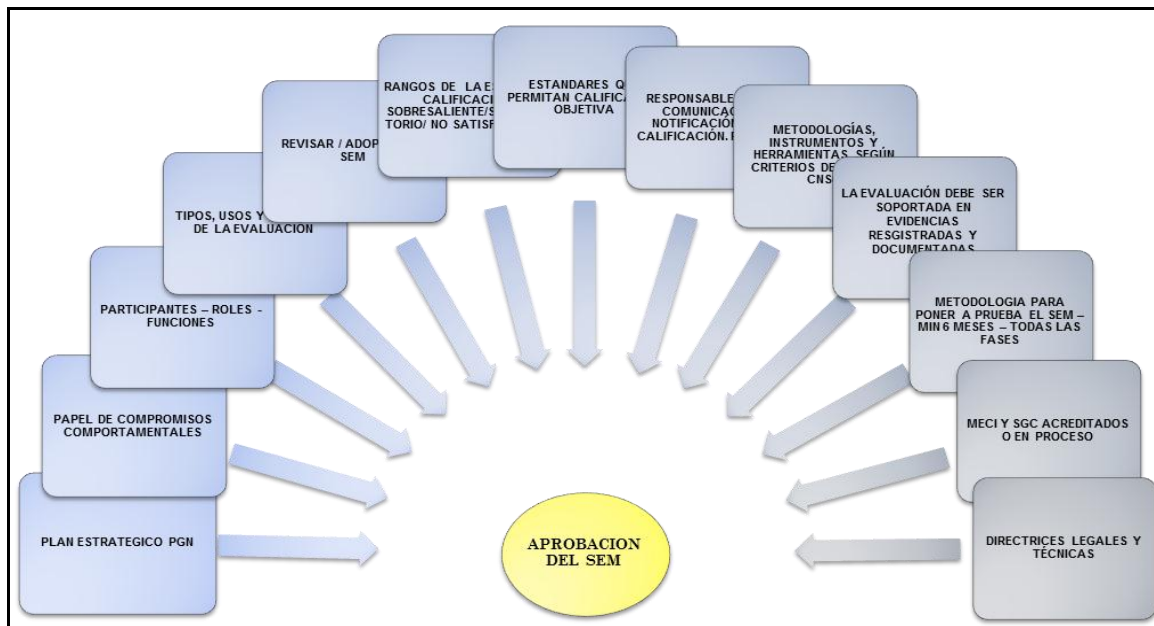
- Infraestructura y recursos: organización, humanos, financieros, tecnológicos:
Con esta etapa se asegura el agenciamiento de los recursos necesarios para implementación.

- Diseño y discusión del modelo
- Prueba piloto y validación de los instrumentos de evaluación
- Ajustes al modelo
- Adopción mediante acto administrativo legal
- Divulgación y capacitación
- Seguimiento y soporte a la implementación
- Evaluación y seguimiento de los resultados de la evaluación
- Consolidación de resultados
- Análisis de los resultados
- Decisiones de mejoramiento

MARCO PARA LA ADOPCIÓN DEL SEM – PGN

Desde el punto de vista operativo e institucional, los pasos que se recomiendan, según lo adoptado por la Comisión Nacional del Servicio Civil, CNSC, lo cual se muestra en el siguiente Gráfico No. 4.5

GRÁFICO No. 4.5 MARCO PARA LA ADOPCIÓN DEL SEM - PGN



FUENTE: Elaboración propia, a partir de recomendaciones de la CNSC

4.9 RED DE PARTNERS (SOCIOS ESTRATÉGICOS):

Los siguientes son los aliados o agentes imprescindibles para que el SEM, sea una realidad:

- Procurador General de la Nación
- Oficina de Selección y Carrera
- División de Gestión Humana
- Instituto de Estudios del Ministerio Público, IEMP.
- Sindicatos de los Empleados
- Oficina de Control Interno
- Oficina de Planeación

- Procuradores delegados
- Clientes: Internos, externos

4.10 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos están representados por: recursos humanos, hardware, software, infraestructura física, materiales y suministros, durante las fases: **Diseño, Ajustes, Aprobación, Implementación, Mantenimiento**, así, Tabla No. 4.1:

TABLA No. 4.1 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL SEM

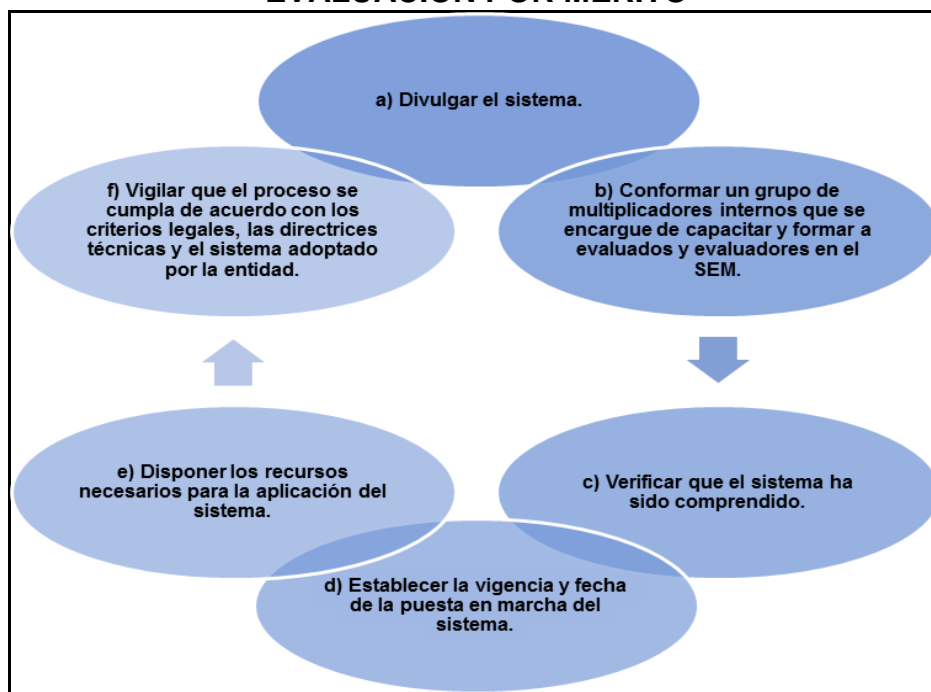
ESTRUCTURA DE COSTOS - SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITOS							
FASE / RECURSO	DURACIÓN MESES	RECURSOS HUMANOS	HARDWARE	SOFTWARE	INFRAESTRUCTURA FISICA	MATERIALES SUMINISTROS	TOTAL
DISEÑO	6	90.000.000	900.000	600.000	10.500.000	3.000.000	105.000.000
AJUSTES	2	20.000.000	120.000	80.000	1.400.000	1.000.000	22.600.000
APROBACIÓN	1	7.500.000	30.000	20.000	700.000	500.000	8.750.000
IMPLEMENTACIÓN	8	56.000.000	5.480.000	300.000.000	14.000.000	15.000.000	390.480.000
MANTENIMIENTO	24	168.000.000	3.600.000	60.000.000	84.000.000	2.000.000	317.600.000
TOTALES:		341.500.000	10.130.000	360.700.000	110.600.000	21.500.000	844.430.000

FUENTE: Datos y cálculos propios

5 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Para la implementación del SEM, es importante tener en cuenta “la cultura organizacional”²¹, que a parte de las actividades operativas, incluso de los recursos que se involucran, es importante considerar durante todo el proceso, desde la divulgación del mismo sistema, hasta la evaluación de su efectividad, según se muestra en el Gráfico No. 5.1:

GRÁFICO No. 5.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION POR MÉRITO



FUENTE: Elaboración propia

²¹ Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Koontz & Wehrich, 1999).

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- Para la Procuraduría General de la Nación, es importante que la evaluación del desempeño, se realice contemplando diferentes aspectos del desempeño laboral, y no como tradicionalmente se realiza a través de la medición de “resultados”.
- Igualmente, tal como lo muestra la experiencia internacional, (Nieto Licht, Criterios metodológicos para Identificación de desempeños exitosos, 2012), debe considerarse la evaluación para los diferentes niveles jerárquicos de empleo que hay en la entidad, para lo cual debe aislarse de manera práctica y legal, la vinculación con los derechos de carrera.
- Debe evaluarse por competencias, como metodología apropiada para la consideración de todos y cada uno de los aspectos o perspectivas de las personas.
- Tal como se presenta en el presente trabajo, existen una gama amplia y muy diversa de competencias laborales, para lo cual deben tenerse en cuenta las características y contexto de cada organización.
- Las instancias relacionadas con la gestión humana en Entidad, incluida la alta gerencia, deben hacer un gran esfuerzo para modificar la cultura organizacional, con el fin de que se acepten las ventajas de un SEM, basado en el mérito, las competencias y la multidimensionalidad de la evaluación.

- Se deben promover algunos cambios en la cultura de la Procuraduría para que el proyecto del SEM, sea aceptado en su totalidad.
- Al mismo tiempo, se deben hacer ajustes normativos, en especial lo referido al Decreto 262 de 2000, que determina la estructura, las funciones y otros aspectos relacionados con la evaluación del desempeño.
- Es necesario incorporar nuevos elementos en la evaluación del desempeño laboral en la Procuraduría. Tales elementos como las competencias comportamentales y funcionales, la evaluación multidimensional, el integrar la evaluación de los funcionarios a la gestión estratégica.
- Una novedad importante, que se propone con el SEM, es que se debe evaluar a todos los funcionarios, ello incluso con el fin de cumplir con normas de calidad –ISO 9001:2008 y NTC GP 1000:2009- y del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.
- La evaluación por mérito a los funcionarios de la PGN, debe ir encaminada a la evaluación de 360°. Es decir debe ir avanzar hacia la evaluación más integral.

- La evaluación por mérito, debe ser una herramienta complementaria a la gestión del talento humano. Esta debe integrarse a la definición del manual de funciones, perfiles, gestión del conocimiento, sistema salarial, plan institucional de capacitación, entre otras. Debe convertirse en una fuente valiosa de información para definir políticas, planes, programas, estrategias y proyectos de la gestión y desarrollo del talento humano y del conocimiento.
- Los resultados de la evaluación del desempeño deben ser utilizados de manera estratégica para poder general las políticas

- BIBLIOGRAFÍA

- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- www.wikipedia.com. (12 de 10 de 2012). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Cientelismo_pol%C3%ADtico
- Alonso, P., Táuriz, G., & Choragwicka. (2009). Valoración por mérito. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. V 25 No. 3 - Universidad Santiago de Compostela, 35-40.
- Argavan Consulting. (10 de 02 de 2011). www.argavan.com. Obtenido de <http://argavan.com/Blog/2011/04/08/adecuacion-persona-puesto-clave-del-desempeno-superior/>
- Butteriss. (2001). Reinventando recursos humanos. Madrid: Gestión 2000.
- Butteriss, M. (2001). Reinventando recursos humanos, Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. En M. Butteriss. Santiago de Chile: Gestión 2000.
- Comisión Nacional del Servicio Civil. (08 de 09 de 2009). www.cnsc.gov.co. Obtenido de <http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.2461.pdf>
- Comisión Nacional del Servicio Civil. (06 de 05 de 2010). www.cnsc.gov.co. Obtenido de <http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.2469.pdf>
- Cucchi, D. (15 de 03 de 2011). www.gestionhumana.com. Obtenido de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/V/video-gerentes-rrhh-marzo15-2011/video-gerentes-rrhh-marzo15-2011.asp?Id_Tarea=_IDTAREA_&Email={{EMAIL}}
- DAFP; ESAP. (2008). GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. En D. A. PÚBLICA, & E. S. PÚBLICO. Bogotá D.C: Imprenta Nacional de Colombia - DAFP. Obtenido de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=341
- Enciclopedia libre. (09 de 11 de 2010). www.wikipedia.com. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Meritocracia>
- Enciclopedia libre. (19 de 11 de 2012). www.wikipedia.org. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Meritocracia>
- Fernández López, Javier. (2005). *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Fernández López, Javier. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice Hall.
- Gestión Humana. (18 de 03 de 2004). www.gestionhumana.com. Recuperado el 15 de 11 de 2012, de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencia_mendez/competenciamendez.asp
- Gómez, J. C. (23 de 02 de 2006). www.gestionhumana.com. Obtenido de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/M/metricas_de_capital_humano/metricas_de_capital_humano.asp

- Gómez, J. C. (24 de 10 de 2006). *www.gestionhumana.com*. Obtenido de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/A/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos/alineacion_de_la_gestion_por_competencias_y_los_procesos.asp
- Grupo Sistemas 7. (25 de 06 de 2010). *www.youtube.com*. Obtenido de http://www.youtube.com/watch?v=B8TQRoAu1_I
- Gujarati, D. N. (2003). *Econometría*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hunter, J., Shmidt, F., & Judiesh, M. (1990). Individual differences in output: Variability as a function of differences in output. *Journal of applied psychology*, 75.
- Ibañez Machicao, M. (10 de 01 de 2000). *En: http://sisbib.unmsm.edu.pe*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Lindgren, R. (2004). Design principles for competence Management Systems: A synthesis of an action research study. *Mis Quarterly*, 435.
- Nieto Licht, C. (2011). Madrid: Universidad de Lebrija.
- Nieto Licht, C. (2011). *Tesina - Diploma de Estudios avanzados en ciencias empresariales*. Madrid: Universidad de Nebrija.
- Nieto Licht, C. (2012). Criterios metodológicos para Identificación de desempeños exitosos. *Criterios metodológicos para Identificación de desempeños exitosos* (pág. 14). Bogotá D.C.: Propia.
- Opción Consultores. (01 de 06 de 2006). *www.opcion.com.uy*. Obtenido de http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_evaluacion_de_desempeno.pdf
- PGN, & UNAL. (09 de 08 de 2012). *www.pgn.gov.co*. Obtenido de <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>
- Procuraduría General de la Nación. (09 de 08 de 2012). *www.procuraduria.gov.co*. Obtenido de [http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/RESOLUCION%20253%20AGOSTO%209%20DE%202012\(1\).pdf](http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/RESOLUCION%20253%20AGOSTO%209%20DE%202012(1).pdf)
- Rosales Perdomo, V., Carpio Camacho, A., & Baldán Rodríguez, N. N. (11 de 11 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm>
- Rucci, J. (08 de 09 de 2009). *www.kayros.com*. Obtenido de http://www.youtube.com/watch?v=qXrUs2LfS_g
- Ruda, G. (10 de 06 de 2010). *www.youtube.com*. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=LTor0GZCVPY&feature=related>

- SENA. (2003). *Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá D.C.: SENA.
- Simón, C., Rojo, P., & Molina, E. (2011). *Medición del Capital Humano*. Madrid - España: Prentice Hall.
- Trujillosoft. (02 de 12 de 2010). *www.trujillosoft.blogspot.com*. Obtenido de <http://trujillosoft.blogspot.com/2010/12/generador-de-modelos-de-negocio.html>
- Uptodown.com. (12 de 11 de 2012). *www.uptodown.com*. Obtenido de <http://www.uptodown.com/buscar/programas-para-medir-la-productividad-de-mis-empleados>
- Varios. (12 de 11 de 2012). *www.uptodown.com*. Obtenido de <http://www.uptodown.com/buscar/programas-para-medir-la-productividad-de-mis-empleados>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios*. En T. L. Wheelen. México: Perarson.
- Wheelen, T. L., & David, H. J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. En T. L. Wheelen, & H. J. David. México: Pearson.

- **ANEXO No. 1 ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD EAN
ENCUESTA - PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**

OBJETIVO: Recoger algunos elementos de análisis para verificar la factibilidad de presentar una propuesta estrictamente académica, de un sistema de evaluación por mérito a los funcionarios de la PGN.

DATOS GENERALES:

CARGO:

ASESOR	17,4%
PROFESIONAL	43,5%
TECNICO/ADMINISTRATIVO	39,1%

GÉNERO:

FEMENINO	60,0%
MASCULINO	40,0%

TIEMPO DE SERVICIO: 10,08 años

TIPO VINCULACIÓN:

CARRERA AD	58,7%
LNR	6,5%
PROVISIONAL	34,8%

DEPENDENCIA:

DEPENDENCIA:	No. FUNC	%
OFICINAS	12	27%
PROC DELEGADAS	12	27%
DIVISIONES	2	4%
REGIONALES	2	4%
JUDICIALES	2	4%
GRUPOS	5	11%
OTRAS	10	22%
	45	100%

PREGUNTAS:

8- ¿CUÁLES DEBILIDADES ENCUENTRA EN EL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA PGN?:

A	Los procedimientos	41,5%
B	Los formatos	2,4%
C	La capacitación en el Sistema	19,5%
D	Otro	36,6%

9- ¿QUÉ ASPECTOS POSITIVOS ENCUENTRA EN EL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

A	Facilidad de evaluar	31,0%
B	Los formatos	19,0%
C	Los procedimientos e instructivos	16,7%
D	Otro	33,3%

10- ¿QUÉ CONSIDERA QUE HACE FALTA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

A	Evaluar por competencias	41,0%
B	Evaluar con base en evidencias	12,8%
C	Evaluar con objetividad	23,1%
D	Que varias personas evalúen	10,3%
E	Otra:	12,8%

11- ¿QUÉ CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEBERÍA INCLUIR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LOS FUNCIONARIOS?

A	Los resultados	39,0%
B	El cumplimiento de los objetivos de la PGN	19,5%
C	El cumplimiento de los objetivos de la dependencia	22,0%
D	La evaluación de los clientes	4,9%
E	La evaluación de gestión de la Oficina de Control Interno	0%
F	Otra:	14,6%

12- ¿CONSIDERA IMPORTANTE EVALUAR A TODOS LOS FUNCIONARIOS?

Si	97,9%
No	2,1%

13- ¿QUIÉNES DEBERÍAN EVALUAR A LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD?

A	Los jefes	66,7%
B	Los subalternos	0%
C	Los colegas	0%
D	Los clientes	4,4%
E	La Oficina de Control Interno	13,3%
F	Otro.	15,6%

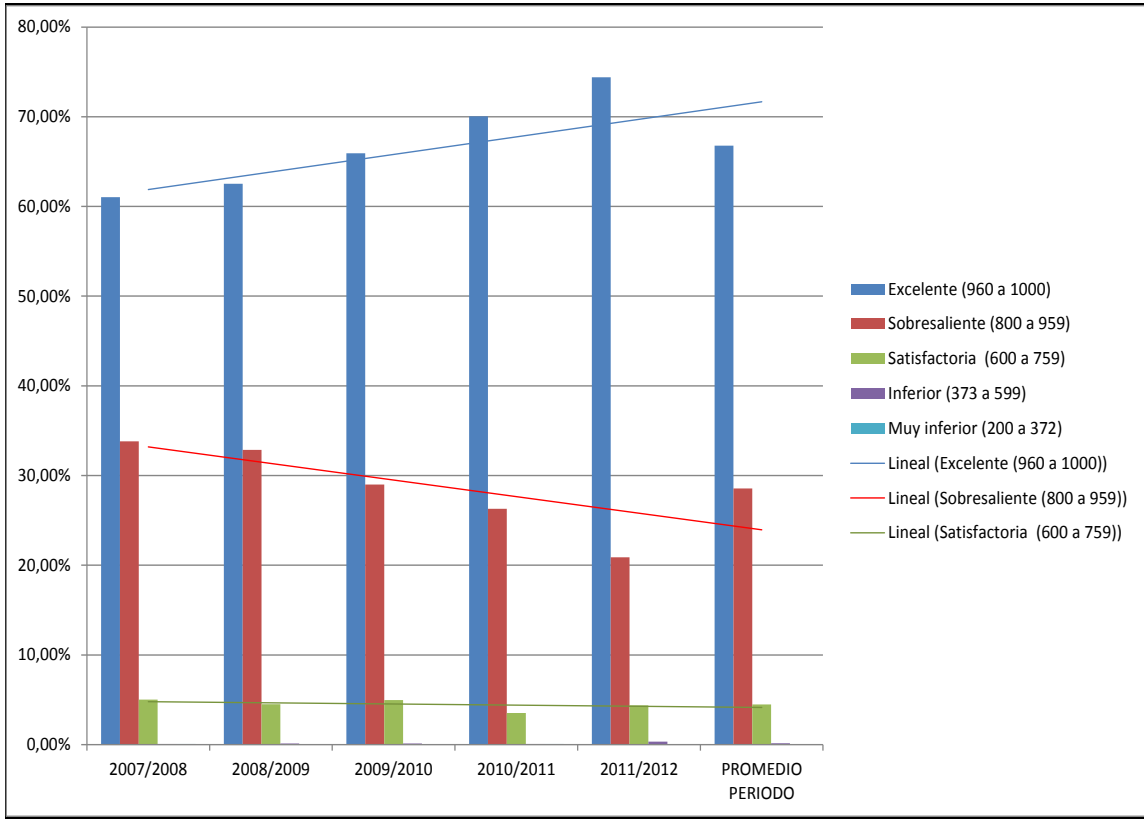
14- ¿PARA QUÉ DEBE SERVIR LA EVALUACIÓN?

A	Para lo ascensos	27,3%
B	Para otorgar comisiones de estudio	2,3%
C	Para determinar la permanencia del funcionario en la Entidad	18,2%

D	Para estímulos pecuniarios	0%
E	Cumplir el plan estratégico de la PGN	11,4%
F	Otro:	40,9%

TABULACIÓN ENCUESTA APLICADA												
PREGUNTA	RESPUESTA						RESULTADOS PORCENTUALES					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
CARGO:	8	20	18				17,4%	43,5%	39,1%			
GÉNERO:	27	18					60,0%	40,0%				
TIEMPO DE SERVICIO	10,08						10,08					
TIPO VINCULACIÓN	27	3	16				58,7%	6,5%	34,8%			
DEPENDENCIA:	0	0	0	0	0	0	12					
1- ¿CUÁLES DEBILIDADES ENCUENTRA EN EL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA PGN?:	17	1	8	15			41,5%	2,4%	19,5%	36,6%		
2- ¿QUÉ ASPECTOS POSITIVOS ENCUENTRA EN EL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?	13	8	7	14			31,0%	19,0%	16,7%	33,3%		
3- ¿QUÉ CONSIDERA QUE HACE FALTA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?	16	5	9	4	5		41,0%	12,8%	23,1%	10,3%	12,8%	
4- ¿QUÉ CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEBERÍA INCLUIR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LOS FUNCIONARIOS?	16	8	9	2	0	6	39,0%	19,5%	22,0%	4,9%	0,0%	14,6%
5- ¿CONSIDERA IMPORTANTE EVALUAR A TODOS LOS FUNCIONARIOS?	46	1					97,9%	2,1%				
6- ¿QUIÉNES DEBERÍAN EVALUAR A LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD?	30	0	0	2	6	7	66,7%	0,0%	0,0%	4,4%	13,3%	15,6%
7- ¿PARA QUÉ DEBE SERVIR LA EVALUACIÓN?	12	1	8	0	5	18	27,3%	2,3%	18,2%	0,0%	11,4%	40,9%
	12/11/2012											

- **ANEXO No. 2 RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN DE SERVICIOS
2007/2012 PGN**



- **ANEXO No. 3 PROYECTO DE RESOLUCIÓN ADOPTANDO EL SEM**

(PROYECTO DE) RESOLUCIÓN No.

Por la cual se adopta el Sistema Evaluación por Méritos para los funcionarios de la Procuraduría General de la Nación²²

BOGOTÁ D.C, Noviembre DE 2012

(PROYECTO DE) RESOLUCIÓN No.

Por la cual se adopta el Sistema de Evaluación por Méritos para lo funcionarios de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

EL PROCURADOR GENERAL DE LA NACIÓN,

en uso de sus facultades constitucionales y legales y en especial de las conferidas por el Decreto Ley 262 de 2000 y la Ley 909 de 2004

CONSIDERANDO:

Que el artículo 125 de la Constitución Política indica que el acceso y permanencia de los funcionarios debe ser con base en el mérito.

Que el artículo 40 de la Ley 909 de 2004, que trata sobre los instrumentos de evaluación, indica que “De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, ..”.

Así mismo, el inciso segundo del mismo artículo 40 de la Ley 909 de 2004 establece que: “Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable.”

Que las entidades deben desarrollar y adoptar su sistema de evaluación del Mérito de acuerdo con los criterios legales y las directrices técnicas y legales;

Que las entidades y empleados públicos están obligados a evaluar el Mérito a los empleados con base en metodologías y parámetros previamente establecidos;

Que la evaluación del Mérito de los empleados debe realizarse en función de las metas institucionales;

Que la evaluación del Mérito debe tenerse en cuenta para el acceso, permanencia y ascenso en la carrera, para recibir incentivos y estímulos, para la planificación del desarrollo de los empleados y la institución y para la mejora en el suministro de bienes y servicios a los ciudadanos y a las demás instituciones, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Que la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, adoptó el Manual de Funciones y Requisitos por competencias mediante Resolución No. 253 de agosto de 2012

²² Adaptado conforme a las técnicas, teorías, métodos de evaluación del desempeño laboral basados en el mérito y por competencias y, con las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil de Colombia.

RESUELVE:

**TITULO I.
SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.
CAPITULO I.**

ADOPCIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS.

ARTÍCULO 1º. ADOPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN. Adoptase el Sistema de Evaluación del Por Méritos de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN en los términos de la presente resolución, de las disposiciones legales y de las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, en cuanto a la noción, finalidad, principios, responsables, participantes del mismo, y demás aspectos materiales y procedimentales que lo determinan.

Forman parte del sistema de evaluación del por Méritos de la PGN, las normas legales, los planes, programas y proyectos institucionales, el manual específico de funciones y competencias laborales. Así mismo, el Manual de evaluación del desempeño laboral, incluidos los procedimientos, formatos e instructivos, forman parte integral de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2º. OBJETIVOS. La organización e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño en la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN busca el logro de los siguientes objetivos:

2.1 Valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenta la permanencia en el servicio de los empleados públicos de carrera y en período de prueba de la PGN.

2.2 Contribuir al mejoramiento de la gestión de la Entidad.

2.3 Contribuir con el logro de la misión y la visión de la Entidad.

2.4 Facilitar el crecimiento personal y profesional de los empleados públicos y el mejoramiento continuo de los procesos en la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.

ARTÍCULO 3º. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. La Evaluación del Por Méritos como herramienta administrativa de gestión debe realizarse de acuerdo con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito, que rigen la función pública así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales establecidas en la normatividad vigente, que adicionalmente orientan el ingreso, permanencia, ascenso, desarrollo y retiro de los empleados de carrera.

**CAPITULO II.
RESPONSABILIDADES Y DERECHOS.**

ARTÍCULO 4º. RESPONSABLES Y PARTICIPANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Procurador General de la Nación. Corresponde al Procurador General de la Nación, en relación con la evaluación del desempeño:

4.1.1 Adoptar el Sistema Tipo de evaluación del por Méritos de los empleados que desarrolle la CNSC, el cual regirá mientras le sea aprobado el Sistema de la PGN.

4.1.2 Adoptar el sistema propio de evaluación del por Méritos de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.

4.1.3 Revisar las evaluaciones que sistemáticamente a lo largo de cada año realice la División de Gestión Humana en Coordinación con la Oficina de Selección y Carrera.

4.1.4 Instruir a los evaluadores para que durante la evaluación tengan en cuenta la calificación que sobre las áreas emita la Oficina de Control Interno de la PGN.

4.1.5 Asegurar que el sistema de evaluación adoptado se ajuste a las necesidades de la Entidad, se oriente al desarrollo profesional de los empleados públicos y fomente procesos de desarrollo institucional permanente, a partir del diálogo, la concertación y el conocimiento de la misión institucional, los planes estratégicos y los fines del Estado.

4.1.6 Ordenar las evaluaciones del desempeño laboral, semestrales o parciales, o la calificación de servicios de los empleados de la PGN.

4.1.7 Ordenar, por escrito, la evaluación del por Méritos y calificación de servicios extraordinaria inmediata de un empleado de carrera.

4.1.8 Declarar la insubsistencia del nombramiento del empleado, cuando la calificación de servicios no satisfactoria esté en firme.

- 4.1.9 Resolver el recurso de reposición interpuesto, contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento de un empleado de carrera o en período de prueba por calificación no satisfactoria.
- 4.2 Jefe Inmediato. Corresponde a los empleados públicos con personal a cargo:
- 4.2.1 Establecer los compromisos laborales y comportamentales de los empleos en cada una de las áreas a su cargo.
- 4.2.2 Dar a conocer los planes institucionales, de los procesos del área a los empleados públicos a su cargo.
- 4.2.3 Proponer, de acuerdo con el resultado de la evaluación de los empleados públicos de carrera a su cargo, el plan de mejoramiento y hacerle seguimiento en coordinación con el funcionario sujeto a evaluación.
- 4.2.4 Realizar directamente, de acuerdo con los instrumentos aprobados, el proceso de evaluación del desempeño y entregar los informes de los mismos a la División de Gestión Humana o quien haga sus veces.
- 4.2.5 Evaluar el por Méritos y Comportamental del los empleados públicos de carrera y en período de prueba a su cargo, sin perjuicio de la participación en la evaluación de otros empleados que hayan intervenido en los procesos en los cuales concurra el evaluado.
- 4.2.6 Tomar como referente para la calificación de los empleados a su cargo, la evaluación de la gestión que sobre los procesos del área realice la Oficina de Control Interno.
- 4.2.7 Generar las evidencias requeridas sobre logros y no conformidades del empleado e incluirlas en el portafolio de evidencias.
- 4.2.8 Llevar el portafolio de evidencias y garantizar la conservación de los documentos en los cuales se soporten y evidencien los resultados de la evaluación individual del desempeño.
- 4.2.9 Comunicar la calificación parcial dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzca.
- 4.2.10 Notificar la calificación definitiva de la evaluación del desempeño.
- 4.3 División de Gestión Humana. Corresponde a la División de Gestión Humana o la dependencia que haga sus veces:
- 4.3.1 Proponer a la Junta Directiva de la PGN el sistema específico de evaluación del desempeño laboral.
- 4.3.2 Implantar el sistema de evaluación del por Méritos de los empleados.
- 4.3.3 Conformar un grupo de multiplicadores internos que se encargue de capacitar y formar a evaluados y evaluadores en el sistema de SEM.
- 4.3.4 Promover la capacitación a los evaluadores y evaluados sobre las normas y procedimientos del sistema de evaluación de por Méritos de la PGN.
- 4.3.5 Suministrar oportunamente los formularios y los demás apoyos necesarios para proceder a la evaluación del desempeño de los empleados.
- 4.3.6 Divulgar y brindar la asistencia técnica oportunamente sobre los procedimientos e instrumentos de evaluación.
- 4.3.7 Presentar al jefe de la entidad informes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones del servicio.
- 4.3.8 Efectuar las recomendaciones para el mejoramiento del proceso.
- 4.3.9 Realizar estudios tendientes a comprobar las bondades del sistema de evaluación aplicado y propender por su mejoramiento.
- 4.3.10 Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación
- 4.3.11 Reportar a la CNSC los retiros del servicio de los empleados de carrera y de los empleados en período de prueba, generados en la declaratoria de insubsistencia de su nombramiento.
- 4.3.12 Proyectar el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado de carrera o en período de prueba que haya obtenido calificación No Satisfactoria de su desempeño laboral.
- 4.3.13 Supervisar el proceso de evaluación del desempeño.
- 4.4 Oficina de Planeación. Corresponde a la Oficina de Planeación:
- 4.4.1 Establecer y divulgar los parámetros de los planes estratégicos y lo operativos, en forma compatible con el sistema de evaluación del desempeño de la PGN.
- 4.4.2 Evaluar el logro de los resultados asignados a cada dependencia y área funcional de la PGN, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad, SGC y el Modelo Estándar de Control Interno, MECI.
- 4.5 Oficina de Control Interno. Corresponde a la Oficina de Control Interno:
- 4.5.1 Remitir periódicamente el informe sobre los resultados de la evaluación de gestión de las áreas de la entidad para que sean tomadas como criterio para la evaluación del por Méritos de los empleados.
- 4.5.2 Realizar el seguimiento para que la evaluación del por Méritos de los empleados tenga en cuenta las evaluaciones de gestión con base en lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno, MECI.

4.6 Empleado de carrera o en periodo de prueba. Corresponde a los Empleado de carrera o en periodo de prueba:

4.6.1 Participar en las etapas del proceso de evaluación.

4.6.2 Solicitar el establecimiento de compromisos laborales dentro de los plazos establecidos en las normas legales vigentes sobre la materia.

4.6.3 Solicitar ser evaluado cuando la evaluación no se realice dentro de los plazos señalados en las normas legales vigentes sobre la materia.

4.6.4 Conocer los planes institucionales y del área en la cual presta sus servicios.

4.6.5 Firmar los diferentes instrumentos utilizados en el proceso.

4.6.6 Cumplir con las normas, responsabilidades, funciones y metas asignadas al empleo.

4.7 Comisión de Personal. Corresponde a la Comisión de Personal. Cumplir con las funciones establecidas en las disposiciones legales vigentes sobre la materia. En especial:

4.7.1 Resolver las reclamaciones que en materia de procesos de selección y evaluación del desempeño y encargo les sean atribuidas para tal fin.

4.7.2 Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento.

4.7.3 Resolver sobre la reclamación de los funcionarios ante la imposibilidad de poder cumplir los compromisos establecidos.

4.8 Nivel Directivo. Corresponde al Nivel Directivo de la PGN garantizar el cumplimiento y seguimiento de los criterios legales y las directrices impartidas sobre la materia. Así mismo, remitir el original de la notificación a la División de Gestión Humana o quien haga sus veces, para que forme parte de la hoja de vida del evaluado, verificando que los evaluadores entreguen la primera copia al evaluado y la segunda (2a) copia se archive en la dependencia en donde está ubicado el empleado público de carrera o en periodo de prueba, para que junto con los demás soportes sirvan de prueba para resolver posibles reclamos o verificaciones.

4.9 Superior jerárquico del evaluador. Resolver los recursos de apelación que se interpongan contra la calificación de servicios, notificar al interesado y comunicar por escrito su decisión al jefe inmediato del evaluado y a la División de Gestión Humana o la dependencia que haga sus veces.

PARÁGRAFO. CONFORMACION DE COMISIÓN EVALUADORA. Se conformará la Comisión Evaluadora que actuará como un solo evaluador, integrada al menos por dos (2) empleados, entre quienes en todo caso habrá uno de libre nombramiento y remoción. Esta comisión actuará cuando el jefe inmediato sea un empleado de carrera administrativa o esté vinculado mediante nombramiento provisional. De esta comisión podrán hacer parte quienes siendo funcionarios de carrera se encuentren desempeñando cargos de libre nombramiento y remoción a través de encargos o comisión.

ARTÍCULO 5º. DERECHOS DEL EVALUADO. Los empleados públicos de carrera y en período de prueba de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN tienen derecho a:

5.1 Conocer las normas, procedimientos, los instrumentos y parámetros con los cuales será evaluado; así como los planes institucionales y del área en la cual presta sus servicios.

5.2 Disponer del tiempo necesario para adelantar en debida forma las etapas del proceso de evaluación del desempeño laboral.

5.3 Conocer oportunamente las deficiencias que está presentando en su trabajo y recibir, si es necesario, la capacitación para mejorar su desempeño.

5.4 Ser evaluado bajo los parámetros determinados en las normas legales vigentes.

5.5 Que se le garantice el debido proceso.

5.6 A ser tenido en cuenta en los programas de formación, capacitación y desarrollo, con miras a potenciar sus competencias.

5.7 A ser participe de los programas de estímulos que se otorguen a partir de la evaluación del desempeño.

ARTÍCULO 6º. DERECHOS DEL EVALUADOR. Los empleados públicos con personal a cargo tienen derecho a:

6.1 Conocer las normas, procedimientos e instrumentos con los cuales adelantará el proceso de evaluación del desempeño, así como a recibir la información relacionada con los planes institucionales, en particular los propios del área en la cual está ubicado.

6.2 Solicitar y obtener la orientación sobre el proceso de parte del área responsable de la coordinación del mismo.

6.3 Que se le conceda el tiempo necesario para adelantar el proceso de evaluación en debida forma.

TITULO II. ETAPAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

CAPITULO I. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO.

ARTÍCULO 7º. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO: Se surte a través de la comunicación de las funciones propias del empleo de acuerdo con el proceso o procesos en los que se desempeñe, para lo cual deberá acudir al Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, debidamente adoptado por el Procurador y actualizado.

Las especificaciones del cargo constan de: Nivel jerárquico, Código, Ubicación, Propósito principal, Funciones, contribuciones, conocimientos básicos y perfil en términos de estudios y experiencia establecidos en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.

Las contribuciones laborales, los indicadores, las metas verificables que se establecen o desprende de los planes operativos propios del área a la cual pertenece el empleado, los cuales deben estar enmarcados dentro del plan estratégico de la Entidad.

CAPITULO II. ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS LABORALES.

ARTÍCULO 8º. ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS LABORALES. Corresponde al jefe inmediato fijar con cada empleado, dentro de los quince (15) días siguientes a la terminación del período evaluado, los compromisos laborales, teniendo en cuenta los procesos, los objetivos institucionales, los planes operativos anuales, programas o proyectos institucionales divulgados previamente por la Oficina de Planeación o quien haga sus veces y en el Manual de Específico de Funciones y Competencias Laborales.

PARÁGRAFO PRIMERO. Cuando se trate de encargo, comisión de servicios, incapacidad, vacaciones, licencias u otra situación administrativa superior a treinta (30) días, que impida el establecimiento de compromisos laborales en la oportunidad señalada, se establecerán dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha en que culmine la situación administrativa. Igual procedimiento se seguirá cuando se trate de cambio de ubicación.

PARÁGRAFO SEGUNDO. Cuando se trate de un funcionario en periodo de prueba, el establecimiento de los compromisos laborales se realizará dentro de los siguientes diez (10) días calendario, contados a partir de la fecha de su posesión.

PARÁGRAFO TERCERO. El servidor inconforme con los compromisos fijados, ante la imposibilidad de cumplirlos, podrá presentar dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación, reclamación en única instancia ante la Comisión de Personal de la PGN.

La Comisión de Personal determinará si los compromisos son realizables o no, lo cual deberá definirse en un plazo máximo de diez (10) días calendario contados a partir de la fecha de radicación de la reclamación, documentación que debe formar parte integral de los soportes de la evaluación. Si prospera la reclamación hecha por el servidor, el evaluador deberá ajustar los compromisos. Si la decisión es contraria al reclamante, éste deberá asumir el cumplimiento de los mismos en los términos y condiciones previamente establecidas.

Si la reclamación corresponde a un funcionario de carrera, la comisión de personal determinará si los compromisos son realizables o no, lo cual deberá definirse en un plazo máximo de quince (15) días calendario contados a partir de la radicación de la reclamación, documentación que debe formar parte integral de los soportes de la evaluación.

En todo caso la presentación de reclamación y su trámite no suspenden el desarrollo de los compromisos fijados ni el período de prueba u ordinario, según corresponda.

PARÁGRAFO CUARTO. El evaluado siempre deberá firmar el formulario de la Fijación de Compromisos Laborales; en caso de no hacerlo, el evaluador deberá dejar constancia del hecho y solicitar la firma de un testigo de la misma área a que pertenece el evaluado y si no lo hubiere a un servidor de una dependencia relacionada o cercana.

PARÁGRAFO QUINTO. La no Fijación de los Compromisos, determinará que al concluir el mismo, el empleado obtuvo al menos calificación en el porcentaje mínimo satisfactorio.

ARTÍCULO 9º. PONDERACIÓN DE LOS COMPROMISOS LABORALES Y SUS EVIDENCIAS. La ponderación de los compromisos laborales debe hacerse atendiendo los siguientes aspectos: El impacto del producto o resultado sobre los objetivos institucionales, el tiempo destinado a la ejecución del mismo, la dificultad en su realización, la relevancia de cada especificación dentro del producto final y las necesidades propias del empleo y se hará con la asignación de puntos, de tal forma que la suma de los pesos totalice ochenta y nueve (89) puntos, los cuales estarán a su vez distribuidos en la evidencias fijadas, conforme se indica en el instrumento de evaluación del desempeño adoptado. Esto se reflejará en el formato "Compromisos Laborales", según lo establecido.

ARTÍCULO 10º. MODIFICACIÓN O AJUSTE DE LOS COMPROMISOS LABORALES. Los compromisos laborales inicialmente establecidos podrán ser modificados en los eventos que se enuncian a continuación; en todo caso se debe dejar constancia de las modificaciones en los formatos adoptados por la Entidad:

10.1 Por cambio en los planes que sirvieron de base para formularlos.

10.2 Cuando en el seguimiento se aprecie que estos no se han podido o no se podrán cumplir como se tenía planeado, por dificultades técnicas, administrativas y/o presupuestales o por causas inesperadas debidamente justificadas.

10.3 Cuando por necesidades del servicio se requiera redistribuir las cargas de trabajo.

10.4 Cuando el empleado público deba asumir labores no relacionadas directamente con su empleo o no relacionadas con el propósito del empleo, se incluirán también dentro de los compromisos laborales, para que sea reconocida la gestión realizada. La ponderación de estos compromisos deberá realizarse atendiendo el tiempo que se dedique a dicha actividad, sin que exceda del diez por ciento (10%) de la puntuación total asignada.

Las actividades a que se refiere el presente numeral, pueden ser entre otras: la participación en el Comité Paritario de Salud Ocupacional, la capacitación o el desarrollo profesional que sean de carácter oficial y adoptado por la Entidad.

PARÁGRAFO. Cuando un compromiso laboral no se realice por fuerza mayor, caso fortuito o por circunstancias que no sean responsabilidad del evaluado, que estén claramente justificadas, sean susceptibles de ser verificadas y hayan sido oportunamente reportadas en los seguimientos, no será tenido en cuenta para la calificación y los puntos que tenían se debe redistribuir entre los demás compromisos asignados al evaluado.

CAPITULO III.

SEGUIMIENTO PERMANENTE Y AJUSTE DE LOS COMPROMISOS LABORALES.

ARTÍCULO 11º. SEGUIMIENTO PERMANENTE Y AJUSTE DE LOS COMPROMISOS LABORALES. La ejecución de la evaluación del por Méritos comporta el seguimiento y evidencia de los Méritos y la conformación del portafolio de evidencias requeridas, teniendo en cuenta los parámetros de evaluación establecidos en el Manual de Evaluación del Por Méritos de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Para la recolección de las evidencias por parte del evaluador, se observará durante la fase de ejecución el Formato de "Registro del Portafolio de Evidencias" de que trata dicho Manual, Las evidencias serán valoradas según los logros obtenidos a partir de los criterios y metas preestablecidas.

PARÁGRAFO PRIMERO. La Oficina de Control interno, de acuerdo con los informes semestrales de evaluación de gestión generados por la Oficina de Planeación, efectuará un seguimiento a los planes operativos anuales para verificar su cumplimiento y el de los parámetros de evaluación establecidos para cada dependencia en el Formato "EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR DEPENDENCIA" y conforme a los lineamientos fijados por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno. De ello se debe hacer registro en el portafolio de evidencias.

La evaluación de gestión por dependencias que se realice para la verificación de cumplimiento de metas institucionales, será tomada en cuenta como factor para la evaluación por Mérito individual. Por este factor se le podrá otorgar hasta cinco (5) puntos y solo beneficiará a los evaluados si la dependencia alcanzó al menos el 90 por ciento de cumplimiento en las metas fijadas en el Plan Operativo Anual o su equivalente.

La asignación de puntos por la Evaluación de Gestión por Dependencia, el evaluador podrá asignar un (1) punto al evaluado por cada dos (2) puntos porcentuales obtenidos por la dependencia, siempre y cuando se cumpla el requisito establecido en el inciso anterior.

PARÁGRAFO SEGUNDO. De producirse contribuciones extraordinarias durante el periodo de evaluación del desempeño laboral, éstas deberán consignarse en el instrumento oficial de evaluación del desempeño de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, de estas “contribuciones extraordinaria individuales” se deben registrar las evidencias en el formato respectivo. Por este factor, solo se pueden asignar hasta seis (6) puntos.

Los siguientes son factores para ser tenidos en cuenta dentro de la calificación de las contribuciones individuales extraordinarias:

11.1 Por calidad y oportunidad. Entrega anticipada de los resultados o en términos inferiores a los legalmente establecidos satisfaciendo los requerimientos de los usuarios a través del mejoramiento en la prestación del servicio y en los productos obtenidos. (Hasta 2 puntos).

11.2 Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales que demuestren mayor economía y celeridad y realización con elementos que enriquezcan y mejoren los parámetros establecidos, tanto en la dependencia como en la entidad. (Hasta 3 puntos).

11.3 Por iniciativas tendientes a una acción proactiva en las actividades que cumplió, las cuales deben ser útiles y aplicables en la entidad. (Se deja abierto el puntaje).

11.4 Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que haya generado un valor agregado para la entidad o la dependencia expresado entre otros en mejora del servicio, logro de las metas y aplicación de los conocimientos adquiridos. (Hasta 2 puntos).

11.5 Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria como: Comités, Brigadas de Salud, Grupos de Apoyo, Grupos de Investigación, Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad entre otros; siempre y cuando su participación activa pueda demostrarse y el tiempo de dedicación no afecte el cumplimiento de las obligaciones propias del empleo. (Hasta 1 punto).

En todo caso cada uno de estos factores deberá estar soportado en evidencias que cumplan los requisitos establecidos en esta Resolución.

CAPITULO IV.

CALIFICACIÓN O RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN.

ARTÍCULO 12º. CALIFICACIÓN O RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN. Es el resultado de la evaluación del período anual o de la evaluación ordenada por el Director de la PGN o de la ponderación de las evaluaciones parciales, si las hubiere y corresponde a la sumatoria de los resultados obtenidos por el evaluado en los diferentes componentes, de acuerdo con los rangos de calificación, escalas y grados de valoración establecidos. En la calificación final se debe tomar como referencia, la evaluación que sobre el área o dependencia realice la Oficina de Control Interno.

PARÁGRAFO: Teniendo en cuenta que la evaluación de es mutidimensional los que evalúan son los jefes, quienes responderán por el 70% de la calificación, la Oficina de Control Interno 15%, los colegas o pares, el 10% y el cliente con el 5%.

ARTÍCULO 13º. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA CALIFICACIÓN. Para desarrollar esta etapa, el evaluador deberá cumplir lo siguiente:

13.1 Verificar e identificar el nivel de cumplimiento de los compromisos laborales, confrontándolos contra lo planeado, haciendo uso de los indicadores de logro que se determinaron en la misma.

13.2 Identificar las dificultades técnicas y/o administrativas presentadas durante el período y que afectaron o impidieron el adecuado cumplimiento de los compromisos.

13.3 Valorar el desempeño en relación con las competencias laborales establecidas, identificando aquellas en las que sobresale o se presentan deficiencias.

PARÁGRAFO PRIMERO. Con base en el procedimiento anterior, el evaluador deberá proyectar y registrar la evaluación del empleado público de carrera o en período de prueba dentro de los plazos fijados y en entrevista con el mismo, procederá a determinar la calificación definitiva y a notificarla siguiendo el procedimiento establecido en las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

PARÁGRAFO SEGUNDO. Evaluación del área o dependencia por la Oficina de Control Interno. La Oficina de Control Interno de conformidad con el Formato "EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR DEPENDENCIA" y conforme a los lineamientos fijados por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, consolidará los resultados de la evaluación de las dependencias y de las áreas de desempeño y otorgará hasta quince (15) puntos, según la escala adoptada en el instrumento de evaluación del por Méritos de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.

PARÁGRAFO TERCERO. Plan de mejoramiento. Como resultado de la evaluación cualitativa de las competencias comportamentales durante el por Méritos el evaluador o la comisión evaluadora que corresponda, deberá consignar en el instrumento de evaluación del desempeño laboral, formato "Competencias Comportamentales" tal como se indica en el instructivo pertinente, las acciones de mejoramiento de carácter individual, en coherencia con los planes institucionales, con el objeto de potenciar las fortalezas y orientar los programas de desarrollo institucional en especial la capacitación.

TITULO III.

PLAZOS Y EVENTOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ARTÍCULO 14º. EVENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Los empleados públicos de carrera de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, deberán ser evaluados en los siguientes eventos:

14.1 Por el período anual. La evaluación anual u ordinaria abarca el período comprendido entre el 1o de febrero y el 31 de enero del año siguiente, y se debe producir a más tardar el 15 de febrero de cada año.

14.2 Evaluación extraordinaria. Cuando lo ordene por escrito el Director de la PGN, en caso de recibir información debidamente soportada de que los Méritos de un empleado o dependencia es deficiente. Esta evaluación no podrá ordenarse antes de transcurridos tres (3) meses de efectuada la última calificación y deberá comprender todo el período no calificado hasta el momento de la orden de evaluación.

Si esta calificación resultare satisfactoria, se considerará un nuevo período de evaluación a partir de la fecha en que se produjo y la finalización del respectivo período, para lo cual será necesario diligenciar nuevamente los instrumentos adoptados por la Entidad.

14.3 Evaluaciones Parciales Eventuales. Los empleados públicos de carrera deberán ser evaluados parcialmente en los eventos que se enumeran a continuación y proceden solo en los casos en los que el empleado haya laborado por un término superior a treinta (30) días calendario en el mismo empleo:

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

14.3.2 Por cambio de ubicación del empleado ó por traslado.

14.3.3 Cuando el empleado deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del empleo, por suspensión, por encargo o con ocasión de una situación administrativa.

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

PARÁGRAFO PRIMERO. Cuando se realicen una (1) o varias evaluaciones parciales y no fuere posible por cualquier circunstancia realizar la última evaluación parcial, la calificación definitiva deberá determinarse mediante acto motivado expedido por el jefe de la dependencia que llevó a cabo la última evaluación parcial.

Las evaluaciones parciales de los empleados públicos de carrera tendrán un valor ponderado dentro de la evaluación anual, en proporción a los días laborados y serán comunicadas por escrito al evaluado.

PARÁGRAFO SEGUNDO. Cuando se realice una evaluación parcial, se deben valorar los compromisos laborales ya cumplidos y el grado de avance de los compromisos que se encuentre desarrollando.

Si existieren compromisos que aún no han iniciado su proceso de ejecución, no deben ser considerados para efectos de calificación. Lo anterior implica distribuir el peso de los demás compromisos hasta alcanzar los ochenta y nueve (89) puntos.

PARÁGRAFO TERCERO. Las evaluaciones parciales deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las originó, con excepción de la ocasionada por cambio de jefe, la cual debe realizarse al retiro de este.

De acuerdo con lo previsto en el artículo 36 del Decreto Ley 760 de 2005, contra las evaluaciones semestrales o parciales expresas o presuntas no procederá recurso alguno.

ARTÍCULO 15º. EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA. Vencido el período de prueba el empleado público será evaluado en su desempeño laboral, por parte del jefe inmediato. La evaluación deberá realizarse dentro de los diez (10) días siguientes al vencimiento de dicho término y durante el mismo se mantendrá la vinculación del empleado.

Aprobado el período de prueba, se debe adelantar un nuevo proceso de evaluación individual del desempeño, por el tiempo restante para culminar el período anual, siempre y cuando sea superior a treinta (30) días. Para todos los efectos se entenderá que el nuevo período será el comprendido entre el día hábil siguiente a la finalización del período de prueba y el último día del período anual.

ARTÍCULO 16º. EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES EN PERÍODO DE PRUEBA. Se surtirán evaluaciones parciales eventuales en los siguientes casos:

17.1 Por cambio de evaluador.

17.2 Por interrupción de dicho período en término igual o superior a veinte (20) días continuos, caso en el cual el período de prueba se prolongará por el término que dure la interrupción.

17.3 Por el lapso comprendido entre la última evaluación parcial, si la hubiere, y el final del período de prueba.

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

PARÁGRAFO PRIMERO. Cuando se realicen una o varias evaluaciones parciales y no fuere posible por cualquier circunstancia realizar la última evaluación parcial, la calificación definitiva deberá determinarse mediante acto motivado expedido por el jefe de la dependencia que llevó a cabo la última evaluación parcial.

PARÁGRAFO SEGUNDO. Cuando se realice una evaluación parcial, se deben valorar los compromisos ya cumplidos y el grado de avance de los compromisos en proceso. Si existieren compromisos que aún no han iniciado su proceso de ejecución, no deben ser considerados para efectos de calificación. Lo anterior implica distribuir el peso de los demás compromisos hasta alcanzar los ochenta y nueve (89) puntos.

PARÁGRAFO TERCERO. Las evaluaciones parciales de los empleados públicos de carrera tendrán un valor ponderado dentro de la evaluación anual, en proporción a los días laborados y serán comunicadas por escrito al evaluado.

PARÁGRAFO CUARTO. De acuerdo con lo previsto en el artículo 36 del Decreto Ley 760 de 2005, contra las evaluaciones semestrales o parciales expresas o presuntas no procederá recurso alguno.

ARTÍCULO 17º. EVALUACIÓN EN COMISIÓN DE SERVICIOS. El jefe de la dependencia donde esté comisionado el empleado público de carrera, deberá evaluarlo por el tiempo que dure la comisión. Si la terminación de la comisión coincide con la etapa de evaluación del período anual, el jefe de la dependencia deberá realizar la evaluación parcial, determinar la calificación definitiva y enviar los formatos respectivos, a la dependencia en la cual se encuentra ubicado formalmente el empleado.

cuando la comisión de servicios se cumpla en otra entidad, el empleado público de carrera será evaluado y calificado por quien sea el jefe inmediato, utilizando el sistema y formatos vigentes para la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.

ARTÍCULO 18º. SUSPENSIÓN DE LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL POR MÉRITOS EN PROCESOS POR ACOSO LABORAL. En los términos del artículo 16 de la Ley 1010 de 2006, previo dictamen de la Entidad Promotora de Salud, EPS, a la cual esté afiliado el empleado público de carrera, como sujeto pasivo del acoso laboral, se suspenderá la evaluación del desempeño por el tiempo que determine el dictamen médico.

TITULO IV.

OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ARTÍCULO 19º. COMPONENTE PARA EVALUAR A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS CON PERSONAL A CARGO. En caso de que el funcionario sujeto a evaluación tenga personal a cargo, dentro de las Competencias Comportamentales, se incluirá una competencia Comportamental de las establecidas en el Decreto 2539 de 2005, para funcionarios con personal a cargo.

ARTÍCULO 20º. SITUACIONES ADMINISTRATIVAS. Cuando el empleado se encuentre en alguna de las diferentes situaciones administrativas contempladas en las normas vigentes sobre la materia, que implique la separación temporal del ejercicio de las funciones por un período superior a treinta (30) días calendario, la calificación deberá realizarse dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de terminación de la situación administrativa que la originó.

PARÁGRAFO. El término de duración de las situaciones administrativas, no se tendrá en cuenta para la evaluación, excepto en el encargo y en la comisión para prestar servicios en otra dependencia, en las cuales se evaluará al empleado.

ARTÍCULO 21º. EVALUACIÓN REALIZADA POR EL SUPERIOR INMEDIATO DEL EVALUADOR. La evaluación del desempeño podrá realizarla el empleado público de rango superior al responsable de evaluar, en los siguientes casos:

21.1 Por fuerza mayor o caso fortuito, -enfermedad grave, fallecimiento-, que impida la realización de la calificación al evaluador.

21.2 Cuando el evaluador cambie de dependencia, sea suspendido en el ejercicio de sus funciones o se retire de la Entidad sin efectuar las evaluaciones del desempeño que le correspondían, sin perjuicio de las acciones disciplinarias a que hubiere lugar.

21.3 Cuando el empleado público responsable de adelantar la evaluación del desempeño se encuentre incurso en alguno de los impedimentos contenidos en las normas legales sobre la materia.

ARTÍCULO 22º. EFECTOS Y USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. La evaluación del desempeño se deberá tener en cuenta para:

23.1 Adquirir los derechos de carrera.

23.2 Determinar la permanencia en el servicio.

23.3 Conceder las comisiones para el desempeño de empleos de libre nombramiento y remoción o de período.

23.4 Efectuar designaciones para el ejercicio de cargos de Coordinación.

23.5 Efectuar traslados, para ejercer cargos del mismo nivel jerárquico en otras áreas funcionales y procesos distintos a la que pertenece, siempre y cuando cumpla con las competencias laborales que requiere el empleo.

23.6 Formular los planes de capacitación, desarrollo e incentivos y medir el impacto de los mismos.

23.7 Mejorar el clima laboral y orientar la cultura organizacional.

23.8 Valorar la gestión de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.

PARÁGRAFO PRIMERO. Con base en los resultados obtenidos en la calificación definitiva, la entidad procederá a seleccionar a los mejores funcionarios por nivel jerárquico y al mejor de la entidad, con el fin de asignar los incentivos adoptados en el plan anual de incentivos institucional de acuerdo con la reglamentación establecida para tal fin. Así mismo, se establecerán las acciones de mejoramiento que se consideren necesarias y se incorporarán a los planes de capacitación en las áreas y temas que resulten pertinentes.

PARÁGRAFO SEGUNDO. USOS DE LA EVALUACIÓN SOBRESALIENTE: Se requiere calificación sobresaliente para acceder a encargos, tener derecho a comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, recibir incentivos institucionales o acceder a becas y comisiones de estudio para programas de educación formal que hagan parte de los planes de bienestar social de la entidad.

PARÁGRAFO TERCERO. USOS DE LA EVALUACIÓN SATISFACTORIA: Se requiere calificación satisfactoria para adquirir los derechos de carrera, ascender a la carrera, solicitar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período y para permanecer en el servicio.

PARÁGRAFO CUARTO. EFECTOS DE LA EVALUACIÓN NO SATISFATORIA: La calificación definitiva no satisfactoria trae como consecuencia el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.

Si la calificación del empleado de carrera es no satisfactoria, el Jefe de División de Gestión Humana, al día siguiente proyectará para la firma del Director de la entidad el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento, el cual deberá expedirse en un término no superior a tres (3) días, salvo lo establecido en el numeral 3 del artículo 51 de la Ley 909 de 2004.

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

El acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado en período de prueba se notificará y contra él procede el recurso de reposición, en los términos del Código Contencioso Administrativo.

ARTÍCULO 23º. IMPEDIMENTOS PARA EVALUAR. Los responsables de evaluar el por Méritos de los empleados públicos de carrera o en período de prueba deberán declararse impedidos, cuando se encuentren vinculados con estos por matrimonio o por unión permanente o tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil o exista enemistad grave con el empleado a evaluar o cuando exista cualquier causal de impedimento o hecho que afecte su objetividad. El evaluador también deberá declararse impedido cuando por información proveniente del empleado público de carrera o en período de prueba a evaluar se le hubiere iniciado acción disciplinaria.

ARTÍCULO 24º. TRAMITE DE LOS IMPEDIMENTOS. El evaluador al hallarse incurso en alguna de las causales de impedimento, deberá manifestarla por escrito motivado al Director, quien mediante acto administrativo motivado, decidirá sobre el impedimento, dentro de los cinco (5) días siguientes. De aceptarlo designará otro evaluador y en el mismo acto ordenará la entrega de los documentos que hasta la fecha obren sobre el Mérito del empleado a evaluar.

El empleado público de carrera o en período de prueba podrá recusar al evaluador ante el Director de la Entidad, cuando advierta alguna de las causales de impedimento, para lo cual allegará las pruebas que pretenda hacer valer.

En todo caso la recusación o el impedimento deberán formularse y decidirse antes de iniciarse el proceso de evaluación.

ARTÍCULO 25º. OPORTUNIDAD PARA EVALUAR. Los empleados de carrera no evaluados oportunamente, podrán solicitar su evaluación al jefe correspondiente, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva.

ARTÍCULO 26º. PRESUNCIÓN DE LA CALIFICACIÓN. En caso de que no se produzca la evaluación pasados diez (10) días hábiles al vencimiento de la obligación de evaluar, se presumirá y asignará el mínimo de la evaluación satisfactoria, es decir sesenta y seis (66) puntos.

ARTÍCULO 27º. RESPONSABILIDAD DISCIPLINARIA. El incumplimiento al deber de evaluar oportunamente por parte del responsable constituye falta disciplinaria, sin perjuicio de que en todo caso, se cumpla con la obligación de evaluar, de conformidad con lo establecido en el numeral 20 del artículo 34 de la Ley 734 del 5 de febrero de 2002.

TITULO V.

NOTIFICACION, COMUNICACION Y RECURSOS.

ARTÍCULO 28º. NOTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN Y PROCEDIMIENTO PARA INTERPONER LOS RECURSOS. La calificación de la evaluación del desempeño se notificará personalmente al empleado por parte del jefe inmediato, en los términos previstos en el Código Contencioso Administrativo.

Si no pudiese hacerse la notificación personal al cabo del término previsto en el inciso anterior, se notificará por edicto y se dejará constancia de ello. Sobre la notificación procederá el recurso de reposición que debe surtirse ante el evaluador, y el de apelación que debe surtirse ante el superior inmediato de este. En el trámite y decisión de los recursos se aplicará lo dispuesto en el Código Contencioso Administrativo, de lo cual se hará registro en el formato de Calificación.

ARTÍCULO 29º. NOTIFICACIÓN EN EL CASO DE VARIAS EVALUACIONES PARCIALES. El último evaluador es responsable de notificar la calificación final del período, resultado de las evaluaciones parciales, para lo cual deberá ponderarlas a fin de determinar la calificación final del mismo, tal y como se indica a continuación:

$$\text{CALIFICACIÓN FINAL:} = [(P_1 \times D_1) + (P_2 \times D_2) + \dots + (P_n \times D_n)] / [D_1 + D_2 + \dots + D_n]$$

En donde:

P₁: Puntaje total de la calificación 1.

D₁: Número de días calificados por el evaluador 1.

P₂: Puntaje total de la calificación 2.

D₂: Número de días calificados por el evaluador 2.

P_n: Puntaje total de la calificación N.

D_n: Número de días calificados por el evaluador N.

ARTÍCULO 30º. COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN. Las evaluaciones parciales se comunicarán por escrito al evaluado dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que estas se produzcan, por parte del Jefe inmediato del evaluado.

De acuerdo con lo previsto en el artículo 36 del Decreto Ley 760 de 2005, contra las evaluaciones parciales, expresas o presuntas, no procederá recurso alguno.

TITULO VI.

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION.

ARTÍCULO 31º. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. El instrumento para la evaluación por Méritos consta de los siguientes formatos, los cuales forman parte integral de la presente Resolución:

32.1 Información general: Se establecen los datos básicos de evaluado, evaluador, propósito principal del empleo, objetivos institucionales y objetivos de la dependencia a los cuales contribuirá el desempeño del evaluado.

32.2 Compromisos laborales: Se identifica Periodo a evaluar, Compromisos laborales, Criterios, Metas, Evidencias, con su respectiva puntuación. Así mismo allí se consignarán la valoración, en puntos con base en el cumplimiento. Debe ser firmada por los intervinientes, evaluador y evaluado.

32.3 Competencias comportamentales: Se registran las competencias comportamentales y sus conductas asociadas de conformidad con las normas respectivas; se suscribirá por los intervinientes. Se realizará la evaluación de las competencias comportamentales de manera cualitativa para los respectivos periodos. En el plan de mejoramiento se indican las fortalezas y las recomendaciones de mejoramiento, para cada periodo de evaluación.

32.4 Calificación del desempeño laboral: Se consignarán las evaluaciones obtenidas y se consignará la calificación definitiva obtenida; las cuales se comunicarán y notificarán respectivamente. Así mismo se determinará, según los resultados obtenidos si la Calificación es Sobresaliente, Satisfactoria o No satisfactoria. Igualmente se dejará registro de los recursos interpuestos, según sea el caso, incluida la decisión final.

32.5 Registro portafolio de evidencias: En este se realizará el registro de las evidencias para los Compromisos laborales ordinarios, aportes extraordinario y de la evaluación de la gestión de la dependencia. Así mismo se realizará la valoración cuantitativa (puntos) y cualitativa de las evidencias aportadas.

Podrán tenerse como evidencias los soportes adecuados tales como documentos escritos, grabaciones de sonido, imagen, datos, testimonios, que den fe sobre productos o servicios encomendados al evaluado.

Evaluaciones parciales eventuales: En caso de ser necesario cuando se presenten los eventos que justifiquen la evaluación parcial eventual. Debe indicarse el motivo de la evaluación parcial.

32.6 Ajuste o modificación de los compromisos laborales: Si es requerido, de conformidad con las directrices de la metodología de evaluación del desempeño laboral, se harán los ajustes o modificaciones de los compromisos laborales, de lo cual se dejará registro en este formato.

PARÁGRAFO. La evaluación por Méritos se registrará en instrumentos, formatos, soportes o evidencias que deberán cumplir con los requisitos de confiabilidad y validez. Los intervinientes en el proceso velarán por que esta directriz se cumpla a cabalidad.

ARTÍCULO 32º. OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y DE LA DEPENDENCIA. Se refiere a cada uno de los objetivos previstos en el plan estratégico de la Entidad y de la dependencia, a la cual está asignado el funcionario sujeto de evaluación, a los que contribuye un determinado compromiso individual de desempeño.

ARTÍCULO 33º. ESPECIFICACIONES DEL COMPROMISO LABORAL. El compromiso laboral da cuenta por Méritos del evaluado en desarrollo de la misión, los planes institucionales, operativos o de gestión de la dependencia o área de trabajo, las funciones asignadas y los programas o proyectos de la entidad. Al establecerlos se señalará, además la forma en que éstos deberán realizarse y entregarse durante el período de evaluación, en términos de criterios, metas y evidencias.

ARTÍCULO 34º. EVIDENCIAS. Es el conjunto de elementos de prueba que se deben recolectar a lo largo del período a evaluar, que permiten demostrar la competencia laboral del empleado en el rol del empleo que desempeña.

Las evidencias podrán referirse al producto, desempeño o conocimiento, y comprensión del funcionario, y deberán corresponder a lo fijado en la etapa de asignación de compromisos laborales. Las evidencias que se incorporen al portafolio deberán ser veraces, suficientes, actualizadas y pertinentes.

ARTÍCULO 35º. EL PROCEDIMIENTO PARA CONFORMAR EL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS. Los evaluadores deberán conformar el Portafolio de Evidencias para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional. El procedimiento para la conformación del portafolio de evidencias, es el siguiente:

35.1 Consignar en el momento del establecimiento de los compromisos laborales, los documentos o demás soportes, en los cuales se manifestará el producto/servicio, que se tendrán como evidencias válidas de desempeño y su forma de registro, de acuerdo con los compromisos adquiridos en la fase inicial del proceso.

35.2 Consignar en el portafolio las observaciones, sugerencias o conclusiones a que se llegue con motivo del análisis de los documentos y evidencias que lo integran.

35.3 Asignar la valoración de la evidencia en términos de puntos y cualitativamente. Tenga en cuenta la pertinencia con la misión y objetivos, los criterios, las metas, así como dificultades.

35.4 Indicar quién aportó la evidencia, evaluador, evaluado o un tercero.

35.5 Utilizar algunas de las siguientes técnicas e instrumentos.

35.5.1 Observación del desempeño en el lugar de trabajo y registro de lo observado, en un protocolo o guía de observación especialmente diseñada para este efecto.

35.5.2 Sustentación de los trabajos o proyectos bajo su responsabilidad.

35.5.3 Análisis de incidentes críticos que impacten significativamente.

35.5.4 Recopilación de documentos, informes, hojas de trabajo, correos electrónicos, reportes de bases de datos o sistemas de información, entre otras, realizados o en los cuales haya evidencia del desempeño del evaluado.

ARTÍCULO 36º. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS COMPROMISOS LABORALES. La evaluación de los compromisos laborales se hará a partir de las especificaciones de los mismos en términos criterios, de cantidad, calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad, entre otros, según se trate de compromisos cuantitativos o de producción, o de grado de avance en los proyectos, programas o propuestas si se trata de compromisos de desarrollo.

ARTÍCULO 37º. ESCALA Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN. En todo caso la evaluación tendrá en cuenta el resultado cuantitativo que arroje el indicador correspondiente, atendiendo los siguientes criterios de valoración:

37.1 SOBRESALIENTE: Cuando se obtiene entre 90 a 100 puntos

37.2 SATISFACTORIA: Entre 66 a 89 puntos obtenidos

37.3 NO SATISFACTORIA: 65 puntos o menos.

PARAGRAFO: Para acceder al nivel sobresaliente se debe obtener como mínimo 88 puntos del nivel Satisfactorio.

ARTÍCULO 38º. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES. Se refieren a los comportamientos o actitudes que se requieren para lograr una cultura de excelencia en el desempeño, y deberá evaluarse tomando como referencia las definiciones, niveles de exigencia y comportamientos asociados al desempeño individual, establecidos en las normas vigentes sobre la materia, y el modelo de gestión por competencias que implemente la Entidad. Esta evaluación se hará con la periodicidad y los instrumentos adoptados por la Entidad.

La evaluación de competencias comportamentales constituye insumo para la formulación de planes de mejoramiento y de desarrollo que deben ser formulados al inicio del período, pero no incidirá en la calificación de servicios del empleado.

ARTÍCULO 39º. PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL. Como resultado de la evaluación del Méritos la comisión evaluadora o el evaluador que corresponda, deberá consignar en el instrumento de Competencias Comportamentales, tal como se indica en el instructivo pertinente, las acciones de mejoramiento de carácter individual, con el objeto de potenciar las fortalezas y orientar los programas de desarrollo institucional.

ARTÍCULO 40º. ADOPCIÓN DEL SISTEMA EN LA ENTIDAD. La **PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**, una vez aprobado el sistema de Evaluación por Desempeño, debe adoptarlo por acto administrativo y el cual se aplicarán a partir del inicio del siguiente período anual u ordinario de Evaluación, para lo cual se surtirán las siguientes etapas:

- a) Divulgar el sistema.
- b) Conformar un grupo de multiplicadores internos que se encargue de capacitar y formar a evaluados y evaluadores en el SEM.
- c) Verificar que el sistema ha sido comprendido.
- d) Establecer la vigencia y fecha de la puesta en marcha del sistema.
- e) Disponer los recursos necesarios para la aplicación del sistema.
- f) Vigilar que el proceso se cumpla de acuerdo con los criterios legales, las directrices técnicas y el sistema adoptado por la entidad.

ARTÍCULO 41º. EVALUACIÓN DE OTROS FUNCIONARIOS. Con el fin de mantener el mejoramiento continuo, el logro de los objetivos estratégicos y el desarrollo del talento humano, el presente sistema de evaluación del desempeño basado en el mérito se podrá aplicar a los funcionarios de libre nombramiento y remoción y provisionales.

La evaluación de otros funcionarios con estos instrumentos, se hace con el fin de darle cumplimiento a los requerimientos de los sistemas de gestión adoptados por la Entidad, tales como el Sistema de Gestión de Calidad, SGC, y el Modelo Estándar de Control Interno, MECI.

PARÁGRAFO: El uso de los instrumentos de evaluación aquí establecidos aplicados, ya sea total o parcialmente, a los funcionarios de que trata este artículo no otorgan derechos de carrera administrativa.

ARTÍCULO 42º. VIGENCIA Y DEROGATORIAS. La presente resolución rige a partir de la fecha de la publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D. C., a

PROCURADOR GENERAL DE LA NACIÓN

- **ANEXO No. 4 FORMATOS DEL SEM (PROPUESTA)**



SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO

INFORMACION GENERAL

ENTIDAD

Fecha de Diligenciamiento:

DIA

MES

AÑO

INTERVINIENTES	IDENTIFICACIÓN <i>(DILIGENCIE DE MANERA INTEGRAL LOS DATOS)</i>	EVALUADO	COMISIÓN EVALUADORA	
			EVALUADOR <i>(Jefe Inmediato)</i>	EVALUADOR <i>(Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)</i>
	NOMBRE COMPLETO			
	DOCUMENTO DE IDENTIDAD			
	EMPLEO <i>(DENOMINACIÓN-CÓDIGO-GRADO)</i>			
	NIVEL JERÁRQUICO			
	VINCULO DEL EVALUADO:			
	DEPENDENCIA O AREA FUNCIONAL			
PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO				
META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO				

HOJA 1

Ver 1 - NOV, 2012



SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO
ACUERDO DE COMPROMISOS LABORALES

NOMBRE DEL EVALUADO:

PERIODO EVALUADO DEL:

DIA		MES		AÑO	
-----	--	-----	--	-----	--

 AL

DIA		MES		AÑO	
-----	--	-----	--	-----	--

COMPROMISOS LABORALES

COMPROMISO LABORAL (Fije uno o Varios)	METAS	EVIDENCIAS	ESPERADOS (HASTA 100%)	A. EVALUACIÓN 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.						
TOTAL			100%	%	%	%

FIRMAS

EVALUADO	EVALUADOR (Jefe Inmediato)	EVALUADOR (Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)	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:		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">DIA</td><td style="width: 20px;"></td><td style="width: 20px;">MES</td><td style="width: 20px;"></td><td style="width: 20px;">AÑO</td><td style="width: 20px;"></td></tr> </table>	DIA		MES		AÑO		
DIA		MES		AÑO					

Ver 1 - NOV. 2012



**SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO
FORMATO DE CALIFICACION**

NOMBRE DEL EVALUADO:

EVALUACIONES PARCIALES			MOTIVACION DEL ACCESO AL NIVEL SOBRESALIENTE (Hasta 11 Puntos)																				
	Porcentaje de Cumplimiento		C. EVALUACIÓN JEFE HASTA 70 PUNTOS				D. EVALUACION GESTION - OCI HASTA 15 PUNTOS				E. EVALUACIÓN DE LOS PARES HASTA 10 PUNTOS				F. EVALUACIÓN DE CLIENTES HASTA 5 PUNTOS								
	TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL PRIMER SEMESTRE (A)	%																					
TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL SEGUNDO SEMESTRE (B)	%																						
SUMATORIA DE EVALUACIONES PARCIALES	%	PUNTAJE																					
	%																						
CALIFICACION ANUAL												MOTIVACION DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA											
CONSOLIDACION DE LA EVALUACIÓN																							
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)												SOBRESALIENTE (90 A 100 PUNTOS)											
												SATISFACTORIO (70 A 89 PUNTOS)											
FECHA DE CALIFICACION												NO SATISFACTORIO (69 PUNTOS O MENOS)											
DIA		MES		AÑO																			
NOTIFICACION												INTERPONE RECURSOS											
												SI						La Calificación quedará en firme si dentro de los 5 días hábiles siguientes a la Notificación, no se interponerecurso alguno.					
												NO											
												FECHA Y NUMERO DE RADICACIÓN DEL RECURSO											
FIRMA DEL EVALUADO												FIRMA DEL EVALUADOR											

Ver 1 - NOV, 2012



**PROCURADURIA
GENERAL DE LA NACION**

SISTEMA EVALUACIÓN POR MÉRITO

ANEXO No. 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*

Ver 1 - NOV, 2012

PODRÁ ADICIONARSE EL NÚMERO DE FORMATOS QUE SEAN REQUERIDOS - * Remitidos al Evaluador o solicitados a éste.



SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO
SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO
ACUERDO DE COMPROMISOS - COMPETENCIAS

PERIODO EVALUADO DEL: **DÍA** **MES** **AÑO** **AL** **DÍA** **MES** **AÑO**

NOMBRE DEL EVALUADO:

COMPROMISOS COMPORTAMENTALES

COMPROMISO COMPORTAMENTAL	PRIMER SEMESTRE ó PERIODO DE PRUEBA CONSOLIDADO - SEGUIMIENTO OBSERVACIONES	SEGUNDO SEMESTRE CONSOLIDADO - SEGUIMIENTO OBSERVACIONES
1.		
2.		
3.		

FORTALEZAS

RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO

--	--

FIRMAS FIJACION DE COMPROMISOS

EVALUADO	EVALUADOR (Jefe Inmediato)	EVALUADOR (Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comision Evaluadora)
----------	-------------------------------	--

FECHA DE FIJACION DE COMPROMISOS

DÍA MES AÑO

Ver 1 - NOV. 2012



SISTEMA EVALUACIÓN POR MÉRITO
ANEXO 3
AJUSTE O MODIFICACIÓN A LOS COMPROMISOS LABORALES

NOMBRE DEL EVALUADO:

RAZONES PARA EL AJUSTE O MODIFICACION

COMPROMISOS LABORALES

COMPROMISO LABORAL	METAS	EVIDENCIAS	ESPERADOS (Hasta 100%)	A. EVALUACION PRIMER SEMESTRE ó PERIODO DE PRUEBA	B. EVALUACION SEGUNDO SEMESTRE	% ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO
			(PESO ASIGNADO SEGUN 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						

FIRMAS

EVALUADO	EVALUADOR <small>(Jefe Inmediato)</small>	EVALUADOR <small>(Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)</small>
----------	--	--

FECHA DE MODIFICACIÓN DE COMPROMISOS: **DIA** **MES** **AÑO**

FORTALEZAS

RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO

Ver 1 - NOV. 2012



SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO

ANEXO 4

EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES

MOTIVO DE LA EVALUACION
PARCIAL EVENTUAL *

PERIODO A EVALUAR

Desde el DIA MES AÑO Hasta el DIA MES AÑO

DATOS DE IDENTIFICACION

EVALUADO

EVALUADOR
(Jefe Inmediato)

EVALUADOR
(Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de c
Comisión Evaluadora)

EVALUACION

COMPROMISO LABORAL	PESO PORCENTUAL ASIGNADO	OBSERVACIONES DEL(OS) EVALUADOR(ES)	PORCEN CUMPLI ALCAN
1			9
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

- **ANEXO No. 5 INSTRUCTIVOS FORMATOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN POR MÉRITO**

**FORMATOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
DE LA
PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El instrumento de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa o en periodo de prueba de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, se basa en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre la conducta laboral de los empleados y sus aportes al cumplimiento de los objetivos institucionales, con base en los planes operativos anuales del área respectiva, y de la evaluación de gestión que sobre el área realicen la Oficina de Planeación y la Oficina de Control Interno o su equivalente, de los comportamientos y competencias laborales, enmarcados dentro de la cultura y los valores institucionales.

El instrumento tiene por propósito permitir evidenciar la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional.

**INTRUCCIONES
PARA DILIGENCIAR EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA Y
EN
PERIODO DE PRUEBA
PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**

Para adelantar el proceso de evaluación del desempeño laboral, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Lea detenidamente el Acuerdo No. 17 de 2008 “Por el cual se establecen las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) para la evaluación del desempeño laboral de los empleados en carrera o en período de prueba”, el cual se anexa como parte de éste ejercicio.
- b) Leer la Resolución mediante la Cual se adopta el sistema de Evaluación del Desempeño POR Mérito en la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.
- c) Tener a la mano el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.
- d) Asegúrese de que quienes van a participar en el proceso hayan sido informados de las orientaciones dadas por la PGN al respecto.
- e) Tenga a la mano los documentos de planeación de la entidad, informes de control interno y del sistema de gestión de calidad y, como insumo adicional, el manual de funciones del empleado a evaluar.
- f) Revise el formato de evaluación para estar seguro que tiene toda la información que se requiere para diligenciar cada uno de los espacios.
- g) Asegúrese de que el evaluado maneja el mismo significado de los conceptos que se van a emplear en el proceso de evaluación.
- h) Los formatos a diligenciar durante el proceso de evaluación del desempeño laboral son:

- a. **Información General:** Se establecen los datos básicos de evaluado, evaluador, propósito principal del empleo, objetivos institucionales y objetivos de la dependencia a los cuales contribuirá el desempeño del evaluado. Formato No.1
- b. **Compromisos Laborales:** Se identifica Periodo a evaluar, Compromisos laborales, Criterios, Metas, Evidencias, con su respectiva puntuación. Así mismo allí se consignarán la valoración, en puntos con base en el cumplimiento. Debe ser firmada por los intervinientes, evaluador y evaluado. Formato No. 2
- c. **Competencias Comportamentales:** Se registran las competencias comportamentales y sus conductas asociadas de conformidad con las normas respectivas; se suscribirá por los intervinientes. Se realizará la evaluación de las competencias comportamentales de manera cualitativa para los respectivos periodos. En el plan de mejoramiento se indican las fortalezas y las recomendaciones de mejoramiento, para cada periodo de evaluación. Formato No. 3
- d. **Calificación del Desempeño Laboral:** Se consignarán las evaluaciones obtenidas y se consignará la calificación definitiva obtenida; las cuales se comunicarán y notificarán respectivamente. Así mismo se determinará, según los resultados obtenidos si la Calificación es Sobresaliente, Satisfactoria o No satisfactoria. Igualmente se dejará registro de los recursos interpuestos, según sea el caso, incluida la decisión final. Formato No. 4
- e. **Registro Portafolio de Evidencias:** En este se realizará el registro de las evidencias para los Compromisos laborales ordinarios, aportes extraordinario y de la evaluación de la gestión de la dependencia. Así mismo se realizará la valoración cuantitativa (puntos) y cualitativa de las evidencias aportadas. Formato No. 5
- f. **Evaluaciones parciales eventuales:** En caso de ser necesario cuando se presenten los eventos que justifiquen la evaluación parcial eventual. Debe indicarse el motivo de la evaluación parcial. Formato No. 6
- g. **Ajuste o modificación de los compromisos laborales:** Si es requerido, de conformidad con las directrices de la metodología de evaluación del desempeño laboral, se harán los ajustes o modificaciones de los compromisos laborales, de lo cual se dejará registro en este formato. Formato No. 7

A continuación se presenta la explicación para diligenciar el instrumento:

FORMATO No. 1 INFORMACIÓN GENERAL

- FECHA DE DILIGENCIAMIENTO

Registre la fecha DD/MM/AA, en la cual se realiza la fijación de los compromisos.

- COMISIÓN EVALUADORA:

Registre los nombres y apellidos del empleado responsable de evaluar o de los empleados responsables, en caso de existir comisión evaluadora, para cuyo efecto se prevén el evaluador EVALUADOR 1 y EVALUADOR 2, según sea el caso.

Igualmente registre para el evaluador o evaluadores, el número de documento de identidad, la denominación del empleo con el código y grado (conforme a la nomenclatura) y la dependencia y área a la cual se encuentra adscrito el evaluador o evaluadores; tenga en cuenta que si la responsabilidad de evaluar recae sobre una Comisión Evaluadora, deben consignarse aquí los datos de los miembros que la conforman.

Recuerde que en caso que el jefe inmediato se desempeñe en un empleo de carrera administrativa, la entidad podrá optar entre cambiar al evaluador por uno de libre nombramiento y remoción o conformar una Comisión Evaluadora, la cual actuará como un solo evaluador, en la cual habrá siempre un empleado de libre nombramiento y remoción.

- EVALUADO

Registre los nombres y apellidos completos del empleado evaluado, así como el número de documento de identidad, la denominación del empleo con el código y grado (conforme a la nomenclatura) y la dependencia y área a la cual se encuentra adscrito el evaluado.

- PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO QUE DESEMPEÑA EL EVALUADO:

Hace referencia a la explicación de la necesidad de la existencia o razón de ser del empleo dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece, el cual está consignado en el Manual Específico de funciones y de requisitos de la PGN. (Artículo 4, Decreto 2539 de 2005). Se toma de la ficha del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales del cargo.

- OBJETIVO (S) INSTITUCIONAL(ES) A L(OS) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO:

Se debe establecer el (los) objetivo (s) del plan estratégico de la entidad, en los que el funcionario a evaluar contribuya de manera significativa al logro.

Para ello explique al empleado en qué consiste el plan institucional para la vigencia; establezca la relación que hay entre las metas institucionales y las funciones asignadas al empleado, registre en el espacio en blanco la (s) meta (s) institucional(es) a las que de manera directa contribuirá el desempeño del evaluado.

- OBJETIVO (S) DE LA DEPENDENCIA AL(OS) CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO:

Verifique en el Plan Operativo Anual, de la dependencia los objetivos ó metas a los cuales contribuye el desempeño del cargo que ocupa el funcionario de carrera o periodo de prueba.

FORMATO No. 2 COMPROMISO LABORALES

- NOMBRE DEL EVALUADO:

Coloque el nombre y apellidos completos del funcionario de carrera o en período de prueba.

- PERIODO EVALUADO

Indique las fechas de inicio y de terminación del periodo a ser evaluado (DD/MM/AA)

El plazo previsto para este acuerdo corresponde a los quince días siguientes a una evaluación definitiva (ordinaria o extraordinaria) o cuando los planes institucionales sufran modificaciones significativas.

- COMPROMISO LABORAL

El jefe inmediato y el evaluado deberán establecer las contribuciones y metas individuales como aporte significativo al logro de las metas institucionales, para lo cual se deben precisar los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general.

Por **compromiso laboral** se entiende el conjunto de resultados esperados del desempeño del empleado durante el período de evaluación, se formula en una frase que contenga un verbo activo, un objeto (producto o servicio) y una condición. Deben ser resultados medibles y observables para que la evaluación sea objetiva y se desligue de cualquier connotación de subjetividad por parte del evaluador.

Es de anotar, que los Compromiso Laborales deben estar en concordancia con lo establecido en el Manual Especifico de Funciones y Competencias de la PGN para cada empleo. No obstante, si se hace necesario identificar contribuciones adicionales, enmarcadas en el ejercicio de las funciones esenciales, estas se podrán especificar en la fijación de compromisos y adicionar bajo los protocolos establecidos al Manual de Funciones y de requisitos, sin que sea un requisito previo para poderlas determinar a efectos de la evaluación del periodo respectivo.

Los compromisos son la base para realizar la evaluación del desempeño laboral del empleado; deben estar acompañados de sus respectivos criterios con los que se evaluarán los logros alcanzados y las evidencias requeridas para demostrar el cumplimiento de los compromisos.

El establecer las contribuciones y metas individuales no excluye al evaluado del cumplimiento de actividades adicionales relacionadas con el propósito principal y el ejercicio de las funciones propias del empleo, cuando la dinámica de la administración así lo requiera.

- CRITERIOS (DE DESEMPEÑO)

Los criterios de desempeño son el conjunto de requisitos o atributos o características de calidad que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo del empleado en el cumplimiento de la meta; precisan el cómo y el qué se espera del desempeño del empleado a evaluar.

Los criterios pueden ser de oportunidad, calidad, eficiencia, eficacia, efectividad, impacto.

- METAS

Las metas son los resultados –medibles- esperados del desempeño, en desarrollo de los planes, programas y proyectos, como respuesta a las demandas de los usuarios y beneficiarios; las metas a alcanzar se dimensionan en términos de cantidades, calidades o grados; por ejemplo: números, porcentajes, proporciones o características, grados, especificaciones, de acuerdo con la naturaleza del resultado.

- **EVIDENCIAS ESTABLECIDAS**

Las evidencias requeridas son las pruebas del desempeño competente del empleado en la realización de su trabajo, es decir, una prueba que demuestra que los productos, servicios o comportamientos del empleado corresponden o no a lo esperado.

Las evidencias podrán ser varias o una sola por cada meta y contribución asociada. En el caso de que sean varias, se ponderará cada una de ellas en base a la escala adoptada, es decir hasta ochenta y nueve (89) puntos y se incluirán en los espacios respectivos que el instrumento prevé para incluir su valor relativo. En un formato especial, propio de la fase de observación y recolección de evidencias, se llevará el portafolio de evidencias respectivo, que servirá de base a la hora de determinar los puntos obtenidos.

- **DESCRIPCIÓN**

Indique la evidencia material que servirá de soporte; por ejemplo: documento, informe, acta, conferencia.

- **PUNTOS**

Asigne un valor, en puntos, para la respectiva evidencia. Tenga en cuenta que una evidencia puede formar parte de un Compromiso Laboral.

- **PUNTOS ESPERADOS (para Compromiso Laboral):**

El valor total a asignar de la evaluación del desempeño laboral de los empleados correspondiente a los puntos, se debe distribuir entre los Compromisos Laborales hasta ochenta y nueve (89).

Determine el valor máximo en puntos que se le otorgará a cada una de las contribuciones laborales individuales asociadas

- **A. EVALUACIÓN (PRIMER SEMESTRE)**

Verifique el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales por el empleado mediante comprobación del logro de los resultados esperados, de acuerdo con las condiciones de calidad especificadas en el criterio y la meta correspondiente y dentro de las circunstancias de su realización, previa verificación de las evidencias recopiladas en el portafolio respectivo (Formato No. 5).

Tenga en cuenta que las contribuciones y metas individuales han sido fijadas en función del cumplimiento de las metas institucionales de responsabilidad del área de desempeño y/o dependencia dentro de la cual se desempeña el empleado.

Verifique que las evidencias que reposan en el portafolio respaldan estos resultados.

Aplice los criterios para valorar el desempeño, establecidos en el sistema de evaluación y consigne los Puntos Obtenidos, la valoración obtenida por el empleado tanto en el primero como en el segundo semestre para cada meta y contribución (o contribuciones) individual (o individuales) asociada (as).

- **SUBTOTAL EN PUNTOS ASIGNADOS A LOS COMPROMISOS LABORALES - INDIVIDUALES (HASTA 89 PUNTOS)**

Sume aquí los valores consignados en las columnas A y B respectivamente. Valor asignado en puntos.

- **SUBTOTAL EN PUNTOS POSIBLES AL TENER EN CUENTA CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES / APORTES ADICIONALES (HASTA 6 PUNTOS)**

Registre en esta casilla el valor por las contribuciones extraordinarias que realicen los empleados durante el período de evaluación, cuando fuere pertinente, el cual será máximo de seis (6) puntos en el total de la evaluación.

Tenga en cuenta los criterios establecidos en la Resolución por medio de la cual se adopta el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de la PGN.

- **SUBTOTAL EN PUNTOS POSIBLES A OBTENER POR EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR DEPENDENCIAS (HASTA 5 PUNTOS):**

Según la evaluación de la gestión de la dependencia realizada por la Oficina de Control Interno en coordinación con la Oficina de Planeación asigne hasta cinco (5) puntos, según los aportes y trabajo en equipo por parte del funcionario de carrera o en periodo de prueba.

- **TOTAL OBTENIDO (HASTA 100 PUNTOS):**

Sume los puntajes obtenidos en los tres conceptos anteriores. El valor máximo en esta casilla es hasta cien (100) puntos.

- **FIRMAS (para la fijación de compromisos)**

Deben firmarse por el Evaluador 1 (Jefe inmediato) y Evaluador 2 (funcionario de libre nombramiento y remoción, en caso de comisión evaluadora), según corresponda.

Debe entregársele copia del mismo al evaluado

FORMATO No. 3 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Todos los servidores públicos deben poseer y evidenciar las competencias comportamentales requeridas por el empleo y el nivel jerárquico del mismo. Durante la fijación de compromisos se debe definir qué competencias comportamentales comunes y del nivel jerárquico, de las señaladas en el Decreto 2539 de 2005 o en las normas de la entidad, se evaluarán durante el período, de acuerdo con los requerimientos de las contribuciones y metas individuales fijadas.

- **PERIODO EVALUADO**

Indique las fechas de inicio y de terminación del periodo a ser evaluado (DD/MM/AA)

El plazo previsto para este acuerdo corresponde a los quince días siguientes a una evaluación definitiva (ordinaria o extraordinaria) o cuando los planes institucionales sufran modificaciones significativas.

- **NOMBRE DEL EVALUADO:**

Coloque el nombre y apellidos completos del funcionario de carrera o en período de prueba.

- **COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES**

Seleccione del Decreto 2539 de 2005, artículo 8, tres (3) las Competencias Comportamentales, según el nivel jerárquico del cargo que ocupa el funcionario de carera o en periodo de prueba, susceptibles de ser evaluadas.

- **CONDUCTAS ASOCIADAS**

Para cada Competencia Comportamental, seleccione tres (3) Conductas Asociadas – Decreto 2539 de 2005.

- **VALORACIÓN / OBSERVACIONES (PRIMER SEMESTRE O PERIODO DE PRUEBA)**

Cuando se cumpla el periodo de evaluación establecido, realice la valoración cualitativa y observaciones correspondientes al primer semestre o periodo de prueba.

- **VALORACIÓN / OBSERVACIONES (PRIMER SEMESTRE O PERIODO DE PRUEBA)**

Cuando se cumpla el periodo de evaluación establecido, realice la valoración cualitativa y observaciones correspondientes al segundo semestre, o periodo definitivo de evaluación.

- **FIRMAS FIJACIÓN DE COMPETENCIAS**

Una vez establecidas tanto las Competencias Comportamentales objeto de evaluación, evaluador y evaluado firman en este apartado.

- **PLAN DE MEJORAMIENTO**

- **FORTALEZAS**

Consigne en el espacio en blanco, los aspectos a tener en cuenta del plan de mejoramiento para potencializar fortalezas en el desempeño del empleado según los resultados obtenidos durante el período evaluado.

- **RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO**

Consigne en el espacio en blanco, los aspectos a tener en cuenta del plan de mejoramiento según las áreas en las que no se hayan obtenido el desempeño esperado según los resultados obtenidos durante el período evaluado. Allí se deben señalar las acciones correctivas o de mejoramiento recomendadas para superar las debilidades presentadas.

FORMATO No. 4
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

- NOMBRE DEL EVALUADO:

Coloque el nombre y apellidos completos del funcionario de carrera o en período de prueba.

- TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL PRIMER SEMESTRE (A)

Previo al diligenciamiento de la evaluación del primer semestre, y de la recolección y validación de las evidencias, así como de la evaluación de la gestión de la dependencia o el área Oficinas de Planeación y de Control Interno”, consigne el puntaje del empleado a ser evaluado, para el I semestre de la evaluación y lo propio para el II semestre, cuando corresponda, en las casillas respectivas.

Consigne en el recuadro el resultado de la sumatoria de los subtotales obtenidos en COMPROMISOS LABORALES, evaluación de la gestión de la dependencia y/o área del desempeño; y contribuciones extraordinarias –en caso de haberlas- para cada semestre.

- COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tenga en cuenta que si la responsabilidad de evaluar recae sobre una Comisión Evaluadora, deben firmar aquí los miembros que la conforman.

En caso de darse evaluaciones parciales eventuales, la evaluación del semestre será el resultado de la ponderación de éstas, de la siguiente manera:

$$\text{CALIFICACIÓN FINAL:} = [(P_1 \times D_1) + (P_2 \times D_2) + \dots + (P_n \times D_n)] / [D_1 + D_2 + \dots + D_n]$$

En donde:

P₁: Puntaje total de la calificación 1.

D₁: Número de días calificados por el evaluador 1.

P₂: Puntaje total de la calificación 2.

D₂: Número de días calificados por el evaluador 2.

P_n: Puntaje total de la calificación N.

D_n: Número de días calificados por el evaluador N.

Tenga en cuenta que si la responsabilidad de evaluar recae sobre una Comisión Evaluadora, deben firmar aquí los miembros que la conforman.

En caso de darse evaluaciones parciales eventuales, la evaluación del semestre será el resultado de la ponderación de éstas.

- CALIFICACIÓN ANUAL:

Consigne aquí el puntaje total obtenido en el primer semestre (A), el total obtenido en el segundo semestre (B) y el promedio de las dos (A+B)/2, el cual corresponde al resultado de la Evaluación anual u ordinaria.

- **CONSOLIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN (calificación):**

Verifique, según el resultado de la Evaluación anual u ordinaria, que calificación corresponde según el cuadro. Traslade el valor obtenido en el rango correspondiente: Sobresaliente, Satisfactoria, No satisfactorio.

- **JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

Indique en forma cualitativa las razones por las que se justifica la calificación obtenida.

- **NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEFINITIVA**

Registre aquí nombre completo, No. de documento de identidad y empleo desempeñado, del empleado evaluado (**EL NOTIFICADO**) y de **QUIEN NOTIFICA** la evaluación y calificación definitiva del período. A continuación debe firmar el evaluado y quien notifica, registre la fecha de notificación.

- **RECURSOS**

Registre aquí la información relacionada con la interposición, SI o NO, de recursos por parte del empleado evaluado, marque con "X".

En caso de haberlos presentado, registre la información solicitada recurso de reposición (**PRIMERA INSTANCIA**) y/o de apelación (**SEGUNDA INSTANCIA**), y la decisión que se adopte con el lugar, la fecha y el número de la decisión.

FORMATO No. 5
REGISTRO PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

- **NOMBRE DEL EVALUADO:**

Coloque el nombre y apellidos completos del funcionario de carrera o en período de prueba.

- **DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA**

Traslade allí lo indicado en el Formato No. 2.

- **FECHA DE INCLUSIÓN**

Indique la fecha (DD/MM/AA) en la cual se incluye la evidencia en el Portafolio. Tenga en cuenta que debe ser antes de la terminación del periodo a evaluar.

- **VALORACIÓN DE EVIDENCIAS**

PUNTOS:

Según los criterios establecidos y el nivel de logro objetivamente percibido asigne el puntaje obtenido a la evidencia respectiva, no debe ser superior a la establecida en el Formato No. 2.

CUALITATIVA:

Realice una valoración cualitativa de la evidencia registrada.

- **OBSERVACIONES RELEVANTES:**

Indique aquellas circunstancias especiales que se presentaron durante el periodo de evaluación, en relación con la evidencia respectiva.

- **EVIDENCIA APORTADA POR:**

Señale en la columna respectiva si la evidencia fue aportada por el Evaluado, Evaluador o Un tercero.

FORMATO No. 6
EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES

- **NOMBRE DEL EVALUADO:**

Coloque el nombre y apellidos completos del funcionario de carrera o en período de prueba.

- **MOTIVO DE LA EVALUACIÓN PARCIAL EVENTUAL**

Indique de manera clara y precisa las razones que conducen a realizar la evaluación parcial o eventual.

- **PERIODO EVALUADO**

Indique las fechas de inicio y de terminación del periodo a ser evaluado (DD/MM/AA)

- **COMPROMISO LABORAL:**

Deben ser los establecidos al inicio del periodo. Formato No. 2

- **PUNTOS ASIGNADOS:**

Corresponde al puntaje asignado durante la fijación de los Compromiso Laborales, en el Formato No. 2.

- **OBSERVACIONES DEL (LOS) EVALUADORES)**

Se consignan las observaciones y/o valoraciones cualitativas respecto del compromiso laboral dentro del periodo sujeto a evaluación parcial.

- **PUNTOS ASIGNADOS X CUMPLIMIENTO ALCANZADO:**

Es la valoración cuantitativa al respectivo Compromiso Laboral, no debe ser superior al asignado inicialmente.

- **PUNTOS ALCANZADOS EN EL PERIODO EVALUADO.**

Es la sumatoria de los puntos asignados por cumplimiento, dentro del periodo objeto de la evaluación parcial.

- **FIRMAS EVALUACIÓN PARCIAL / EVENTUAL:**

Tenga en cuenta que si la responsabilidad de evaluar recae sobre una Comisión Evaluadora, deben firmar aquí los miembros que la conforman y el evaluado.

FORMATO No. 7
AJUSTE O MODIFICACIONES A LOS COMPROMISOS LABORALES

- **NOMBRE DEL EVALUADO:**

Coloque el nombre y apellidos completos del funcionario de carrera o en período de prueba.

- **RAZONES PARA EL AJUSTE O MODIFICACIONES**

Indique claramente la razón razones por las que se debe realizar el ajuste a los Compromiso Laborales inicialmente establecidos.

- **COMPROMISO LABORAL**

El jefe inmediato y el evaluado deberán establecer las contribuciones y metas individuales como aporte significativo al logro de las metas institucionales, para lo cual se deben precisar los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general.

Por **compromiso laboral** se entiende el conjunto de resultados esperados del desempeño del empleado durante el período de evaluación, se formula en una frase que contenga un verbo activo, un objeto (producto o servicio) y una condición. Deben ser resultados medibles y observables para que la evaluación sea objetiva y se desligue de cualquier connotación de subjetividad por parte del evaluador.

Es de anotar, que las los Compromiso Laborales deben estar en concordancia con lo establecido en el Manual Especifico de Funciones y Competencias de la PGN para cada empleo. No obstante, si se hace necesario identificar contribuciones adicionales, enmarcadas en el ejercicio de las funciones esenciales, estas se podrán especificar en la fijación de compromisos y adicionar bajo los protocolos establecidos al Manual de Funciones y de requisitos, sin que sea un requisito previo para poderlas determinar a efectos de la evaluación del periodo respectivo.

Los compromisos son la base para realizar la evaluación del desempeño laboral del empleado; deben estar acompañados de sus respectivos criterios con los que se evaluarán los logros alcanzados y las evidencias requeridas para demostrar el cumplimiento de los compromisos.

El establecer las contribuciones y metas individuales no excluye al evaluado del cumplimiento de actividades adicionales relacionadas con el propósito principal y el ejercicio de las funciones propias del empleo, cuando la dinámica de la administración así lo requiera.

- **CRITERIOS (DE DESEMPEÑO)**

Los criterios de desempeño son el conjunto de requisitos o atributos o características de calidad que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo del empleado en el cumplimiento de la meta; precisan el cómo y el qué se espera del desempeño del empleado a evaluar.

Los criterios pueden ser de oportunidad, calidad, eficiencia, eficacia, efectividad, impacto.

- **METAS**

Las metas son los resultados –medibles- esperados del desempeño, en desarrollo de los planes, programas y proyectos, como respuesta a las demandas de los usuarios y beneficiarios; las metas a alcanzar se dimensionan en términos de cantidades, calidades o grados; por ejemplo: números, porcentajes, proporciones o características, grados, especificaciones, de acuerdo con la naturaleza del resultado.

- **EVIDENCIAS ESTABLECIDAS**

Las evidencias requeridas son las pruebas del desempeño competente del empleado en la realización de su trabajo, es decir, una prueba que demuestra que los productos, servicios o comportamientos del empleado corresponden o no a lo esperado.

Las evidencias podrán ser varias o una sola por cada meta y contribución asociada. En el caso de que sean varias, se ponderará cada una de ellas en base a la escala adoptada, es decir hasta ochenta y nueve (89) puntos y se incluirán en los espacios respectivos que el instrumento prevé para incluir su valor relativo. En un formato especial, propio de la fase de observación y recolección de evidencias, se llevará el portafolio de evidencias respectivo, que servirá de base a la hora de determinar los puntos obtenidos.

- **DESCRIPCIÓN**

Indique la evidencia material que servirá de soporte; por ejemplo: documento, informe, acta, conferencia.

- **PUNTOS**

Asigne un valor, en puntos, para la respectiva evidencia. Tenga en cuenta que una evidencia puede formar parte de un Compromiso Laboral.

- **PUNTOS ESPERADOS (para Compromiso Laboral):**

El valor total a asignar de la evaluación del desempeño laboral de los empleados correspondiente a los puntos, se debe distribuir entre los Compromisos Laborales hasta ochenta y nueve (89).

Determine el valor máximo en puntos que se le otorgará a cada una de las contribuciones laborales individuales asociadas

- **A. EVALUACIÓN (PRIMER SEMESTRE)**

Verifique el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales por el empleado mediante comprobación del logro de los resultados esperados, de acuerdo con las condiciones de calidad especificadas en el criterio y la meta correspondiente y dentro de las circunstancias de su realización, previa verificación de las evidencias recopiladas en el portafolio respectivo (Formato No. 5).

Tenga en cuenta que las contribuciones y metas individuales han sido fijadas en función del cumplimiento de las metas institucionales de responsabilidad del área de desempeño y/o dependencia dentro de la cual se desempeña el empleado.

Verifique que las evidencias que reposan en el portafolio respaldan estos resultados.

Aplique los criterios para valorar el desempeño, establecidos en el sistema de evaluación y consigne los Puntos Obtenidos, la valoración obtenida por el empleado tanto en el primero como en el segundo semestre para cada meta y contribución (o contribuciones) individual (o individuales) asociada (as).

- **FIRMAS (para el ajuste o modificación de compromisos)**

Deben firmarse por el Evaluador 1 (Jefe inmediato) y Evaluador 2 (funcionario de libre nombramiento y remoción, en caso de comisión evaluadora), según corresponda.

Debe entregársele copia del mismo al evaluado.

- **FECHA DE MODIFICACIÓN DE COMPROMISOS:**

Indique la fecha en la que se hace la modificación o ajuste de los Compromisos Laborales -(DD/MM/AA)-.

- **FORTALEZAS**

Consigne en este espacio, los aspectos a tener en cuenta para potencializar fortalezas en el desempeño del empleado según los resultados obtenidos durante el período.

- **RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO**

Consigne en el espacio en blanco, los aspectos a tener en cuenta, según las áreas en las que no se hayan obtenido el desempeño esperado según los resultados obtenidos durante el periodo.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Héctor Julio Garzón Vivas

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 10.117.910

Nombre Completo Camilo Antonio Rincón Zarate

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 19.265.989

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Sistema de Evaluación por Merito para la
Procuraduría General de la Nación

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:


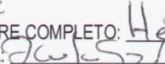
- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

21

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Camilo Antonio Durán Zárate</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Héctor Julio Garzón Vivas</u>
FIRMA: 	FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>19.265.988</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>10.117.910</u>
FACULTAD: <u>Admón. Finanzas y Gestión Econ.</u>	FACULTAD: <u>Admón. Finanzas y Gestión Económica</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad</u>
NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Noviembre 20 de 2012

2