

Evaluación del Desempeño
para los Servidores de la Procuraduría General de la Nación
Aproximación Conceptual desde un Enfoque por Competencias

LUIS ALIRIO SÁNCHEZ MEDINA
VÍCTOR MAURICIO RICO SÁNCHEZ

Servidores Adscritos a la
Procuraduría General de la Nación

Informe Final de Investigación

Doctor
CÉSAR NIETO LICHT
Tutor Académico EAN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
“EAN”

Facultad de Posgrados
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD

BOGOTÁ, D.C.,
2012.

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., 8 de Enero de 2013

Tabla de contenido

Pág. No.

I. Resumen	
II. Abstract	
III. Introducción	
IV. Metodología	
1. Objetivos del Informe Final de Investigación.	1
1.1. General.	1
1.2. Específicos.	1
2. Generalidades Normativas y Conceptuales para la “Evaluación del Desempeño” de los Servidores del Sector Público.	3
3. Generalidades Conceptuales sobre la “Evaluación del Desempeño” dentro del Marco Teórico de la “Gestión por Competencias”.	8
4. Marco de Referencia para la Procuraduría General de la Nación.	11
4.1. Marco histórico.	11
4.2. Marco normativo vigente, para la Evaluación del Desempeño de los Servidores de la <i>Procuraduría General de la Nación</i>.	17
5. Aproximación a un Diagnóstico, con respecto al modelo vigente para la Evaluación del Desempeño de la Procuraduría.	20
5.1. Objetivos planteados contra Resultados obtenidos.	29
5.2. Coherencia de los Niveles de Rendimiento General de la Organización.	31
6. Marco Estratégico de la Procuraduría General de la Nación.	34
6.1. Caracterización Sistémica por Procesos, de la Gestión Misional de la Procuraduría General de la Nación.	36
6.2. Distinción del actual Enfoque para la Gestión Administrativa de la Procuraduría General de la Nación.	37
7. Proposición de un Sistema de Evaluación del Desempeño para la Procuraduría, con arreglo al Modelo por Competencias Genéricas Laborales.	42

Tabla de contenido

	Pág. No.
7.1. Descripción y Justificación Teórica del Modelo por Competencias.	46
7.1.1. Definición Conceptual y Origen del Modelo de “Competencias”.	46
7.2. Alineación de los Objetivos Estratégicos y la Evaluación del Desempeño por Competencias.	56
7.3. Acción Administrativa Misional por Competencias.	64
7.4. Beneficios de Implementar un Modelo de Gestión por Competencias.	64
8. Elección de un “Modelo Combinado” para la Gestión por Competencias, para la Procuraduría General de la Nación.	68
8.1. Definición Conceptual del “Modelo Combinado” para la Gestión por Competencias, para la Procuraduría.	69
8.2. Relación entre las competencias del “Modelo Combinado” y las Necesidades Estratégicas.	71
9. Diccionario de Competencias Laborales para la Procuraduría General de la Nación.	75
9.1. Definición, Niveles y conductas asociadas para las competencias seleccionadas.	81
10. Operacionalización de la Evaluación del Desempeño dentro de un Modelo por Competencias, para la Procuraduría General de la Nación.	86
10.1. Definición de la Evaluación del Desempeño	86
10.2. Método escogido: Evaluación 360°	86
10.2.1. Definición y generalidades conceptuales	86
10.2.2. Operacionalización del Método de Evaluación.	89
11. Conclusión.	97
Glosario.	100
Bibliografía.	110
Lista de Referencias	114

Índice de Tablas

No. de Tabla	Título de la Tabla	Pág. No.
Tabla No. 1:	Marco Legal Vigente para el Nivel Nacional.	7
Tabla No. 2:	Factores y Subfactores de Calificación.	22
Tabla No. 3:	Interpretación de los Rangos, Factores y Subfactores de la Calificación.	23
Tabla No. 4:	Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Calidad.	27
Tabla No. 5:	Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Eficiencia o Rendimiento.	27
Tabla No. 6:	Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Responsabilidad.	28
Tabla No. 7:	Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Organización del Trabajo.	28
Tabla No. 8:	Generalidades de la Planeación Estratégica de la Procuraduría General de la Nación.	29
Tabla No. 9:	“TABLA No. 1.3 RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE SERVICIOS 2007/2012”.	31
Tabla No. 10:	Análisis del Entorno y de la presente Realidad Sociopolítica y Económica de Colombia; a partir del cual se Debe Planear la Prospectiva Estratégica de la <i>PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN</i> .	35
Tabla No. 11:	Análisis de los Criterios que son Transversales a todo el Modelo “EFQM”, y su Enfoque.	41
Tabla No. 12:	“ <i>Tabla 2. Dónde enfocar el desarrollo del modelo de competencias</i> ”	70
Tabla No. 13:	Relación entre las competencias del “Modelo Combinado” y las Necesidades Estratégicas.	73
Tabla No. 14:	Estructuración del Empleo para la Procuraduría General de la Nación.	75

Índice de Tablas

No. de Tabla	Título de la Tabla	Pág. No
Tabla No. 15:	Impacto Deseado de las Competencias Seleccionadas.	78
Tabla No. 16:	Ejemplo de cómo operacionalizar las competencias.	92
Tabla No. 17:	Escala de Likert empleada en el cuestionario (Variable comportamiento)	92
Tabla No. 18:	Escala de Likert empleada en el cuestionario (Variable frecuencia)	92
Tabla No. 19:	Actores que intervienen en el Proceso de Evaluación 360° para la Procuraduría General de la Nación y Competencias Generales que serán tenidas en cuenta por Cargo y Nivel.	96

Índice de Gráficos

No. de Gráfico	Título del Gráfico	Pág. No.
Gráfico No. 1:	Mapa estratégico PGN 2009-2012.	34
Gráfico No. 2:	Mapa de Procesos Procuraduría General de la Nación.	36
Gráfico No. 3:	Modelo “EFQM”.	39
Gráfico No. 4:	Estructura Orgánica de la Procuraduría General de la Nación.	43

I. RESUMEN

La **Procuraduría General de la Nación**, en su empeño por adoptar y ejecutar acciones que le apuntan al mejoramiento de la gestión administrativa de los macroprocesos que inciden directamente en el ejercicio misional que la Constitución y las leyes le han conferido; decidió implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con arreglo al cumplimiento los preceptos de la **NTCGP 1000 2005**, iniciando con la certificación del subproceso de “Selección de Empleados de Carrera”, al cual se haya articulado entre otros aspectos a tener en cuenta, la “**Evaluación del Desempeño**”.

Para la presente aplicación académica, dentro de la Especialización en “Gerencia de Procesos y Calidad”, escogimos como tema de análisis la “**Evaluación del Desempeño para los servidores de la Procuraduría General de la Nación,**” teniéndose en cuenta el particular interés que representa por su articulación dentro del subproceso de la Gestión del Talento Humano, en función del impacto mediato que genera en los clientes internos de la Entidad, en términos de satisfacción o no, con los resultados obtenidos por la calificación de sus servicios, y que, como producto se traduce en la percepción colectiva de conformidad, o de rechazo al esquema y/o parámetros con que se evalúa el ejercicio de funciones y la competencia de los servidores para desempeñarlas con deseados e ideales estándares calidad.

II. ABSTRACT

The *Procuraduría General de la Nación*, in its efforts to adopt and implement actions that aim to improve the administrative management of the process, which directly affects the exercise of the Constitution and laws have conferred, decided to implement a management system Quality focused on the provisions of the **NTCGP1000 2005**, starting with the certification of the "Career Employee Selection," which has been articulated to the "**Performance Evaluation**".

For the current academic application within the Specialization in "Process Management and Quality", the chosen subject of analysis is "Performance Evaluation for servers of the *Procuraduría General de la Nación*", taking into account the special interest their articulation denotes within the thread of Human Resource Management. Based on the immediate impact it has on the workers, in terms of satisfaction or not, moreover being results obtained by the characterization of their services, taken as a product result in everyone's perception of compliance or rejecting the scheme and / or evaluating parameters the performance of duties and competence of servers to carry them with desired quality standards and ideals.

III. INTRODUCCIÓN

La ***Procuraduría General de la Nación***, en su empeño por adoptar y ejecutar acciones que le apuntan al mejoramiento de la gestión administrativa de los macroprocesos que inciden directamente en el ejercicio misional que la Constitución y las leyes le han conferido; decidió implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con arreglo al cumplimiento los preceptos de la **NTCGP 1000 2005**, iniciando con la certificación del subproceso de “Selección de Empleados de Carrera”, al cual se haya articulado entre otros aspectos a tener en cuenta, la **“Evaluación del Desempeño”**.

Dichas determinaciones se enmarcan dentro los preceptos señalados en los artículos 226 y 240 del Decreto ley 262 de 2000, el Acuerdo 001 de 2010, las Resoluciones 107 de 2005 y 366 de 2007, la Circular 025 del 15 de abril de 2010 y a través de otras disposiciones complementarias, de carácter administrativo interno de la Institución.

La **“Evaluación del Desempeño para los servidores de la *Procuraduría General de la Nación*,”** objeto de análisis para la presente aplicación académica dentro de la Especialización en “Gerencia de Procesos y Calidad”, es de particular interés en función del impacto mediato que genera en los clientes internos de la Entidad, en términos de satisfacción o no, con los resultados obtenidos por la

calificación de sus servicios, y que finalmente se traduce en la percepción colectiva de aceptación o rechazo al esquema y/o parámetros con que se los evalúa.

Los planteamientos anteriores, constituyen justificación suficientemente razonable para acometer el estudio y consideración de otros esquemas y/o parámetros, que por acercamiento a la satisfacción de las expectativas de todos los usuarios internos de la Entidad, contribuyan a la dinamización del mejoramiento continuo y a la aproximación a la homogeneización de consenso para la generación de identidad cultural de la organización.

Dentro de este planteamiento argumentativo con respecto a la **“Evaluación del Desempeño para los Servidores de la Procuraduría General de la Nación Aproximación Conceptual desde un Enfoque por Competencias”**, señalamos las principales disposiciones constitucionales, legales y normativas que determinan el ordenamiento jurídico que rige la *“acción administrativa”* de la Institución en lo relacionado con dicho tema, que como aspectos formales servirán de preámbulo a otras consideraciones de análisis que serán abordadas dentro de este mismo informe.

Algunas de las consideraciones anteriores facilitan la identificación de los aspectos más relevantes que caracterizan la gestión administrativa de la *“Evaluación del Desempeño”*, herramienta que desde una perspectiva sistémica, ajustada al marco jurídico de lo constitucional-legal; en teoría debería facilitar la toma de

decisiones para la Gerencia del Talento Humano al interior de la Procuraduría General de la Nación.

IV. METODOLOGÍA

Para adelantar el Informe Final de Investigación dentro de la Especialización de Gerencia de Procesos y Calidad, partiremos del estudio, análisis y delimitación del marco Constitucional, Legal y normativo, y de la consulta de literatura especializada y de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema objeto de análisis -evaluación del desempeño-, y también se tendrá en cuenta la información relacionada con los documentos producidos por la Procuraduría General de la Nación, dentro de los cuales se halle reflejado el diagnóstico y la planeación estratégica, para la gestión administrativa del mencionado subproceso.

También se adelantará consultas de las bases de datos de plataformas virtuales *-internet-* y de otras fuentes como la información y teorización de carácter Institucional *-generada por entidades del Estado-*, sin desestimar fuentes como la prensa y revistas especializadas.

La información generada internamente por la **Procuraduría**, relacionada con el análisis del rendimiento general de la organización, con base en los resultados obtenidos de los datos arrojados por el modelo que está vigente para la Evaluación del Desempeño, será cotejada contra la conceptualización teórica sobre el mismo tema.

La Gestión Administrativa, de todas las dependencias y organizaciones del Estado, demanda de los trabajadores del sector público elevadas capacidades de desempeño. Pero, para determinar objetivamente si la cantidad y calidad de los entregables, corresponden y son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización, es necesario contar con una herramienta técnica que sea “operacionable” para la medición del desempeño de los servidores y que además facilite la toma de decisiones orientada a un eficiente gerenciamiento del Talento Humano.

1. Objetivos del Informe Final de Investigación.

La Gestión Administrativa, de todas las dependencias y organizaciones del Estado, demanda de los trabajadores del sector público elevadas capacidades de desempeño. Pero, para determinar objetivamente si la cantidad y calidad de los entregables, corresponden y son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización, es necesario contar con una herramienta técnica que sea “operacionable” para la medición del desempeño de los servidores y que además facilite la toma de decisiones orientada a un eficiente gerenciamiento del Talento Humano.

A partir de este presupuesto conceptual, proponemos como objetivos:

1.1. General.

Proponer conceptualmente el “*Modelo de Evaluación del Desempeño*” por “*Competencias Genéricas*” para los Servidores de la **Procuraduría General de la Nación**.

1.2. Específicos.

1.2.1. Establecer el conjunto de “*competencias Genéricas*” necesarias e imprescindibles, que debe caracterizar el perfil de todo servidor para ser

apto en el ejercicio y desarrollo de las funciones misionales, en todos los niveles de la Institución.

1.2.2. Conformer el Diccionario de Competencias Genéricas para la Procuraduría.

1.2.3. Hacer una descripción de la implementación del modelo de Competencias para la Procuraduría General de la Nación.

2. Generalidades Normativas y Conceptuales para la “Evaluación del Desempeño” de los Servidores del Sector Público.

Todas las instituciones, organizaciones, entidades y dependencias que integran la Administración Pública del Estado Colombiano deben cumplir rigurosamente el ordenamiento Constitucional-Legal y normativo que para cada caso en particular determina su regulación y facultades conferidas. Esta precisión de legalidad sirve como delimitación del ámbito de problematización o análisis al que se haya circunscrita “la Evaluación del Desempeño de los servidores públicos”, articulada dentro del subproceso de la Gestión del Talento Humano.

En este mismo orden de ideas, la evaluación del desempeño, como una de las herramientas que sirven a la Alta Gerencia en la toma de decisiones para la Administración del Talento Humano, facilita la implementación de acciones que sean coherentes con la planeación y los objetivos estratégicos de las organizaciones, dentro de un marco de Gestión de la Calidad Integral; que en el mejor de los casos deberá estar diseñada -la evaluación del desempeño-, con arreglo a la *identificación y estandarización de competencias laborales* para los empleos públicos.

En tal sentido, enmarcada dentro del modelo de competencias laborales, la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Administración Pública del Estado Colombiano, deberá tener en cuenta las precisiones conceptuales y

normativas señaladas por la ESAP y DAFP (2008), sobre las *competencias laborales funcionales* de los cargos del sector público del Estado Colombiano,

*“...así como sus cuatro componentes normativos: criterios de desempeño, conocimientos, campo o rango de aplicación y evidencias, permiten estandarizar las competencias de los mismos y servir de referentes para la **evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.***

*La metodología del Análisis Funcional se aplica en todos los sectores misionales, transversales y de apoyo de la administración pública y para todas las entidades del estado del orden nacional y territorial, en cumplimiento del mandato de la ley 909 del 2004, ley de empleo público y sus decretos reglamentarios, **decreto 2539 de 2005 y decretos 770 y 785 de 2005.***

*En este sentido **todas las entidades públicas de los órdenes nacional y territorial, deberán utilizar la metodología de Análisis Funcional** para identificar las competencias laborales de sus cargos y elaborar los estándares de competencia laboral que sirvan de referentes para **evaluar las competencias para ejercerlos.**” (p. 16) -negritas y cursiva fuera de texto-*

No obstante la cita anterior de las disposiciones del orden jurídico, para el caso de la **Procuraduría General de la Nación**, Institución del Estado Colombiano que cuenta con una categorización especial conferida por la Constitución y la Ley, admite y posibilita en razón a su autonomía con respecto a las tres ramas del poder público,

considerar la fundamentación teórica especializada y técnica que provenga desde el ámbito de lo académico o de otras fuentes literarias del conocimiento, para la facilitación del diseño e implementación de herramientas que propendan por la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa misional, inmersa dentro de un enfoque sistémico por procesos.

En la tabla 1 que se muestra en la página siguiente de esta presentación, está señalado el Marco Legal Vigente para el Nivel Nacional, en lo relacionado con las determinaciones de obligatorio cumplimiento, para la implementación del Modelo por Competencias Laborales para el empleo público en Colombia.

Aunque el objeto de análisis de este Informe Final de Investigación es la “Evaluación del Desempeño” para los servidores de la Procuraduría General, resulta pertinente establecer la delimitación del ámbito de problematización, por lo menos, en la definición de los alcances de la acción administrativa para el mencionado Ente de Control, alcances señalados por los preceptos de orden Constitucional – Legal, aún teniéndose en cuenta su condición de autonomía, porque en todo caso, ante los posibles vacíos que pueda llegar a presentarse en su ordenamiento normativo que le es propio, deberá ceñirse al cumplimiento de lo ordenado por las disposiciones de orden superior jurídico del Estado.

No obstante la anterior precisión de legalidad, dicho aspecto en sí mismo no tiene implicación alguna de limitación, para la planeación estratégica del gerenciamiento del Talento Humano y para el estudio, análisis, diseño, proposición e

implementación de herramientas que están articuladas a dicho subproceso, y que por ende, como es el caso de un apropiado sistema o modelo de Evaluación del Desempeño, resulta fundamental, para la eficiente gestión administrativa del personal, y para dinámicas que impulsen el incremento de la curva de rendimiento o desempeño organizacional.

Tabla 1. Marco Legal Vigente para el Nivel Nacional

MARCO LEGAL Y NORMATIVO QUE DETERMINA LA OBLIGATORIEDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA		
Leyes y Decretos	Artículos de la Norma (aspectos específicos regulados)	Competencias, Criterios y/o Requisitos
<p>Ley 9009 de 2004</p> <p>Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.</p>	<p align="center">Artículo 19.</p> <p align="center">Parágrafo Único</p> <p>"La Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, liderará los estudios y las mesas de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación, apoyada en metodologías reconocidas. Los resultados de las mismas permitirán al Gobierno Nacional establecer los requisitos de formación académica y ocupacional de los cargos. El Gobierno Nacional designará el organismo competente para la normalización, acreditación y certificación de las competencias laborales en el sector público."</p>	
<p>Decreto 770 de 2005</p> <p>Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades de Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.</p>	<p align="center">Artículo 5.</p> <p align="center">Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos</p> <p>"El Gobierno Nacional determinará las competencias y los requisitos de los empleos de los distintos niveles jerárquicos, así:</p>	<p>5.1. Las competencias se determinará con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:</p> <p>5.1.1. Estudios y experiencia</p> <p>5.1.2. Responsabilidad por personal a cargo</p> <p>5.1.3. Habilidades y aptitudes laborales</p> <p>5.1.4. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones</p> <p>5.1.5. Iniciativa de innovación en la gestión</p> <p>5.1.6. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad."</p>
	<p align="center">Artículo 12.</p> <p align="center">Obligatoriedad de las competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos</p> <p>"De acuerdo con los criterios impartidos en el presente decreto para identificar las competencias laborales y con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, las entidades al elaborar los manuales específicos de funciones y requisitos deberán señalar las competencias para los empleos que conforman su planta de personal."</p>	
<p>Decreto 785 del 2005</p> <p>Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales para los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.</p>	<p align="center">Artículo 13.</p> <p align="center">Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos</p> <p>"De acuerdo con la categorización establecida para los Departamentos, Distritos y Municipios y de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, las autoridades territoriales deberán fijar en los respectivos manuales específicos las competencias y los requisitos, así:</p>	<p>13.1. Las competencias se determinará con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:</p> <p>13.1.1. Estudios y experiencia</p> <p>13.1.2. Responsabilidad por personal a cargo</p> <p>13.1.3. Habilidades y aptitudes laborales</p> <p>13.1.4. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones</p> <p>13.1.5. Iniciativa de innovación en la gestión"</p>
<p>Decreto 2539 de 2005.</p> <p>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.</p>	<p align="center">Artículo 2.</p> <p align="center">Definición de competencias.</p> <p>"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."</p>	
	<p align="center">Artículo 3.</p> <p align="center">Componentes.</p> <p>"Las competencias laborales se determinan con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:</p>	<p>3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupan los empleos.</p> <p>3.2. Las competencias funcionales del empleo"</p>
	<p align="center">Artículo 5.</p> <p align="center">Competencias funcionales.</p> <p>"Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:</p>	<p>5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones de un empleo.</p> <p>5.2. Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.</p> <p>5.3. Los contextos en donde deberá demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.</p> <p>5.4. Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en el ordenamiento legal vigente, para Colombia.

3. Generalidades Conceptuales sobre la “Evaluación del Desempeño” dentro del Marco Teórico de la “Gestión por Competencias”.

Transcurrida la primera década del tercer milenio, los cambios generados por el fenómeno de la globalización de la economía y el acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología, han afectado directa e inmediatamente las condiciones bajo las cuales funcionaban e interactuaban las organizaciones públicas y privadas en los ámbitos de lo social, lo político y lo económico, de los Estados, y por ende, tal transformación representa un reto que exige de la Alta Dirección la adopción e implementación de modelos gerenciales versátiles y flexibles que faciliten la readaptación cíclica para responder a las crecientes exigencias de competitividad, innovación y desarrollo en la producción de bienes y servicios con altos estándares de calidad y eficiencia.

Un modelo gerencial con el perfil que demanda las descritas exigencias del mercado, sólo es posible configurarlo, a partir de la planeación para la administración del Talento Humano, con arreglo al logro de los objetivos estratégicos de la organización y a la presentación de resultados y entregables que satisfagan las expectativas de los clientes internos y externos. Para ello se hace imprescindible alinear la acción administrativa de las organizaciones hacia la consecución de objetivos que estén plenamente identificados por todos los actores intervinientes, implementado modelos como el de la “**gestión del conocimiento**”, por el que, según Fernández(2005) :

“los empleados ponen en juego sus competencias, definidas en términos de conocimientos que les capacitan para desarrollar determinadas tareas. La ejecución de las tareas sigue patrones de rendimiento definidos, procesos propios de cada organización que la diferencian de sus competidores ..., la aplicación de esos principios por los trabajadores genera modos de hacer específicos que dan lugar a las denominadas mejores prácticas, es decir, a modos de hacer triunfadores en el mercado”
(p. xxiii).

Es por lo anterior que resulta imprescindible identificar las competencias laborales que son transversales para la ejecución de todos los procesos de una organización, identificación que -almenos en teoría-, puede facilitar la tarea de establecer parámetros mínimos y comunes para todos los cargos en los distintos niveles, a partir de los cuales se puede proponer un sistema de evaluación del desempeño, que sea coherente y armónico con un modelo de gestión por competencias diseñado con base a la distinción del qué (la calidad), el quién ('el recurso humano'), para qué (satisfacción del cliente) y el cómo (modelo de gestión).

Sin embargo, conseguir la compatibilidad y armonía entre los rasgos técnicos y los atributos comportamentales que debe caracterizar el perfil individual y colectivo de los equipos de trabajo, es consustancial a la planeación estratégica de las organizaciones, pues ambos aspectos impactan directamente, ya sea positiva o

negativamente en la generación de resultados y en el cumplimiento de las metas de gestión misional preestablecidas.

Dicha planeación estratégica deberá tener en cuenta como una variable determinante del éxito, la gestión gerencial eficiente del talento humano, a partir de la información generada por el sistema de evaluación del desempeño, para lograr lo que se requiere como una de las primeras condiciones para el desarrollo de un modelo de competencias, que desde la perspectiva de Butteriss (2001), consiste en vincular "...las competencias a la intencionalidad estratégica de la organización."

4. Marco de Referencia para la Procuraduría General de la Nación.

4.1. Marco histórico

“La creación del Ministerio Público en 1830: La institución constitucional del Ministerio Público tuvo su origen en la Carta Fundamental de la República de Colombia, Venezuela y Ecuador, expedida el 29 de abril de 1830. Fue organizada, en desarrollo de dicha Constitución, mediante Ley del 11 de mayo de 1830.

En un comienzo, la ejerció el Procurador General de la Nación, como agente del poder ejecutivo, con atribuciones para defender a la Nación ante los tribunales y juzgados, velar por la observancia de las Leyes y promover ante cualquier autoridad civil, militar y eclesiástica los intereses nacionales y el orden público -artículo 100 de la Constitución de 1830.

En la primera Ley orgánica, se definió el Ministerio Público como un cuerpo de funcionarios encargado de promover la ejecución y cumplimiento de las Leyes, disposiciones del gobierno y sentencias de los tribunales; también supervigilaba la conducta oficial de los funcionarios públicos y perseguía los delitos.

Integraban el Ministerio Público el Procurador General, los Procuradores Generales de los Departamentos, los Procuradores de Provincia, los Síndicos Personeros y los agentes de Policía.

De 1832 a 1857: El Ministerio Público dejó de ser institución constitucional por veintiún años, entre 1832 y 1853. En las Cartas Fundamentales del Estado de la Nueva Granada de 1832 y en la de 1843, República de la Nueva Granada, no apareció. Sólo volvió a hablarse de ella en la Carta Política de la Nueva Granada, en 1853. Sin embargo, en aquel lapso de 1832 a 1853, fueron expedidas las Leyes sobre fiscales de la Suprema Corte, fiscales de tribunales de distrito, y agentes fiscales, a los cuales prácticamente se encomendaron las funciones del Ministerio Público. Pero se trataba de unos fiscales que no estaban organizados dentro de un verdadero cuerpo de agentes del Ministerio Público, porque les faltaba su jefe y la dirección del Procurador General de la Nación. En ese entonces, ellos debían intervenir en las causas criminales y en los negocios de interés para la Hacienda Nacional, y en otros en que juzgasen conveniente su intervención. Además, debían asistir al tribunal respectivo cuando éste lo mandase. Se hizo obligatoria la voz de los fiscales en los negocios en que estuviesen interesados el honor y la seguridad de la República.

Podían los fiscales acusar a los ministros, jueces o magistrados por descuido de sus labores en detrimento de la justicia. Debían rendir informes a las Secretarías del Interior y de Relaciones Exteriores. Los gobernadores vigilaban a los fiscales y podían obtener del poder ejecutivo su remoción.

Fueron creados los fiscales de los tribunales de distrito mediante Decreto del 5 de agosto de 1843, y no sólo debían dar conceptos fiscales y vigilar a la justicia, sino que también debían vigilar los establecimientos de instrucción, de beneficencia o caridad del común de los pueblos, o cualquier otro de fondos públicos.

De 1853 a 1945: Vuelve a aparecer la Procuraduría General de la Nación en la Constitución Política de la Nueva Granada de 1853. El Procurador era elegido popularmente y mantenía su fuero de juzgamiento ante el Senado y la Corte Suprema de Justicia. En el primero, por responsabilidad política; en la segunda, por delitos comunes.

Bajo la Constitución de 1853, el Procurador defendía los intereses del Estado, vigilaba la Rama Judicial y procuraba hacer efectivas sus sentencias; dirigía la labor de los demás fiscales; tomaba parte en las discusiones de la Suprema Corte sobre consultas a la Ley; proponía reformas legales ante el Congreso; presidía el Consejo de Gobierno, a falta del Vicepresidente de la República; promovía la anulación de las ordenanzas municipales y vigilaba la Constitución.

En 1858, las atribuciones del Procurador eran las de acusar a los altos funcionarios del Estado ante el Senado; defender los intereses del Estado; vigilar a los funcionarios públicos en general; promover ante la Corte Suprema de Justicia la suspensión de los actos de las legislaturas de los Estados, por inconstitucionales o ilegales tenía voz y voto en la Corte Suprema de Justicia y en los acuerdos administrativos; daba informes al

Presidente, ordenaba perseguir los delitos, exigía el cumplimiento de las sentencias.

El Procurador era elegido, mientras rigió la Constitución de 1863, para períodos de dos años que comenzaban el primero de abril, y podía ser reelegido; se posesionaba ante la Cámara de Representantes.

En la Constitución de 1886, se estableció el principio de que el Ministerio Público sería ejercido, bajo la suprema dirección del Gobierno, por un Procurador General de la Nación, por los fiscales de los tribunales superiores de distrito y por los demás fiscales y funcionarios que determinara la Ley.

El Ministerio Público ante el Tribunal Supremo de lo Contencioso Administrativo fue creado por la Ley 130 de 1913, y era ejercido por el Procurador General de la Nación; más tarde, mediante la Ley 60 de 1914, orgánica del Consejo de Estado, artículo 11, se creó un sólo fiscal ante ese Consejo, que se conservó en la reforma constitucional de 1945.

En 1936, durante la presidencia de Alfonso López Pumarejo, se reestructuró la Procuraduría General de la Nación; se le dio entonces una importancia mayor de la que venía teniendo y se la dotó de más dependencias administrativas, como la Dirección de Negocios Administrativos y Constitucionales, Sección de Vigilancia Administrativa y Estadística, Sección de Negocios Civiles y Sección de Negocios Penales y Orden Social. Se crearon los Procuradores Delegados en lo Civil y en lo Penal. Se dio atribución al Procurador para visitar a las empresas particulares cuando su funcionamiento tenga relación con el interés social.

Se mantuvo su poder disciplinario y correccional y se le dio facultad para actuar en cualquier proceso de especial gravedad, desplazando al respectivo agente del Ministerio Público.

La Constitución Política de 1991: 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.

En cuanto a su composición, se suprimen los fiscales de tribunales superiores de distrito y los demás fiscales de juzgados que contemplaba el artículo 144 de la Carta anterior; en su reemplazo, se instituyen 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. Es también relevante la función atribuida al Procurador General para

exhortar al Congreso en lo atinente a la expedición de Leyes sobre derechos humanos, de acuerdo con el numeral 4 del artículo 278.

El Decreto 262 de 2000: A manera de síntesis, se plantean los principales cambios estructurales que aporta la norma en mención: se crean ...; las divisiones jurídica y de sistemas y el grupo de selección y carrera se convierten en dependencias del despacho del Procurador General.

Los siguientes son los principales cambios funcionales: se establecen de forma genérica las funciones preventiva, disciplinaria, de derechos humanos y de intervención judicial, que antes estaban asignadas de manera específica a cada una de las dependencias; se faculta al Procurador General de la Nación para distribuir tales funciones entre las procuradurías delegadas y territoriales; la Sala Disciplinaria asume la segunda instancia de los procesos disciplinarios que antes asumía el Procurador General; éste quedó con potestad para solicitar la suspensión y revocatoria de actuaciones y actos administrativos, para señalarle políticas y criterios generales a la Defensoría del Pueblo y para solicitarle a la Corte Constitucional la revisión de los fallos de tutela; la función de asesoría al Procurador -antes de los Comités Asesores y de Coordinación- quedó en cabeza de los procuradores delegados, de las oficinas asesoras y del grupo de asesores grado 25; además de las funciones de intervención ante las autoridades judiciales y administrativas, los procuradores judiciales tienen ahora funciones preventivas y de control de

gestión, disciplinarias y de protección y defensa de los derechos humanos.” Procuraduría General de la Nación(2012).

4.2. Marco normativo vigente a 23/11/2012, para la Evaluación del Desempeño de los Servidores de la *Procuraduría General de la Nación*:

Teniéndose en cuenta que el **9 de agosto de 2012**, se publicó y empezó a regir la **Resolución No. 253**, disposición administrativa interna de la Institución, “*Por la cual se adopta el Manual 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*”, resulta pertinente y de relevante importancia, precisarle al lector, que al menos, hasta el día 23 de noviembre de 2012, fecha en que se deja a la consideración y análisis del Tutor Académico de la EAN, la presente aplicación académica, el **Marco normativo vigente**, para la regulación de la **Evaluación del Desempeño de los Servidores de la *Procuraduría General de la Nación***, se enmarca dentro de las disposiciones aplicadas con anterioridad al cumplimiento de lo preceptuado en la citada Resolución 253, por lo que, no obstante, habiéndose adoptado un Modelo por Competencias, la evaluación del desempeño aún no ha sido objeto de estudio, análisis y replanteamiento, para armonizar esta herramienta, con el espíritu del nuevo modelo por competencias. Las principales disposiciones normativas son señaladas a continuación:

De acuerdo con el artículo 226 del Decreto-Ley 262 de 2000 “La calificación es el resultado del seguimiento y control permanente del desempeño del servidor público en periodo de prueba o inscrito en carrera y deberá ser motivada...”.

“En desarrollo de este artículo, la Oficina de Selección y Carrera diseñó un formato para el *Plan de Acuerdos del Desempeño Laboral*, el cual fue adoptado por la Comisión de Carrera, mediante el Acuerdo No. 001 de 05 de abril de 2010 y con la Circular No. 025 de abril 15 de 2010, emanada del Despacho del Procurador General de la Nación, se impartió la orden de su aplicación **OBLIGATORIA**, a partir del primero (1°) de mayo de 2010, por parte de todos los evaluadores; la competencia para calificar corresponde al superior inmediato o a quien ejerza la supervisión directa del empleado por calificar Art. 229 de Decreto Ley 262 de 2000, caso en el cual debe mediar el acto administrativo por parte del Señor Procurador General de la Nación creando el grupo y asignando esta función (exigible a partir del 1° de mayo de 2010).

El Plan de Acuerdos sobre el Desempeño Laboral reemplaza la Ficha Guía para el Control y Seguimiento y es una herramienta que facilitará el acercamiento entre el evaluador y el evaluado, para que partiendo del mapa estratégico de la Entidad, del Plan Operativo Anual de la dependencia (POA) y de acuerdo con las funciones a desarrollar por cada servidor inscrito en carrera administrativa de la Entidad o en periodo de prueba, se concierten los objetivos o tareas a cumplir de manera individual durante el periodo a evaluar. Permitirá así mismo, hacer el seguimiento y la retroalimentación

sobre el avance en la gestión del calificado, haciendo más objetiva y efectiva la labor de calificar, basándose en hechos ciertos, medibles, cuantificables y calificables, además de ser el soporte de la calificación de servicios” Procuraduría General de la Nación (2012).

En las calificaciones anuales, se concertarán objetivos los primeros quince (15) días hábiles siguientes al inicio de cada anualidad, es decir, primero (1º) de mayo y se realizarán por lo menos tres (3) encuentros durante el periodo, para la retroalimentación y/o verificación del cumplimiento de los objetivos, con un intervalo de cuatro (4) meses entre cada uno de ellos o de acuerdo con las necesidades del servicio. En el periodo de prueba, se concertarán objetivos dentro de los primeros diez (10) días hábiles siguientes al inicio de este, y se realizarán dos (2) encuentros de retroalimentación y/o verificación del cumplimiento de los objetivos, con un intervalo de dos (2) meses entre cada uno de ellos. Los cuales deberán quedar registrados en el formato establecido en cada caso.

5. Aproximación a un Diagnóstico, con respecto al modelo vigente para la Evaluación del Desempeño de los Servidores de la Procuraduría.

Para la formulación del diagnóstico con respecto a la efectividad del esquema actual de la Evaluación del Desempeño para los servidores de la Procuraduría General de la Nación, se debe tener en cuenta la selección de la información pertinente para el correspondiente análisis y contrastación de la misma, con base a los datos contenidos en documentos formales que hacen parte del marco normativo de la Procuraduría General de la Nación, así como de los archivos sistematizados, los cuales en conjunto, integran las fuentes de datos que son administradas por las dependencias competentes de la misma institución.

También se ha recurrido a la consulta de fuentes bibliográficas las cuales hacen referencia al mismo tema que es objeto de análisis en este ejercicio académico.

La Evaluación del Desempeño para los servidores de la Procuraduría General de la Nación, está regulada de acuerdo a lo preceptuado por el Decreto Ley 262 de 2000, en el capítulo IV, artículos 223 al 235. En los artículos señalados se define los factores inherentes a la calificación de servicios. Deliberadamente se excluye de este texto, la citación de otras normas y disposiciones administrativas que complementaban la regulación de este tema (Evaluación del Desempeño) y que fueron derogadas, según el “Artículo Décimo Quinto” de la **Resolución N° 253 del 9 de Agosto de 2012**, Acto Administrativo del que se hablará más adelante.

Para facilitar el análisis y comprensión del modelo vigente para la Evaluación del Desempeño, de los trabajadores de la Procuraduría General de la Nación inscritos en carrera, presentamos a partir de la página siguiente, la esquematización en tablas, de la información que determina los parámetros cuantitativos y cualitativos, de dicha herramienta, la cual por articulación administrativa, se haya ligada al subproceso para la Gestión del Talento Humano.

El orden de presentación de las Tablas es el siguiente:

- **Tabla No. 2.** Factores y Subfactores de Calificación.
- **Tabla No. 3.** Interpretación de los Rangos, Factores y Subfactores de la Calificación.
- **Tabla No. 4.** Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Calidad.
- **Tabla No. 5.** Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Eficiencia o Rendimiento.
- **Tabla No. 6.** Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Responsabilidad.
- **Tabla No. 7.** Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Organización del Trabajo.

**Tabla No. 2.
Factores y Subfactores de Calificación**

FACTORES Y SUBFACTORES Que son tomados en cuenta para la Calificación de Servicios En la Procuraduría General de la Nación					
Factores	Definición Conceptual	Min.	Máx.	Subfactores	Definición Conceptual
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	50	250	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	Es el logro de resultados haciendo uso de los recursos y habilidades buscando la mayor productividad de su área y dependencia.	50	250	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	Acciones en beneficio de la entidad, que el empleado ejecuta en respuesta a las exigencias tanto personales como laborales propias del puesto de trabajo.	50	250	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	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.	50	250	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.
Puntaje Total		200	1000		

Fuente: Elaboración propia, con base en el "Formulario de la Calificación de Servicios para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera REG-GH-CS-001" de la Procuraduría General de la Nación.

Tabla No. 3.
Interpretación de los Rangos, Factores y Subfactores de la Calificación

“Interpretación de los Rangos, Factores y Subfactores de la Calificación de Servicios Para efectos de las decisiones que se deriven de la Calificación de Servicios, se tienen en cuenta los siguientes Rangos de Valoración y Factores”			
Rangos de Valoración para Interpretar el Puntaje Definitivo			
De 200 a 372	Muy inferior	Insatisfactorio	MUY INFERIOR: Cuando el rendimiento y la conducta del empleado distan mucho del promedio de su grupo.
De 373 a 599	Inferior		INFERIOR: Cuando el empleado no alcanza los resultados esperados y dista de los satisfactorios del grupo.
De 600 a 799	Satisfactorio		SATISFACTORIO: Cuando el empleado se encuentra dentro del promedio del grupo porque cumple apropiadamente con las funciones y objetivos.
De 800 a 959	Sobresaliente		SOBRESALIENTE: Cuando el empleado supera el rendimiento del promedio del grupo.
De 960 a 1000	Excelente		EXCELENTE: Cuando el empleado supera ampliamente las metas y objetivos promedio del grupo.

Fuente: Elaboración propia, con base en el “Formulario de la Calificación de Servicios para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera REG-GH-CS-001” de la Procuraduría General de la Nación.

Haciendo un análisis literal de las definiciones conceptuales para los “**factores**” y “**subfactores**” incluidos en esta tabla: **MUY INFERIOR**, **INFERIOR**, **SATISFACTORIO**, **SOBRESALIENTE** y **EXCELENTE**, por inspección simple, se puede observar un vicio de subjetividad al incluir en todos ellos, la expresión “**promedio del grupo**” -con excepción del subfactor “**INFERIOR**”, pues resulta contradictorio, que dentro de un modelo que está más orientado hacia el criterio cuantitativo, no tenga en cuenta, que la expresión “**promedio del grupo**”, deja abierta la posibilidad para aplicar otras lecturas e interpretaciones de los resultados ante la eventualidad -al absurdo y muy improbable- de encontrar grupos cuya puntuación promedio esté por debajo de la puntuación mínima; dejando a quien por calificación de sus Servicios, haya quedado dentro de la calificación “**MUY INFERIOR**”, en una percepción de valoración más precaria.

Sin embargo, esta no pasa de ser más que una observación de forma semántica, que pone de presente la importancia que tiene el cuidado que se debe tener al momento de definir y redactar las proposiciones argumentativas a que haya lugar.

El aspecto que si es relevante -como era de esperarse-, está relacionado con la aplicación indiscriminada de los mismos factores o categorías y por ende, de las mismas definiciones conceptuales -de los factores-, para todos los cargos de los distintos niveles laborales de la organización, sin tenerse en cuenta el grado de complejidad para el desarrollo de las funciones y las implicaciones de responsabilidad, de acuerdo al nivel en el que se halle clasificado cada cargo.

Para un sistema de evaluación como este, orientado dentro de un enfoque netamente técnico-funcional, es previsible encontrar este tipo de contradicciones estructurales en el diseño de la herramienta, que no pueden perderse de vista al momento de diseñar y formular para su posterior implementación, un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Para no incurrir en yerros como el descrito y verificado dentro del sistema de evaluación que es objeto de análisis; al momento de postular un nuevo modelo de evaluación por competencias, resulta de gran utilidad y pertinencia aplicar algunos de las proposiciones teóricas sobre el tema, planteadas por “**Hay/McBER**” que con ocasión del

“...desarrollo de literalmente miles de puestos de trabajo por todo el mundo, ... ha identificado competencias similares que predicen un desempeño con éxito de la función. Se pueden clasificar en las ... categorías de competencias relacionadas ... De gran innovación fue el concepto de escalas de puntuación dentro de una competencia, o la ‘Escala de Comportamiento de la Diferencia mínima Perceptible’, en la que se define cada competencia en una escala progresiva o acumulativa de capacidad ... Cada nivel de comportamiento de la escala denota un mayor nivel de sofisticación o dificultad dentro de la competencia. La escala también es acumulativa; es decir, si uno puede demostrar un Nivel 3 en Liderazgo de Equipo, también debería ser capaz de demostrar todos los comportamientos de los Niveles 1 y 2. Esta innovación creó una forma más precisa de calibrar las competencias de la gente, y entró de pleno en una nueva era de herramientas de gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Ahora ya era posible establecer objetivos ***en niveles de resultados dentro de las competencias de un cargo específico, medir la capacidad demostrada*** del empleado en comparación con dichos objetivos, e identificar ‘carencias de competencias’...” -cursiva y negrillas fuera de texto- Butteriss et al.(2001).

A partir de la página No. 27, continúa la presentación de los Factores tenidos en cuenta para la calificación de servicios del personal de carrera de la Procuraduría, en tablas -desde la No. 4 hasta la No. 7-, en las que se precisa más detalladamente los

criterios de **Descripción, Valoración y Puntuación** de los **Factores de Calificación**.

Tabla No. 4.
Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Calidad

Proceso: Gestión del Talento Humano											
Sub Proceso: CALIFICACIÓN DE SERVICIOS para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera De la Procuraduría General de la Nación											
Descripción, Valoración y Puntuación de los Factores de Calificación											
Factor CALIDAD : Hasta 250 puntos											
Subfactores de Motivación	Muy Inferior		Inferior		Satisfactorio		Sobresaliente		Excelente		Total Factor
	Min.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	
Conocimiento teórico y técnico	16,6	31	31,08	49,91	50	64,92	65	79,92	80	83,3	Se escoge un puntaje de la lista
Capacidad de análisis y aplicación	16,7	31	31,09	49,92	50	64,91	65	79,92	80	83,3	Se escoge un puntaje de la lista
Forma de cumplir la función	16,7	31	31,08	49,92	50	64,92	65	79,91	80	83,4	Se escoge un puntaje de la lista
Subtotal Factor de CALIDAD											0,00

Fuente: Elaboración propia, con base en el "Formulario de la Calificación de Servicios para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera REG-GH-CS-001" de la Procuraduría General de la Nación.

Tabla No. 5.
Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Eficiencia o Rendimiento

Proceso: Gestión del Talento Humano											
Sub Proceso: CALIFICACIÓN DE SERVICIOS para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera De la Procuraduría General de la Nación											
Descripción, Valoración y Puntuación de los Factores de Calificación											
Factor EFICIENCIA O RENDIMIENTO : Hasta 250 puntos											
Subfactores de Motivación	Muy Inferior		Inferior		Satisfactorio		Sobresaliente		Excelente		Total Factor
	Min.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	
Cantidad o volumen	16,6	31	31,08	49,91	50	64,92	65	79,92	80	83,3	Se escoge un puntaje de la lista
Iniciativa y recursividad	16,7	31	31,09	49,92	50	64,91	65	79,92	80	83,3	Se escoge un puntaje de la lista
Oportunidad	16,7	31	31,08	49,92	50	64,92	65	79,91	80	83,4	Se escoge un puntaje de la lista
Subtotal Factor de EFICIENCIA O RENDIMIENTO											0,00

Fuente: Elaboración propia, con base en el "Formulario de la Calificación de Servicios para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera REG-GH-CS-001" de la Procuraduría General de la Nación.

Tabla No. 6.
Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Responsabilidad

Proceso: Gestión del Talento Humano											
Sub Proceso: CALIFICACIÓN DE SERVICIOS para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera De la Procuraduría General de la Nación											
Descripción, Valoración y Puntuación de los Factores de Calificación											
Factor RESPONSABILIDAD : Hasta 250 puntos											
Subfactores de Motivación	Muy Inferior		Inferior		Satisfactorio		Sobresaliente		Excelente		Total Factor
	Min.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	
Nivel de compromiso	16,6	31	31,08	49,91	50	64,92	65	79,92	80	83,3	Se escoge un puntaje de la lista
Exigencia personal	16,7	31	31,09	49,92	50	64,91	65	79,92	80	83,3	Se escoge un puntaje de la lista
Confidencialidad y lealtad	16,7	31	31,08	49,92	50	64,92	65	79,91	80	83,4	Se escoge un puntaje de la lista
Subtotal Factor de RESPONSABILIDAD											

Fuente: Elaboración propia, con base en el "Formulario de la Calificación de Servicios para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera REG-GH-CS-001" de la Procuraduría General de la Nación.

Tabla No. 7
Descripción, Valoración y Puntuación del Factor de Organización del Trabajo

Proceso: Gestión del Talento Humano											
Sub Proceso: CALIFICACIÓN DE SERVICIOS para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera De la Procuraduría General de la Nación											
Descripción, Valoración y Puntuación de los Factores de Calificación											
Factor ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO : Hasta 250 puntos											
Subfactores de Motivación	Muy Inferior		Inferior		Satisfactorio		Sobresaliente		Excelente		Total Factor
	Min.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	Mín.	Max.	
Atención a prioridades	16,6	31	31,08	49,91	50	64,92	65	79,92	80	83,3	Se escoge un puntaje de la lista
Trabajo en equipo para logro resultados	16,7	31	31,09	49,92	50	64,91	65	79,92	80	83,3	Se escoge un puntaje de la lista
Hábitos de trabajo	16,7	31	31,08	49,92	50	64,92	65	79,91	80	83,4	Se escoge un puntaje de la lista
Subtotal Factor de ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO											0,00

Fuente: Elaboración propia, con base en el "Formulario de la Calificación de Servicios para los Empleados inscritos en el Registro Único de Carrera REG-GH-CS-001" de la Procuraduría General de la Nación.

5.1. Objetivos planteados contra Resultados obtenidos.

Tabla No. 8

Generalidades de la Planeación Estratégica de la Procuraduría General de la Nación				
Misión		Visión		
"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."		"Ser guardián del interés general y vigilante del cumplimiento de los fines del Estado"		
Objetivos		Acciones		
Resultados		Política		
Ejes Estratégicos	1. Eje Estratégico: Perspectiva de la Sociedad.	1.1. Defensa de los Derechos Fundamentales e Interés Público.	1.1.1. Garantizar actuaciones de Defensa de los Derechos Humanos Individuales y Colectivos de la Sociedad.	➤ Presentación de 43.728 conceptos en procesos.
			1.1.2. Fortalecer la atención y defensa de personas o grupos vulnerables o en estado de indefensión.	
			1.1.3. Promover los Derechos Humanos.	
			1.1.4. Mejorar el seguimiento y control de los recursos con destinación específica en materia de Promoción, Protección y Defensa de los Derechos Humanos.	
		1.2. Lucha contra la corrupción y la impunidad.	1.2.1. Desarrollar acciones tendientes a la implementación de herramientas que permitan mitigar los riesgos de corrupción.	➤ Se presentaron más de 5.770 recursos.
			1.2.2. Consolidar la participación activa ante las autoridades judiciales.	
			1.2.3. Participación activa ante las autoridades administrativas.	
			1.2.4. Fortalecer la capacidad investigativa de la procuraduría general de la nación, para el adecuado ejercicio de sus funciones.	
			1.2.5. Optimizar el seguimiento al programa de protección de testigos y el aseguramiento de pruebas adscritas a los procesos judiciales y disciplinarios.	
		1.3. Vigilancia de la Función y la Gestión Pública.	1.3.1. Mejorar la evaluación del cumplimiento del ordenamiento jurídico y la protección del interés social.	➤ Se realizaron otras 66.285 actuaciones judiciales.
			1.3.2. Fortalecer el monitoreo de los sistemas de información y seguimiento de la gestión y la función pública.	
		1.4. Defensa del patrimonio público e intereses colectivos.	1.4.1. Fortalecer y consolidar los procesos de colaboración interinstitucional para la protección y defensa del patrimonio público y los intereses colectivos.	➤ 58.402 audiencias realizadas en todo el territorio nacional durante el año 2011.
			1.4.2. Fortalecer la participación del sector privado y de la ciudadanía en la defensa y protección del patrimonio público y los intereses colectivos.	
			1.4.3. Desarrollar procesos de fortalecimiento de la cultura ciudadana de protección del patrimonio público y los intereses colectivos.	
			1.4.4. Desarrollar acciones preventivas para evitar o detectar hechos o situaciones que pongan en riesgo el patrimonio público y los intereses colectivos.	
1.4.5. Vigilancia de los procesos electorales.				
1.4.6. Fortalecer las conciliaciones administrativas o judiciales en defensa o protección del patrimonio público y los intereses colectivos.				
1.4.7. Seguimiento y vigilancia de los comités de conciliación administrativa.				
1.4.8. Sancionar en el marco de la ley las conductas de los servidores públicos cuando a ello hubiere lugar.				
1.5. Vigilar el cumplimiento de deberes y responsabilidades.	1.5.1. Promover la cultura ciudadana.	➤ Logrando en 6.056 audiencias acuerdo entre las partes.		
	1.5.2. Fortalecer y consolidar los procesos de colaboración interinstitucional para el cumplimiento de los deberes fundamentales.			
		➤ 85.260 usuarios atendidos en materia preventiva durante la vigencia.		
		➤ Capacitación de 47.724 personas.		
		➤ Participación en 10.968 eventos.		
		➤ Presentación de 93.855 requerimientos.		
		➤ 55.405 procesos disciplinarios sobre los cuales asumimos conocimiento durante la vigencia.		

Fuente: Elaboración propia, con base en el "Informe de Gestión 2011" y "Plan Estratégico 2009-2012 procurando orden y rectitud" de la P.G.N.

Tabla No. 8.

Generalidades de la Planeación Estratégica de la Procuraduría General de la Nación					
Misión		Visión		Política	
"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."		"Ser guardián del interés general y vigilante del cumplimiento de los fines del Estado"		Actuar con efectividad y justicia en la lucha contra la corrupción y la impunidad, en la promoción y protección de los derechos fundamentales, la defensa de los intereses colectivos, el patrimonio público, la vigilancia de la función pública, los deberes y responsabilidades ciudadanas.	
Ejes Estratégicos	Objetivos		Acciones	Resultados	
	2° Eje Estratégico. Ejes Misionales: Perspectiva de los Procesos Internos.	2.1. Fortalecer y optimizar la función preventiva.			
		2.2. Fortalecer y optimizar la función disciplinaria.			
		2.3. Fortalecer y optimizar la función de intervención.			
	3er. Eje Estratégico. Eje de Apoyo 1: Perspectiva	3.1. Consolidar la gestión del conocimiento.			
		3.2. Fortalecer la plataforma tecnológica institucional.			
		3.3. Gestión del cambio y modernización.			
	4° Eje Estratégico. Eje de Apoyo 2: Perspectiva Financiera.	4.1. Gestión y asignación eficiente de recursos.			4.1.1. Gestión financiera, presupuestal y contractual.
					4.1.2. Cooperación internacional.
	5° Eje Estratégico. Relaciones Interinstitucionales.				

Fuente: Elaboración propia, con base en el "Informe de Gestión 2011" y "Plan Estratégico 2009-2012 procurando orden y rectitud" de la P.G.N.

5.2. Coherencia de los Niveles de Rendimiento General de la Organización.

A continuación, en la **Tabla No. 9**, presentamos los datos consolidados de Calificación de Servicios para los servidores de la Planta de Personal Globalizada de la Procuraduría General de la Nación, que se encuentran inscritos en Carrera Administrativa. Dicha información, como también el posterior análisis de los datos, corresponde al período comprendido entre el año 2007, hasta el año 2012, según, información obtenida del “Sistema de Información Administrativo y Financiera, SIAF, PGN – Oficina de Sistemas”. Rincón y Garzón(2012)

Tabla No. 9

“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

Rincón y Garzón et al. (2012), hacen el siguiente análisis con base en los datos de la tabla No. 9

“...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%.

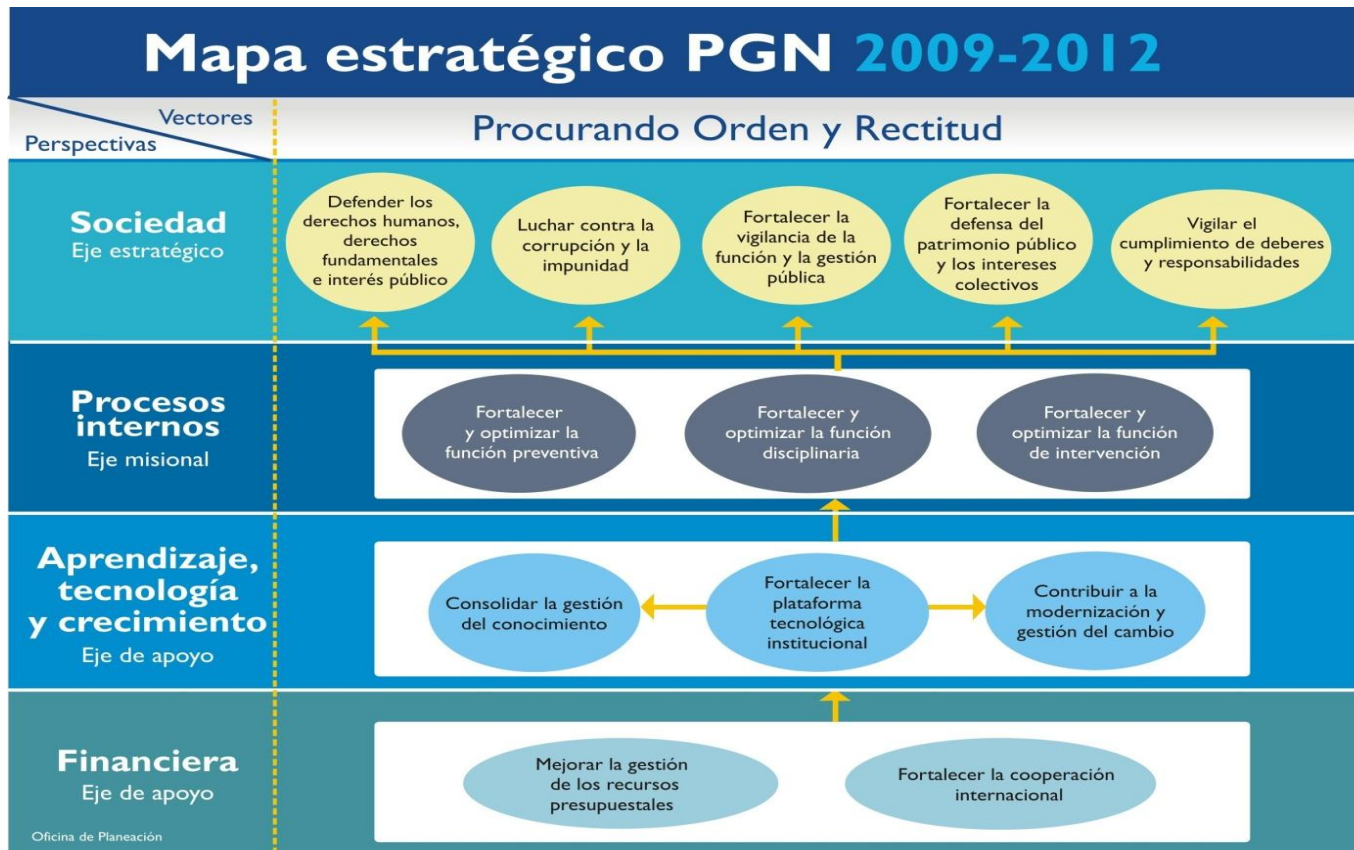
También se encuentra que durante el periodo se calificaron 11 funcionarios con puntajes inferiores a 599; por lo que, conforme a las normas de la carrera de la PGN, debieron ser declarados insubsistentes.

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.”.


6. Marco Estratégico de la Procuraduría General de la Nación.

Gráfico No. 1



Fuente: Procuraduría General de la Nación.

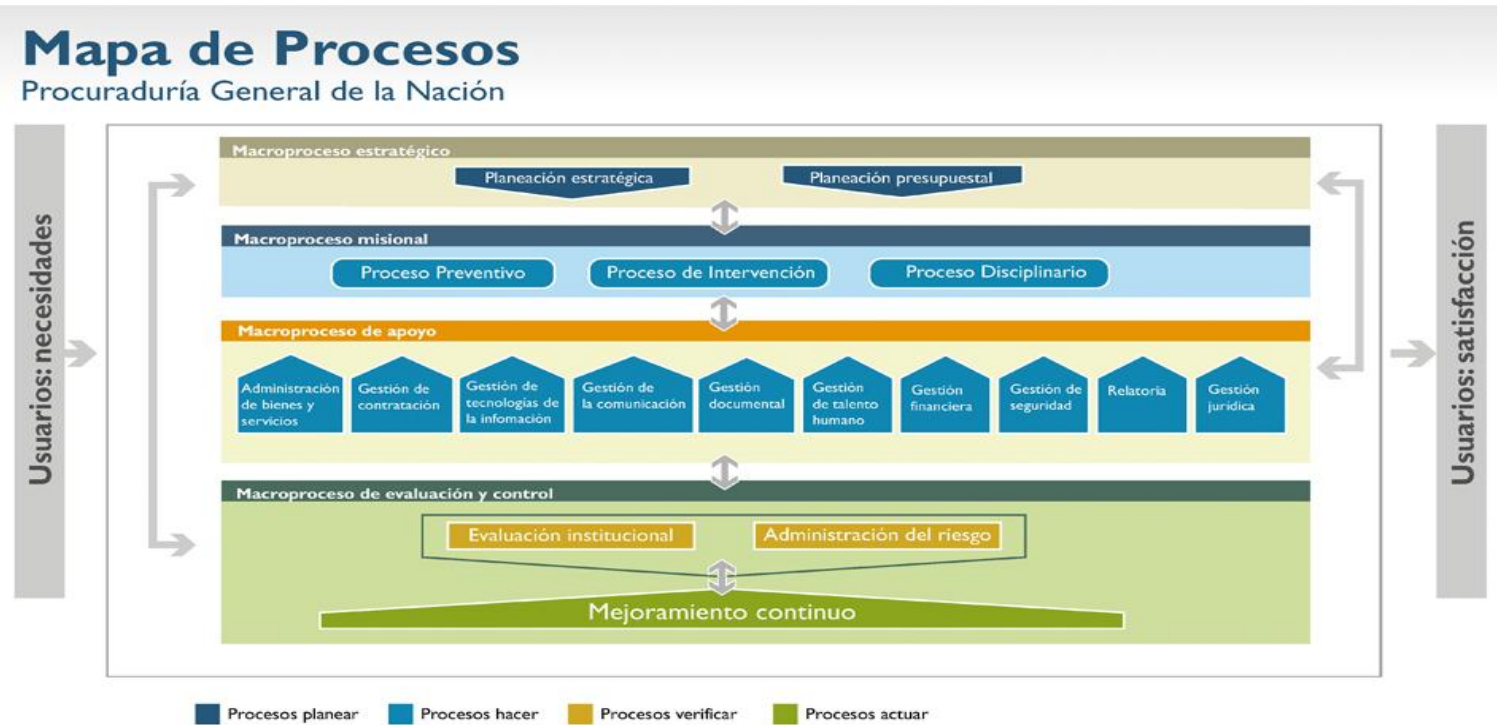
Tabla No. 10

		Análisis del Entorno y de la presente Realidad Sociopolítica y Económica de Colombia; a partir del cual se Debe Planear la Prospectiva Estratégica de la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN		
		SUPRAOBJETIVO <i>Velar por que se Respete, Aplique y Cumpla, los Fundamentos y Principios consagrados en la Constitución y las Leyes del Estado Colombiano</i>		
		Objetivos Subordinados	Estrategias Subordinadas	
Marco Espacio-Temporal-Legal, Vigente Dentro del que Interactúa la Procuraduría General de la Nación	Presupuestos y Postulados de Orden Constitucional - Legal	<p>"...Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, ... fundada en el respeto de la dignidad humana, ... y en la prevalencia del interés general. -Art. 1º- (...) Son fines esenciales del Estado: ... garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; ... 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 -Art. 2º-. La soberanía reside exclusivamente en el pueblo, del cual emana el poder público -Art. 3º-. (...) La Constitución es norma de normas. En todo caso de incompatibilidad entre la Constitución y la ley u otra norma jurídica, se aplicarán las disposiciones constitucionales -Art. 4º-. (...) El Estado reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de la persona -Art. 5º- ... Los particulares sólo son responsables ante las autoridades por infringir la Constitución y las leyes. Los servidores públicos lo son por la misma causa y por omisión o extralimitación en el ejercicio de sus funciones ..." Constitución Política de Colombia de 1991, Artículos 1 al 6 (negritas y subrayado fuera de texto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer el control ciudadano. ➤ Obtener mayor apoyo y cooperación por parte de los organismos internacionales. ➤ Implementación del S.G.C. para todos los subprocesos de la Institución. ➤ Mejorar la productividad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia para la administración y gestión eficiente y eficaz del Talento Humano. ➤ Diseñar, gestionar e implementar una estrategia de investigación y desarrollo institucional (evolución desde la perspectiva del derecho comparado).
	Contextualización Fáctica de la Nación	<ul style="list-style-type: none"> - Globalización y Apertura Económica (Debilitamiento de la soberanía – permanencia y continuidad de la Institución del Estado). - Recesión económica. - Reelección del Presidente Venezolano. - Influjo de los archipiélagos económicos de la región suramericana sobre la política exterior colombiana. - Corrupción generalizada. - Ley de reinserción. - Ley de justicia y paz. - Redescentralización y Autonomía de los Entes Territoriales. - Desplazamiento forzado y Trashumancia. - Proceso de restitución de tierras. - Transnacionalización del Conflicto Armado Colombiano - Conversaciones para acordar la iniciación de un proceso de paz. - Fallo de la Corte Internacional de la Haya. - Modelo de Desarrollo incompatible con la preservación y cuidado de los ecosistemas y con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer la acción preventiva, disciplinaria y de intervención de la P.G.N. ➤ Contribuir a través del ejercicio misional de la Institución a la disminución de los índices de corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia para el mejoramiento, fortalecimiento y consolidación de la administración de la información y de las tecnologías informáticas. ➤ Estrategia para el diseño, gestión y administración de escenarios (prospectiva ante la incertidumbre y la administración del riesgo).

Fuente: Elaboración propia, con base en la "Constitución de 1991" y "Plan Estratégico 2009-2012 procurando orden y rectitud" de la Procuraduría General de la Nación.

6.1. Caracterización Sistémica por Procesos, de la Gestión Misional de la Procuraduría General de la Nación.

Gráfico No. 2



Fuente: Procuraduría General de la Nación.

6.2. Distinción del actual Enfoque para la Gestión Administrativa de la Procuraduría General de la Nación.

Con base en los planteamientos teóricos vigentes dentro del ámbito académico, relacionados con el tema de las etapas o eras evolutivas de la calidad, los suscritos estudiantes de especialización, consideramos que para el caso de la Procuraduría General de la Nación, en cuanto al perfil de la gestión administrativa implementada para la ejecución de los macroprocesos, encontramos que, existe una manifestación explícita de la alta dirección -almenos dentro de los distintos actos administrativos-, para encausar la acción Institucional de la Entidad, dentro de los postulados de un modelo que facilite la generación y práctica de una Cultura de Gestión de la Calidad Total.

Sin embargo, si nos atenemos a la revisión de las evidencias materiales, testimoniales y documentales, que dan cuenta de la real orientación que hasta la presente fecha se ha venido implementando en la Entidad, las características de gestión son propias de una “*etapa evolutiva anterior*”, distintiva de una era orientada al “**Aseguramiento de la Calidad**” y a la **exhibición de resultados**, relegando la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos a un segundo plano.

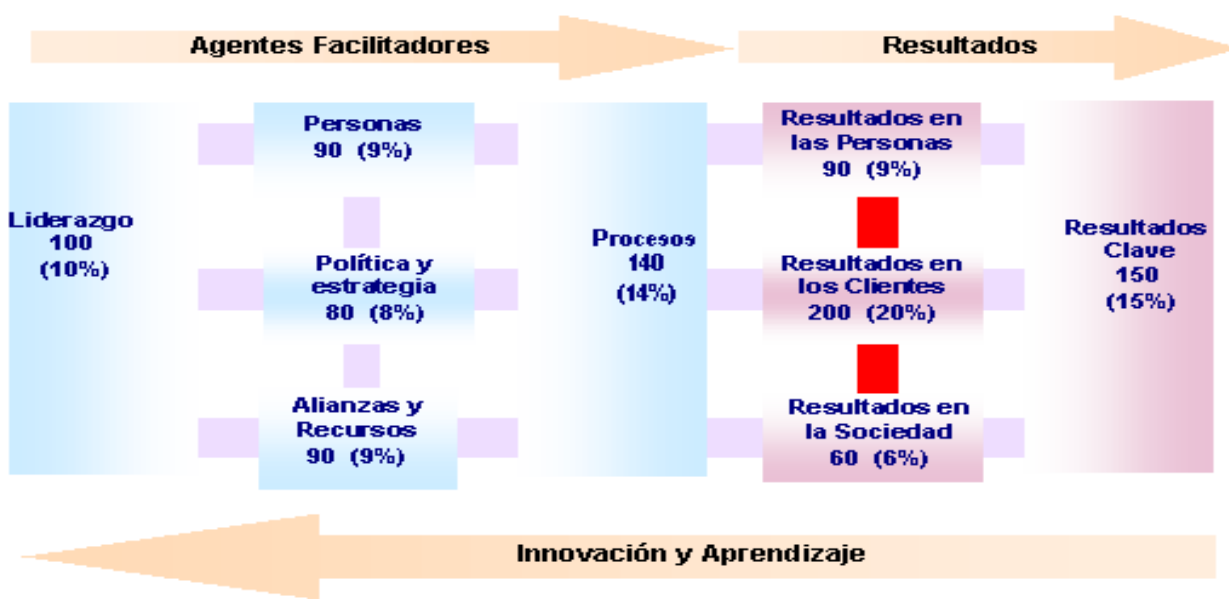
En este mismo orden de ideas, la intención explícita de la alta dirección a través de los distintos actos administrativos por los cuales se han adoptado medidas tendientes a la implementación del “**Sistema de Gestión de la Calidad**” para la **Procuraduría General de la Nación**, y de las acciones que se han ejecutado en desarrollo de lo dispuesto por dichos actos, mediante la creación de instancias (equipos de trabajo), y el diseño de herramientas y procedimientos; no es suficiente para asegurar por anticipado el éxito de la adopción e implementación de este modelo de gestión. Se requiere adicionalmente lograr un consenso incluyente y desjerarquizado, en el que, la *noción conceptual* de la calidad sea definida por todos, a partir de estudios de investigación interna, que permitan formular un diagnóstico relacionado con la situación actual de la calidad en la Entidad, e identificar el sentimiento colectivo del *Talento Humano*. En cualquier caso, dicho diagnóstico e identificación, deberán estar fundamentados siempre en acciones demostrables, y no en especulaciones y decisiones que son tomadas *a priori*.

Para la facilitación de implementación de las acciones comentadas anteriormente, se deben idear y adoptar nuevos mecanismos para el fortalecimiento de vínculos y canales de comunicación y sensibilización, en torno a la imperiosa necesidad de dirigir homogéneamente la “*acción administrativa*” hacia un objetivo superior claramente identificable y común para toda la *organización*, sin distinción o estratificación alguna del tipo de proceso.

El modelo que más se ajusta al perfil de gestión deseable para su implementación en la Institución, es el **Modelo de Excelencia en la Calidad de la Gestión** que por ser

el de mayor aproximación práctica, al enfoque sistémico por procesos vigente para la **Procuraduría General de la Nación**, en teoría, sería fácilmente asimilable por toda la organización. En el Gráfico No. 3 incluimos una representación del Modelo de Gestión de la Calidad “EFQM”.

Gráfico No. 3
Modelo “EFQM”



Fuente: <http://www.nexoempleo.org/normativas.aspx>

El Modelo “EFQM”, es el que más convendría implementar en la **Procuraduría General de la Nación**, teniendo en cuenta la ponderación equilibrada que le asigna a cada uno de los criterios que lo componen, y, la inclusión del “factor humano” dentro de los “grupos” de “Agentes facilitadores” como en el de “Resultados”. La relevancia que se le reconoce tanto a los *clientes internos* como a los *externos*, potencia las posibilidades de éxito para la adopción e

implementación del “Modelo de Gestión de la Calidad”, no tanto por el peso porcentual que se le asigna a dichos factores del modelo, como por el rasgo distintivo de fortalecer la articulación armoniosa del funcionamiento del mismo, reconociendo que finalmente, son las personas quienes tienen la capacidad aptitudinal para innovar, adaptarse a los cambios, analizar, proponer, crear y plantear soluciones, frente a las inflexiones problemáticas al interior de las organizaciones.

En el cuadro conceptual que presentamos en la página siguiente, planteamos un análisis relacional de los criterios que definen el modelo “**EFQM**”:

Tabla No. 11

Análisis de los Criterios que son Transversales a todo el Modelo "EFQM", y su Enfoque							
		Criterios exclusivos de cada Grupo	Peso Porcentual	Orientación o Enfoque	Criterios Transversales que por su naturaleza son comunes a los dos grupos	Peso Porcentual	Orientación o Enfoque
Grupos	Agentes Facilitadores	Liderazgo	10 %	A Medios y Procesos	Personas	9 %	Selección de Criterios con Tendencia Distintiva Hacia una Visión y Enfoque Humanista
		Política y Estrategia	8 %		Resultados en las Personas (pensados para las personas)	9 %	
		Alianzas y Recursos	9 %		Resultados en los Clientes (pensados para las personas)	20 %	
		Procesos	14 %		Resultados en la Sociedad (pensados para las personas)	6 %	
	Resultados	Resultados clave	15 %	A Resultados			
Totalización de los Porcentajes por Criterios			56 %	Totalización de los Porcentajes por Criterios		44 %	
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE							

Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis del Modelo "EFQM"

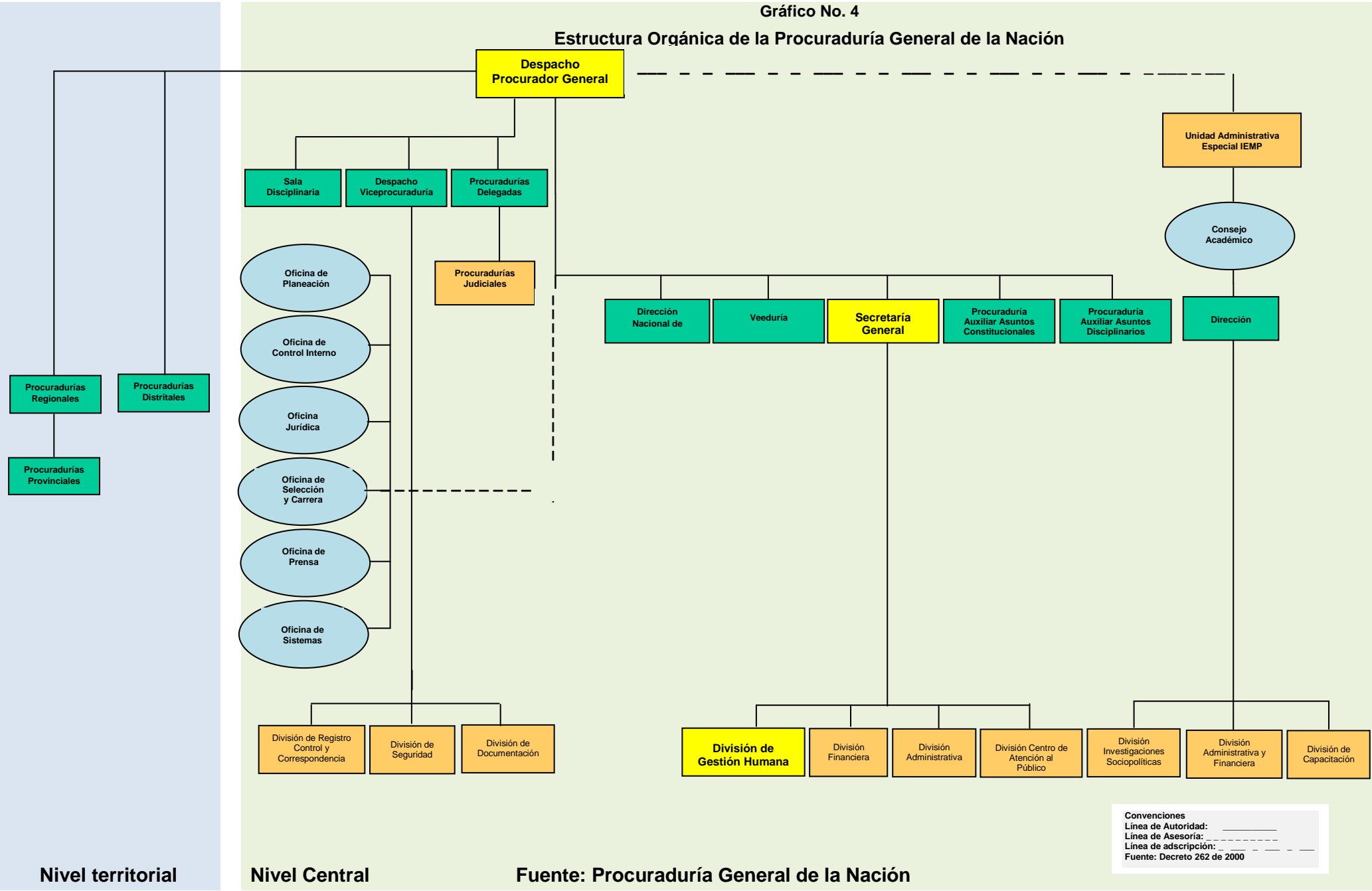
7. Proposición de un Sistema de Evaluación del Desempeño para la Procuraduría, con arreglo al Modelo por Competencias Genéricas Laborales.

Antes de plantear precisión alguna con respecto al Modelo de Evaluación del Desempeño, que convendría adaptar para su implementación en la Procuraduría General de la Nación, es importante sugerirle al lector que tenga en cuenta, que la Evaluación del Desempeño, como herramienta de gestión, está directamente articulada al subproceso de la Gestión y Administración del Talento Humano al interior de las Organizaciones, razón por la que, todo juicio de valor, o proposición argumentativa que pueda plantearse, estará siempre pensada desde un enfoque sistémico, dentro del cual, está predeterminada una relación de subordinación, de la Evaluación del Desempeño -como subproceso-, a la Gestión y Administración del Talento Humano.

En ese orden de ideas, es necesario identificar la posición que ocupa la “División de Gestión Humana” dentro de la estructura organizacional-administrativa de la Procuraduría General de la Nación., con base al organigrama que se muestra en el gráfico No. 4, que aparece en la página siguiente:

Gráfico No. 4

Estructura Orgánica de la Procuraduría General de la Nación



Fuente: Procuraduría General de la Nación

Convenciones
 Línea de Autoridad: _____
 Línea de Asesoría: - - - - -
 Línea de adscripción: - · - · -
 Fuente: Decreto 262 de 2000

Por inspección simple del gráfico No. 4, se puede observar que dentro de la estructura orgánica de la PGN, la División de Gestión Humana, se halla subordinada a la Secretaría General, y ésta respectivamente, al Despacho del Procurador General de la Nación, en cumplimiento de lo señalado por el numeral 1.6.1., del artículo 2º, del Decreto Ley 262 de 2000, norma que también dispone en el artículo 1º, que el ejercicio de las funciones del ente de control se llevan a cabo bajo la “*suprema dirección del Procurador General de la Nación*”.

Tanto la disposición de la estructura organizacional, como el señalamiento de la máxima autoridad directiva de la institución, han sido definidas por la Ley, en desarrollo de lo ordenado por los artículos 275 y 279 de la Constitución Política de 1991. Dichos preceptos jurídicos determinan el modelo administrativo dentro del cual se ejecuta en todo momento el quehacer misional de la Procuraduría General de la Nación, el cual se corresponde con el de una estructura jerarquizada piramidalmente, que otorga la facultad exclusiva del poder decisonal administrativo, a la alta dirección.

La señalada delimitación jurídica del alcance de la gestión administrativa de la Procuraduría, también determina que los productos y/o servicios disciplinarios, preventivos y de intervención, sean tramitados con arreglo a criterios restrictivamente legalistas, los cuales generan el siguiente cuestionamiento: ¿es compatible un “*sistema de evaluación del desempeño por competencias generales*” para los

servidores de la Procuraduría General de la Nación, teniendo en cuenta las restricciones normativas para la gestión administrativa y misional de la Institución?

Dicho sistema no sólo es compatible, sino que además, es incontrovertible la necesidad de implementarlo, teniendo en cuenta que se trata de una herramienta de gestión, que proporcionará a la alta dirección criterios objetivos, para la administración del Talento Humano, ajustados a parámetros técnicos y científicos, que han sido validados por estudios e investigaciones, cuyos resultados han sido llevados a la práctica por organizaciones y empresas en todas las regiones del mundo.

Además, la conveniencia de contar con un sistema de Evaluación del Desempeño por competencias generales se hace más evidente, si se tiene en cuenta que para el cumplimiento del deber misional de la Procuraduría, interactúan y confluyen simultáneamente variables, actores e intereses de naturaleza social y política, que elevan exponencialmente la complejidad de los asuntos que son susceptibles de ser conocidos por la opinión pública y la sociedad en general; grupos que se constituyen en nuestros usuarios más importantes.

Precisamente, en función del elevado grado de complejidad de la acción administrativa de la Entidad, se debe contar con una herramienta que proyecte confiabilidad en la información que genera para facilitar la toma de decisiones relacionadas con la selección, capacitación, reconocimiento de estímulos y, la permanencia o desvinculación laboral de los empleados.

Todas las observaciones comentadas, justifican la adaptación y operacionalización de un *sistema de evaluación del desempeño por competencias generales*, para materializar la gestión de la calidad, empezando por el mejoramiento individual y colectivo de todos los empleados y su idoneidad con arreglo al nivel de competencias.

7.1. Descripción y Justificación Teórica del Modelo por Competencias

Para la descripción y delimitación conceptual del “**Modelo por Competencias**”, a continuación -a partir del numeral 7.1.1-, se incluye en esta aplicación académica, apartes textuales de información literaria sobre el tema, por el MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.

7.1.1. Definición Conceptual y Origen del Modelo de “Competencias”.

“... **CONCEPTO DE COMPETENCIA** El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al

componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

(...)

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento”.

(...)

4. COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los jóvenes construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la

ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

a. El surgimiento del enfoque de competencia laboral

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo” Ministerio de Educación Nacional (2003).

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania,

Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

En Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano.

Dadas las ventajas del enfoque en relación con su fuerte vínculo con el sector productivo, la generación de referentes comunes para la formación y evaluación de las personas, actualmente las instituciones de educación media están volcando su atención sobre las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus estudiantes.

Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana – selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción – con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

b. Tipos de competencias laborales

Competencias laborales generales

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

Características de las competencias laborales generales

Genéricas:	no están ligadas a una ocupación particular
Transversales:	son necesarias en todo tipo de empleo
Transferibles:	se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
Generativas:	permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
Medibles:	su adquisición y desempeño es evaluable

Fuente: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario o crear empresa, sea considerada hoy en día una competencia laboral general.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con

otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo. El siguiente cuadro presenta una síntesis de esos hallazgos.

COMPETENCIAS LABORALES GENERALES	
Intelectuales	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
Personales	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
Interpersonales	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
Organizacionales	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
Tecnológicas	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
Empresariales o para la generación de empresa	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

COMPETENCIAS LABORALES GENERALES

Intelectuales Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

Personales Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.

Interpersonales Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

Organizacionales Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

Tecnológicas Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

Empresariales o para la generación de empresa Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Competencias laborales específicas Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales

necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis” Ministerio de Educación Nacional et al. (2003).

Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

(...)

En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación.

En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones (Ministerio de Educación, 2003), para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

- Finanzas y administración
- Ciencias naturales y aplicadas
- Salud
- Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
- Arte, cultura, esparcimiento y deporte

- Ventas y servicios
- Explotación primaria y extractiva
- Oficios, operación de equipos y transporte
- Procesamiento, fabricación y ensamble

Estas ocupaciones están distribuidas de forma vertical en cinco niveles ocupacionales, desde el semicalificado hasta el de alta dirección y gerencia. Cada una de las nueve áreas ocupacionales contiene un número de ocupaciones en los cinco niveles ocupacionales, ..." (Ministerio de Educación, 2003).

7.2. Alineación de los Objetivos Estratégicos y la Evaluación del Desempeño por Competencias.

A partir de la delimitación conceptual, señalada en las páginas precedentes, queda claramente determinado que la Evaluación del Desempeño, se encuentra inmersa dentro del Modelo elegido para la Gestión del Talento Humano, y por lo tanto, los dos subsistemas deberán estar alineados y armonizados, técnica y operativamente, de tal suerte que se logre homogeneidad y coherencia administrativa.

Dicha homogeneidad y coherencia administrativa, empieza por alinear los objetivos individuales de todos los funcionarios, con arreglo a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, de tal suerte que la Evaluación del Desempeño, cumple con la doble finalidad de ser por un lado una herramienta de

gestión y, de otro, es una fuente de información que sirve de apoyo a la alta dirección, para la toma de decisiones relacionadas con el gerenciamiento del Talento Humano, entendiéndose que esta función directiva, deberá derogar todas las acciones de corte funcional, para evolucionar hacia el enfoque de “*gestión de recursos humanos*”, cuya implementación generalizada en el ámbito empresarial-organizacional, tanto público como privado, ha probado ser el enfoque que por su flexibilidad, mejor se adapta al entorno cambiante, que afecta sin discriminación alguna, a todas las organizaciones sin importar el quehacer misional que las caracterice.

Para explicar la implicación estratégica que tiene “La Gestión de Recursos Humanos por Competencias” dentro de las organizaciones; Pereda y Berrocal (2001), parten de la diferenciación entre un enfoque orientado a la “*dirección de persona*” -funcional- y el enfoque orientado a la *Gestión de Recursos Humanos*; comentando lo siguiente:

“El cambio, la evolución, desde el enfoque propio de la dirección de personal al de la de recursos humanos, ha tenido una implicación clara en cuanto al momento en que se llevan a cabo las acciones. Así, desde el punto de vista de la dirección de personal, las acciones son, por lo general, de tipo *reactivo*; esto es, se tratan de solucionar los problemas que ya se han planteado.

Por el contrario, el planteamiento que preside las acciones dentro de lo que es la dirección de recursos humanos, es el *proactivo*; esto es, intentar

anticiparse a los problemas y dificultades que se prevé pueden surgir en un futuro y planificar las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos. Obviamente, este planteamiento no elimina las acciones de tipo reactivo, ya que por muy exacta y precisa que haya sido la planificación, siempre surgirán problemas imprevistos que será preciso solucionar de la forma más eficaz y eficiente posible.

(...)

Por el contrario, la dirección de recursos humanos parte del principio de que la gestión dentro del área debe ser *integrada*. Este término tiene, en este caso, tres acepciones, derivadas directamente de la necesidad de implantar programas de actuación estratégicos que participen en la consecución de los objetivos empresariales:

a) Los objetivos y la planificación de recursos humanos se elaboran dentro del marco definido por los *objetivos y los planes estratégicos de la empresa*.

De esta forma, es cuando se puede adoptar un enfoque proactivo y diseñar programas estratégicos de recursos humanos, para lo que será preciso tener en cuenta el presente, pero mirando hacia el futuro a corto, medio y largo plazo...:

1. Una vez definidos los *objetivos estratégicos de la empresa*, se elaboran los planes que se prevé permitirán alcanzarlos; esto es, se elaborará la *planificación estratégica* de la organización*.

2. Estos planes estratégicos se transformarán en los objetivos de las distintas unidades de la empresa; en nuestro caso, se convertirán en los *objetivos de recursos humanos* *.
 3. La dirección de recursos humanos, por su parte, elaborará la *planificación estratégica de recursos humanos* *; esto es, se definirán los programas y los planes que se prevé permitirán alcanzar los objetivos fijados en los plazos establecidos.
 4. La planificación estratégica de recursos humanos será la base en que se apoyará la definición de los *objetivos de cada una de las unidades* de la dirección: empleo, formación, salud laboral, etc.
 5. Cada unidad elaborará, a su vez, los *planes* que prevé le permitirán alcanzar sus objetivos (a este nivel, tanto los objetivos como los planes son mucho más concretos y operativos).
 6. Se *llevan a la práctica* las acciones definidas en los planes elaborados.
 7. Se *evalúan* los resultados de los procesos y las acciones llevados a cabo, para comprobar hasta qué punto se corresponden con los esperados y, en caso necesario, adoptar las oportunas medidas correctoras.
- b)** La gestión de recursos humanos estará formada, siempre, por *tres fases* íntimamente relacionadas entre sí: planificación, implantación y evaluación.

(...)

- c) Todas las *acciones y decisiones* del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de unos objetivos y la elaboración de un plan.

Cuando el trabajo de la dirección de recursos humanos se lleva a cabo como acabamos de explicar, es claro que todas las actividades que se llevan a cabo en el área están íntimamente relacionadas con la estrategia de la organización y entre sí. De esta forma ... :

- a) La *estrategia organizacional*, tal y como hemos explicado, es el punto de partida y el marco dentro del que se llevan a cabo, todas las actividades del área de recursos humanos. Así serán los objetivos y planes empresariales los que, definirán el marco dentro del cual se van a gestionar los recursos humanos de la organización. A partir de aquí, esta gestión se va a apoyar en dos pilares básicos: *los puestos de trabajo y las personas*.

- b) Los puestos de trabajo de la organización estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos, y que permitirán, todos juntos, que la empresa consiga los objetivos en los plazos fijados.

(...)

- c) Las personas que conforman la organización, cada una de ellas con sus competencias, intereses y motivaciones particulares y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

- La ***evaluación del personal****, permite conocer el ***perfil de competencias**** de las personas que conforman la organización,

tanto a través de las *evaluaciones del rendimiento** que informan de la eficacia y eficiencia con que los empleados están realizando su trabajo actual, así como de las carencias formativas que presentan para poder hacerlo; como a través de las *evaluaciones del potencial**; esto es, la evaluación de las posibilidades de desarrollo que tiene el empleado, tanto en su trabajo actual como en otros distintos que podría ocupar en la organización. Esta evaluación del personal, servirá para distintos objetivos: ...

(...)

En definitiva, se puede apreciar que es difícil, si no imposible hablar de la gestión de recursos humanos refiriéndose a áreas o funciones aisladas e independientes, de la forma que se hacía al referirse a las funciones de personal.

(...)

...De nivel funcional a nivel estratégico

Cuando se observa **la posición que normalmente ocupa la dirección de personal en el organigrama empresarial**, se comprueba que ocupa el escalón correspondiente a las *direcciones funcionales*, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos empresariales...Esta posición podía estar justificada hace algunos años, ya que se consideraba que sus principales funciones eran las de administrar al personal y mediar ante los posibles conflictos que pudieran surgir entre la organización y los trabajadores.

Dado que el único objetivo de la empresa con respecto a los temas de personal era el de reducir al mínimo posible los costes, las funciones de la dirección de personal tenían como único objetivo responder a las peticiones que les hacían las restantes áreas de la empresa, para solucionar los problemas que se les planteaban, aplicando, en cada caso, las técnicas, de selección, formación, etc., más adecuadas. De esta forma, las actuaciones de la dirección de personal no generaban ningún valor a la empresa, estando situada, en muchas ocasiones, bajo la dependencia de la dirección financiera de la organización.

La consecuencia de esta situación de la dirección de personal, en el organigrama empresarial, es que ésta sólo debía responder a las peticiones de las áreas que se consideraban «verdaderamente estratégicas»; por lo que no existía una política a medio y largo plazo en el campo de personal, con actuaciones únicamente a corto plazo y que buscaban resultados rápidamente tangibles. Esto conllevaba que, habitualmente, **la plantilla de la dirección de personal** estuviera constituida por **especialistas** que tenían, un **status bajo en la organización** y, como consecuencia, **escaso poder decisorio**.

Sin embargo, **para llevar a cabo una verdadera gestión estratégica, es preciso que la dirección de recursos humanos cambie su posición en el organigrama empresarial**, con respecto al que tenía la de personal; así, como **que el director de recursos humanos pase a formar parte**

del nivel directivo más alto, con voz y voto a la hora de diseñar los planes estratégicos de la empresa...” -negritas fuera de texto-.

La *Gestión de los Recursos Humanos*, analizada desde la perspectiva académica de los citados profesores Pereda y Berrocal, actúa como un sistema cíclico, abierto y cerrado a la vez, que opera en función del procesamiento y transformación de los *objetivos estratégicos* de la organización, en acciones concretas para conseguirlos, a través de la *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*, diluyendo las delimitaciones de área, que caracterizaba el ya obsoleto y por ende reevaluado enfoque de *dirección de personal* -funcional-, estimulando la sinergia de la acción administrativa, a través de la particularización y definición de los objetivos a nivel individual de todos los trabajadores, los cuales, en todo caso, deberán estar alineados hacia la consecución de los objetivos superiores, señalados en la planeación estratégica de la organización, de tal suerte que se logre la homogeneidad y la coherencia administrativa, aspectos que fueron planteados con anterioridad.

Lo que se ha comentado en precedencia, justifica conceptualmente, la naturaleza dual de la Evaluación del desempeño como herramienta de gestión y fuente de información, que posibilita la materialización de la *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*, con base al conocimiento objetivo del nivel y perfil competencial del capital humano con que cuenta la organización.

Sin embargo, para lograr hacer visible el efecto motivacional de la Evaluación del desempeño en el rendimiento general de la organización, es preciso que las decisiones administrativas de la alta gerencia con respecto a la permanencia, continuidad y/o desvinculación del personal, así como, los programas de estímulos y capacitación, para el mejoramiento de la gestión de la calidad, estén justificadas con base al análisis objetivo de la información generada por dicha herramienta, teniendo siempre en cuenta la idoneidad del perfil competencial y el logro de los compromisos u objetivos individuales, aspectos que legitiman el desempeño individual y colectivo de los equipos de trabajo, y sirven de referente para ponderar el mérito como principio rector de la función pública.

7.3. Acción Administrativa Misional por Competencias.

Pese a las facultades de autonomía administrativa, e independencia de las tres ramas del poder público, que le confiere la Constitución y la Ley a la Procuraduría General de la Nación, las decisiones directivas deberán articularse con sentido unívoco, coherente y armonizado, a las disposiciones superiores que rigen la Administración Pública del Estado Colombiano. Acatando estas y otras observaciones, la Procuraduría, ha decidido adoptar el modelo por Competencias Laborales, para la gestión del talento humano, por **Resolución No. 253 del 9 de agosto de 2012.**

7.4. Beneficios de Implementar un Modelo de Gestión por Competencias.

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias, genera beneficios para la organización, que desde el punto de vista de Vela Grande (2004), pueden ser de carácter, estratégico, para la gestión de recursos humanos, para el trabajador y beneficios en los procesos, y a su vez, cada una de estas categorías por separado, se evidencian en aspectos positivos como los referidos por el mencionado autor, los cuales son señalados a continuación:

a) Beneficios de carácter estratégico:

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización.
- Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios de mercado, tecnológicos, etc.
- Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.

b) Beneficios para la gestión de los recursos humanos:

- Plantilla más formada, polivalente y motivada.
- Reducción del número de niveles de la estructura organizativa por incremento de la capacidad técnica y de gestión de la línea operativa.

- Rentabilización de los costes laborales.
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
- Simplificación de la gestión y administración de personal.

c) Beneficios para el trabajador:

- Mayor ocupabilidad interna y externa basada en el desarrollo de competencias profesionales.
- Crecimiento profesional sostenido: la actualización de los conocimientos y habilidades.

d) Beneficios en los procesos:

- Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
- Reducción de costes de coordinación.
- Reducción de costes de no calidad.
- Ahorro de actividades subcontractuales.

Según Butteriss et al. (2001), el desarrollo y adopción del modelo de competencias, puede "...utilizarse para aplicaciones específicas de Recursos Humanos" como:

1. Captación y selección.
2. Gestión por resultados.
3. Alcanzar máximos resultados.

A manera de ejemplo, tomamos textualmente de la citada autora, la descripción de los efectos o impactos positivos que se pueden conseguir, al menos en lo relacionado con la primera de las aplicaciones por Ella referenciada, “Captación y selección”:

“Los sistemas de selección basados en competencias proporcionan a las organizaciones ventaja competitiva ofreciendo un enfoque disciplinario y válido para evaluar las capacidades individuales que se relacionan directamente con el éxito del trabajo. Han demostrado:

- Reducir considerablemente la rotación de personal, incrementado 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 50%, puesto que éstos 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.” (p 289)

Teniéndose en cuenta, que aquí sólo se ha referenciado una entre múltiples aplicaciones, el número de beneficios, que potencialmente podría representarle a la organización el desarrollo y adopción del modelo de competencias, sólo es posible determinarlo *a posteriori* mediante su implementación.

8. Elección de un “Modelo Combinado” para la Gestión por Competencias, para la Procuraduría General de la Nación.

Los ejes de la Planeación Estratégica de la Procuraduría General de la Nación¹, y las actividades proyectadas para cada uno de ellos, evidencia claramente que la gestión administrativa para el logro de los objetivos planteados, está orientada hacia la ejecución “*funcional*” de rutinas y actividades. Sin embargo, para llevar a cabo esas **actividades específicas** que son repetitivas, rutinarias y que están “*estrechamente ligadas*”, requiere que los trabajadores asignados para su ejecución, independientemente del nivel al que pertenezca el cargo que desempeñen, evidencien el desarrollo de las **competencias clave** que son transversales a “*todos los puestos de la organización*”; factores que son determinantes para lograr incrementar el nivel de desempeño individual y colectivo deseado, para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

En ese mismo orden de ideas, si se tiene como uno de los propósitos más relevantes, alcanzar una gestión administrativa eficiente, orientada a la consecución de los objetivos estratégicos, es necesario adoptar e implementar un modelo de gestión que logre combinar e integrar armónicamente los criterios, que por limitación

¹Véase en esta misma presentación la tabla No. 8, “Generalidades de la Planeación Estratégica de la Procuraduría General de la Nación”.

son estrictamente funcionales, con los criterios que demandan el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores.

8.1. Definición Conceptual del “Modelo Combinado” para la Gestión por Competencias, para la Procuraduría.

Con base en la distinción de tres modelos de “Dónde enfocar el desarrollo del modelo de competencias” señalados por Butteriss et al. (2001), proponemos como definición conceptual del **Modelo Combinado para la Gestión por Competencias, para la Procuraduría**, como “la articulación e integración del enfoque orientado al *‘Trabajo individual o familia de trabajos...estrechamente ligados que comparten las mismas competencias...’* y del enfoque de competencias *‘...Clave que describen los comportamientos requeridos por todos los trabajos que refuerzan y respaldan la misión y los valores de la organización.’*”, pues en teoría, la complementación e integración de los elementos conceptuales postulados en cada uno de esos enfoques dentro de un mismo modelo, potencialmente podrían facilitar la iniciación del proceso interno para la adaptación, asimilación y desarrollo del nuevo modelo, por parte del Talento Humano de la Institución, con el propósito de generar una cultura organizacional de alto desempeño. Este punto de vista también está fundamentado en el análisis, de la trascendencia del deber misional, y del “Plan Estratégico 2009-2012”, de la Procuraduría General de la Nación, y habiéndose considerado el énfasis que caracteriza a cada uno de los tres modelos definidos en la tabla No. 13.

Tabla No. 12

“**Tabla 2.** Dónde enfocar el desarrollo del modelo de competencias”

Énfasis del desarrollo del modelo de competencias	Ventajas	Limitaciones
Trabajo individual o familia de trabajos	Competencias relacionadas directamente con los requisitos de los trabajos específicos Ideal para captación y selección de solicitantes a ocupar cargos vacantes específicos	Puede reforzar límites territoriales entre personas o equipos Potencial de falta de coherencia en competencias entre familias de trabajos
Rol o nivel	Identifica las competencias clave requeridas en un rol o nivel frente a una función o un trabajo Proporciona la base de la vinculación de competencias a la evaluación y el pago del trabajo Fomenta el movimiento entre funciones dentro de un rol o nivel	Requiere una estructura organizacional ya instalada basada en roles o niveles Potencial de perder la singularidad de funciones o trabajos individuales
Clave	Pone énfasis en los comportamientos clave requeridos por todos los puestos de la organización Refuerza y respalda los valores organizacionales	No se centra en los requisitos del trabajo o rol individual Uso limitado para captación y gestión por resultados a no ser que se combine con otros enfoques

Fuente: BUTTERISS (2001)

En todo caso, el componente funcional deberá estar siempre subordinado con respecto al componente de la gestión administrativa por competencias, pues en la medida de que los trabajadores desarrollen habilidades y potencien su capacidad aptitudinal de desempeño, individual y colectivamente, se logrará la reedificación conceptual hacia una organización flexible, adaptable y versátil de cara a los desafíos que implica el cambio incesante y acelerado de las condiciones del entorno.

8.2. Relación entre las competencias del “Modelo Combinado” y las Necesidades Estratégicas.

Existe una relación directa “*causa-efecto*”, entre las competencias del “Modelo Combinado” y, las necesidades estratégicas identificadas para la Procuraduría, si se tiene en cuenta que para cada uno de los cinco (5) ejes estratégicos fueron definidas unas actividades específicas, que para su ejecución deben orientarse dentro de un enfoque de competencias relacionadas directamente con los requisitos de los trabajos, y que simultáneamente, implican la manifestación de comportamientos clave requeridas por todos los puestos de la organización. Esta relación se vuelve más evidente, si se tiene en consideración, que la gestión administrativa de la Institución se desarrolla dentro de tres ámbitos: Preventivo, Disciplinario y de Intervención, para los que se definieron por desagregación, objetivos específicos, que de ser logrados dentro de los términos temporales y los rangos de medición de resultados establecidos, en conjunto, serán determinantes en la materialización de los objetivos generales que fueron definidos dentro de la planeación estratégica de la Entidad. En tal sentido, el desempeño de la gestión administrativa para el cumplimiento del deber misional de la Institución, depende de la relación e integración armónica del componente específico funcional para cada eje estratégico y del desarrollo de competencias que son clave para una ejecución eficiente de las mismas.

En la Tabla No. 14, mostrada en la página siguiente, está representada la “Relación entre las competencias del ‘Modelo Combinado’ y las Necesidades Estratégicas para la Procuraduría General de la Nación”.

Tabla No. 13

Relación entre las competencias del “Modelo Combinado” y las Necesidades Estratégicas.							
Misión		Visión		Política			
“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.”		“Ser guardián del interés general y vigilante del cumplimiento de los fines del Estado”		Actuar con efectividad y justicia en la lucha contra la corrupción y la impunidad, en la promoción y protección de los derechos fundamentales, la defensa de los intereses colectivos, el patrimonio público, la vigilancia de la función pública, los deberes y responsabilidades ciudadanas.			
Ejes Estratégicos de la Procuraduría General de la Nación	1. Eje Estratégico: Perspectiva de la Sociedad.	Objetivos	Acciones – Componente Funcional Específico	Competencias Seleccionadas, necesarias para una Eficiente Gestión Administrativa de las Actividades,	Competencias relacionadas directamente con los requisitos de los trabajos específicos	Enfoque Trabajo Individual o Familia	
		1.1. Defensa de los Derechos Fundamentales e Interés Público.	1.1.1. Garantizar actuaciones de Defensa de los Derechos Humanos Individuales y Colectivos de la Sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL USUARIO. • TRABAJO EN EQUIPO. • RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN. • CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO. • ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO. • COMUNICACIÓN. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO. • ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD. 			<p>Pone énfasis en los comportamientos clave requeridos por todos los puestos de la organización</p> <p>Refuerza y respalda los valores organizacionales</p>
			1.1.2. Fortalecer la atención y defensa de personas o grupos vulnerables o en estado de indefensión.				
			1.1.3. Promover los Derechos Humanos.				
		1.2. Lucha contra la corrupción y la impunidad.	1.1.4. Mejorar el seguimiento y control de los recursos con destinación específica en materia de Promoción, Protección y Defensa de los Derechos Humanos.				
			1.2.1. Desarrollar acciones tendientes a la implementación de herramientas que permitan mitigar los riesgos de corrupción.				
			1.2.2. Consolidar la participación activa ante las autoridades judiciales.				
			1.2.3. Participación activa ante las autoridades administrativas.				
			1.2.4. Fortalecer la capacidad investigativa de la procuraduría general de la nación, para el adecuado ejercicio de sus funciones.				
		1.3. Vigilancia de la Función y la Gestión Pública.	1.2.5. Optimizar el seguimiento al programa de protección de testigos y el aseguramiento de pruebas adscritas a los procesos judiciales y disciplinarios.				
			1.3.1. Mejorar la evaluación del cumplimiento del ordenamiento jurídico y la protección del interés social.				
		1.4. Defensa del patrimonio público e intereses colectivos.	1.3.2. Fortalecer el monitoreo de los sistemas de información y seguimiento de la gestión y la función pública.				
			1.4.1. Fortalecer y consolidar los procesos de colaboración interinstitucional para la protección y defensa del patrimonio público y los intereses colectivos.				
			1.4.2. Fortalecer la participación del sector privado y de la ciudadanía en la defensa y protección del patrimonio público y los intereses colectivos.				
			1.4.3. Desarrollar procesos de fortalecimiento de la cultura ciudadana de protección del patrimonio público y los intereses colectivos.				
1.4.4. Desarrollar acciones preventivas para evitar o detectar hechos o situaciones que pongan en riesgo el patrimonio público y los intereses colectivos.							
1.4.5. Vigilancia de los procesos electorales.							
1.4.6. Fortalecer las conciliaciones administrativas o judiciales en defensa o protección del patrimonio público y los intereses colectivos.							
1.4.7. Seguimiento y vigilancia de los comités de conciliación administrativa.							
1.4.8. Sancionar en el marco de la ley las conductas de los servidores públicos cuando a ello hubiere lugar.							
1.5. Vigilar el cumplimiento de deberes y responsabilidades	1.5.1. Promover la cultura ciudadana.						
	1.5.2. Fortalecer y consolidar los procesos de colaboración interinstitucional para el cumplimiento de los deberes fundamentales.						
Combinación de Enfoques para el Desarrollo de Competencias							

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en BUTTERISS (2001), el “Plan Estratégico 2009-2012 procurando orden y rectitud” de la Procuraduría y el Decreto No. 264 del 22 de Febrero de 2000.

Tabla No. 13

Relación entre las competencias del “Modelo Combinado” y las Necesidades Estratégicas.						
Misión		Visión		Política		
“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.”		“Ser guardián del interés general y vigilante del cumplimiento de los fines del Estado”		Actuar con efectividad y justicia en la lucha contra la corrupción y la impunidad, en la promoción y protección de los derechos fundamentales, la defensa de los intereses colectivos, el patrimonio público, la vigilancia de la función pública, los deberes y responsabilidades ciudadanas.		
Ejes Estratégicos de la Procuraduría General de la Nación	Objetivos	Acciones – Componente Funcional Específico	Competencias Seleccionadas, necesarias para una Eficiente Gestión Administrativa de las Actividades	Competencias relacionadas directamente con los requisitos de los trabajos específicos	Enfoque Trabajo Individual o Familia de trabajos	Combinación de Enfoques para el Desarrollo de Competencias
	2° Eje Estratégico. Ejes Misionales: Perspectiva de los Procesos Internos.	2.1. Fortalecer y optimizar la función preventiva.	No registra	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL USUARIO. • TRABAJO EN EQUIPO. • RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN. • CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO. • ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO. • COMUNICACIÓN. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO. • ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD. 	Competencias relacionadas directamente con los requisitos de los trabajos específicos	
	2.2. Fortalecer y optimizar la función disciplinaria.					
	2.3. Fortalecer y optimizar la función de intervención.					
	3° Eje Estratégico. Eje de Apoyo 1: Perspectiva	3.1. Consolidar la gestión del conocimiento.	No registra		<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO. • COMUNICACIÓN. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO. • ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD. 	
3.2. Fortalecer la plataforma tecnológica institucional.						
3.3. Gestión del cambio y modernización.						
4° Eje Estratégico. Eje de Apoyo 2: Perspectiva Financiera.	4.1. Gestión y asignación eficiente de recursos.	4.1.1. Gestión financiera, presupuestal y contractual.	<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO. • COMUNICACIÓN. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO. • ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD. 	Pone énfasis en los comportamientos clave requeridos por todos los puestos de la organización Refuerza y respalda los valores organizacionales		
4.1.2. Cooperación internacional.						
5° Eje Estratégico. Relaciones Interinstitucionales.	No registra	No registra	<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO. • COMUNICACIÓN. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO. • ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD. 	Pone énfasis en los comportamientos clave requeridos por todos los puestos de la organización Refuerza y respalda los valores organizacionales		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en BUTTERISS (2001), el “Plan Estratégico 2009-2012 procurando orden y rectitud” de la Procuraduría y el Decreto No. 264 del 22 de Febrero de 2000.

9. Diccionario de Competencias Laborales para la Procuraduría General de la Nación.

Para una mejor comprensión de la proposición del Diccionario de Competencias Laborales para la Procuraduría, en la tabla No. 12, se ilustra la estructuración del empleo para esta Entidad, teniéndose en cuenta lo preceptuado por el **Artículo 3° del Decreto No. 264 de 2000**, que regula lo relacionado con la **Clasificación, nomenclatura y naturaleza de las funciones de los empleos**, con base en las funciones generales, las responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño, incluidos los del Instituto de Estudios del Ministerio Público. La citada norma dispuso la clasificación del empleo para la Entidad, en los siguientes niveles jerárquicos:

Tabla No. 14

Estructuración del Empleo para la Procuraduría General de la Nación						
Clasificación de los Empleos por Niveles (Jerarquización)	Clasificación de los Empleos por Tipo de Vinculación a la Entidad			Tipos de Nombramiento		
	Aplica Evaluación del Servicio	No Aplica Evaluación del Servicio		Aplica Evaluación del Servicio		No Aplica Evaluación del Servicio
	De Carrera	De Libre Nombramiento y Remoción	Período Fijo	Ordinarios	En Período de Prueba	En Provisionalidad
Nivel Directivo			1			
Nivel Asesor						
Nivel Ejecutivo						
Nivel Profesional						
Nivel Técnico						
Nivel Administrativo						
Nivel Operativo						
Subtotal por Niveles	1.654					
Total Empleos						

Fuente: Elaboración propia, con base en el **Decreto No. 264 del 22 de Febrero de 2000**, y el "Informe de Gestión de la Oficina de Selección y Carrera sobre el proceso de calificación de servicios, desde marzo de 2009 al 31 de Enero de 2011" y Oficio No. 000442 del 1/08/2012 (SIAF 294309) de la Procuraduría General de la Nación – Documentos recuperados de: http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/OFICIO_RESULTADOS.pdf.

Nota No. 1: En la tabla No. 14 no se incluyó los datos dentro de los campos que aparecen en blanco, por dificultad al acceso a la información correspondiente. Sin embargo, el propósito ilustrativo de la Tabla No. 12., como se indica con el título de la misma, es mostrar la estructura “jerarquizada por niveles” de los distintos cargos que se encuentran clasificados dentro de cada categoría, para la planta globalizada de personal de la Procuraduría General de la Nación, además, de resaltar el hecho, de que la evaluación del desempeño, se aplica solamente a los servidores que se encuentran inscritos en carrera administrativa.

Por observación y análisis de la Estructuración del Empleo (tabla No. 12), el Marco Estratégico (gráfico No. 1), el mapa de procesos (gráfico No. 2) y la Estructura Orgánica (gráfico No. 4) para la Procuraduría General de la Nación -por aproximación-; se puede plantear la presentación del **Diccionario de Competencias Laborales**, que servirá como herramienta complementaria y directamente articulada al subproceso para la Evaluación del Desempeño, para cuyo propósito se ha tomado en cuenta, nueve (9) de las cuarenta (40) definiciones conceptuales de las competencias identificadas dentro del “DICCIONARIO DE COMPETENCIAS”, que fue adoptado por la Procuraduría General de la Nación. Más adelante, se incluye las definiciones conceptuales de las nueve (9) competencias seleccionadas, que se relacionan a continuación:

- ORIENTACIÓN AL USUARIO.
- TRABAJO EN EQUIPO.
- RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN.
- CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO.
- ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO.
- COMUNICACIÓN.
- ORIENTACIÓN A RESULTADOS.
- ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO.
- ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD.

No sobra advertir, que habiéndose tenido en cuenta las consideraciones de carácter legal, y el debido respeto por los derechos de autor, la selección de las definiciones conceptuales de las competencias -nueve (9)- que fueron tomadas del citado documento, se hizo a criterio propio de los suscritos estudiantes de la “Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad”, sin que ello constituya crítica o modificación alguna al texto del documento original, y menos aún, la infundada pretensión de desestimar mejores criterios de análisis.

Tabla No. 15.

Impacto Deseado de las Competencias Seleccionadas			
Competencias	Definición	Impactos deseados	
		Generales al interior de la Organización	Logro de los Objetivos Estratégicos
1. ORIENTACIÓN AL USUARIO	Es la capacidad de atender y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	Desarrolla una cultura organizacional orientada hacia el servicio público.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de los casos de violación de Derechos Fundamentales y de la acciones que atentan contra el Interés Público. • Comportamiento decreciente de la curva de corrupción mediante una gestión procesal eficiente, decidiendo dentro de los términos fijados por la Ley, impidiendo la impunidad. • Disminución de los delitos contra la Administración Pública. • Administración transparente y eficiente de los recursos públicos y del gestionamiento de los intereses colectivos. • Generación de una cultura por el cumplimiento del deber y de las responsabilidades por parte de las autoridades públicas. • Mejoramiento continuo de la gestión integrada de los procesos misionales de la Institución. • Gestión eficiente del conocimiento y de los Recursos Humanos y Financieros.
2. TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad del servidor para integrarse en una labor colectiva mediante el aporte de conocimientos, habilidades o destrezas de manera coordinada y complementaria para lograr un fin común alineado con la misión de la entidad.	Incrementa la Producción y la productividad de la Organización.	
3. RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN	Capacidad para asumir con compromiso los objetivos de la Procuraduría General de la Nación o aquellos que le son asignados	Se genera una actitud de identidad y pertenencia colectiva al interior de la Institución	
4. CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO	Capacidad para aplicar en sus labores la normatividad interna o externa	Estandarización y articulación coherente de la ejecución de procesos, trámites y actividades	
5. ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO	Capacidad para realizar actividades siguiendo procesos, procedimientos, estándares o criterios establecidos o adoptados.	Se logra el uso eficiente de tiempo y recursos	
6. COMUNICACIÓN	Capacidad para expresarse y recibir mensajes con claridad y precisión en forma verbal y no verbal en los diferentes contextos situacionales dentro y fuera de la Entidad	Se consolida la confiabilidad y Fluidez en la transmisión de la información.	
7. ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la capacidad de lograr las metas propuestas alineadas con la estrategia corporativa o con la misión de la entidad.	Desarrolla una actitud colectiva de compromiso y cultura por el cumplimiento.	
8. ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO	Es la capacidad de hacer más efectivo y eficiente el sistema de gestión de calidad	Garantiza permanentemente, el cumplimiento en la prestación del servicio, con sobresaliente nivel de calidad.	
9. ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD	Es la capacidad de organización, excelencia y precisión en la realización de labores	Instaura una cultura organizacional enfocada en lograr satisfacer las necesidades de los clientes, ponderando siempre el qué, para qué, porqué y la importancia de las variables de tiempo, modo y lugar.	

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en BUTTERISS (2001), y el “**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**” de la Procuraduría General de la Nación.

Esta determinación deberá generar repercusiones positivas que impacten directamente la Acción Administrativa Misional de la Entidad, pues, en el entendido de que la implementación del modelo por competencias propende por la eficiencia y el mejoramiento continuo de la gestión del Talento Humano, a su turno, la aplicación de los elementos técnicos y conceptuales del comentado modelo, facilitará la selección, asignación y consolidación de equipos de trabajo con el perfil de competencias ajustado a las necesidades del servicio, en los distintos niveles y cargos laborales de la organización. En consecuencia, la idoneidad del perfil competencial de los servidores deberá verse reflejado, en la consecución objetiva de un desempeño global de la organización, sobresaliente, validado por la satisfacción y la percepción de calidad del servicio, por los actores interesados y los clientes internos y externos.

La adopción del “Manual Específico de Funciones por Competencias Laborales y Requisitos de los Empleos de la Planta de Personal” de la Procuraduría General de la Nación, es la respuesta ejecutiva de la administración de la Entidad, armonizada con el nuevo modelo de empleo público, basado en la gestión del mérito y las competencias laborales de los servidores públicos, tal como lo señalan la ESAP y el DAFP (Sin año):

“Con la expedición de la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios se plantea, a los encargados de la gestión de recursos humanos, un nuevo modelo de empleo público, basado en la gestión del mérito y las competencias laborales de los servidores públicos como condición

necesaria para que el Estado Colombiano garantice los derechos ciudadanos en la prestación del servicio público.

Son nuevos los retos que la normatividad y las políticas Estatales, plantean a los profesionales responsables de las áreas de recursos humanos y que exigen una gestión estratégica del empleo público en las organizaciones, como recurso indispensable para la implementación del sistema de gestión de la calidad establecido en la norma NCGP 1000:2004.

Dicho modelo de gestión del empleo público se sustenta en el enfoque de competencias laborales; es por eso que se hace necesario que los jefes de personal desarrollen las capacidades necesarias para implementar la gestión de personal bajo estas nuevas directrices, de manera que desde el diseño de los empleos hasta la **evaluación del desempeño del personal** se realice bajo el **enfoque de las competencias laborales.**" -negritas fuera de texto-.

Sin embargo, es prudente reiterar, que para la fecha de publicación de la **Resolución No. 253**, no se había diseñado y/o adaptado un sistema para la Evaluación del Desempeño, con orientación al Modelo por Competencias, para la Procuraduría, razón de más, por la que esta aplicación académica sobre dicho tema, puede considerarse como una aproximación conceptual, planteada desde la proposición de algunos de los elementos teóricos más relevantes que deberán ser analizados para el diseño de la herramienta de gestión, necesaria e imprescindible para una juiciosa y acertada administración del Personal.

9.1. Definición, Niveles y conductas asociadas para las competencias seleccionadas.

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL USUARIO			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Es la capacidad de atender y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	A. Diseña e implementa estrategias encaminadas a recibir, aclarar y resolver las solicitudes de los usuarios	1	Realiza estudios orientados a definir las necesidades de los usuario y establece mecanismos para la cubrir dichas necesidades
			Desarrolla soluciones orientadas a la soluciones de solicitudes de los usuarios
	B. Se anticipa a las necesidades de los usuarios y mantiene una relación permanente hasta lograr su satisfacción	2	Realiza estudios orientados a la satisfacción del usuario
			Genera todas las actividades necesarias para lograr la satisfacción del usuario
	C. Guía en procesos, procedimientos, plazos o instancias relacionadas con las solicitudes de los usuarios.	1	Brinda información de acuerdo con los requerimientos de los usuarios
			Está atento a los requerimiento de los usuarios para brindar la información necesaria
	D. Brinda a los usuarios información u orientación relacionada con sus solicitudes o necesidades.	2	Atiende de manera amable la demanda de los usuarios en búsqueda de información u orientación
			Ofrece información básica a las necesidades o expectativas de los usuarios

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Es la capacidad del servidor para integrarse en una labor colectiva mediante el aporte de conocimientos, habilidades o destrezas de manera coordinada y complementaria para lograr un fin común alineado con la misión de la entidad.	A. Conforma o promueve la conformación de agrupaciones de personas que vayan a realizar un trabajo interrelacionado	1	Integra grupos de personas a fin de lograr objetivos comunes
		2	Comunica a los compañeros o grupos de trabajo las metas que se pretenden alcanzar
	B. Interactúa con otros para resolver problemas o situaciones complejas en contextos que requieren altos niveles de cohesión y donde la responsabilidad es colectiva	1	Orienta la acción de los grupos a fin de lograr la interacción entre los mismos
		2	Establece líneas de acción clara para el cumplimiento de los objetivos
	C. Actúa con otros en el marco de procesos organizacionales y comparte, discute y construye soluciones a problemas o situaciones que solo se pueden dar en grupo.	1	Genera herramientas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a partir de la interacción con los otros
		2	Entrega productos que sirven de insumo para lograr el objetivo del grupo de trabajo
	D. Realiza las actividades o tareas que le corresponden y entrega el producto de su trabajo a otros.	1	Ejecuta sus actividades de acuerdo a instrucciones definidas
		2	Brinda herramientas para el cumplimiento de objetivos de la Entidad

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

COMPETENCIA: RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Capacidad para asumir con compromiso los objetivos de la Procuraduría General de la Nación o aquellos que le son asignados	A. Supera las expectativas de sus usuarios internos y externos	1	Muestra resultados con niveles de calidad excepcionales
		2	Obtiene reconocimientos especiales por el cumplimiento de sus funciones
	B. Contribuye al desarrollo de los objetivos de la Entidad y propone estrategias de mejoramiento continuo	1	Enfoca su actividad hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución
		2	Busca permanentemente la mejora de los procesos institucionales
	C. Se enfoca al cumplimiento de sus actividades y a la solución de problemas o necesidades de la entidad	1	Dirige su trabajo a la obtención de resultados
		2	Busca solución a los problemas o situaciones que le asignen en cumplimiento de sus funciones
	D. Cumple con las tareas que le son asignadas	1	Realiza las actividades a su cargo
		2	Cumple con los parámetros de calidad establecidos por la entidad

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

COMPETENCIA: CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Capacidad para aplicar en sus labores la normatividad interna o externa	A. Aplica políticas con el fin de asegurar el logro de la misión de la entidad.	1	Define y establece los lineamientos para lograr y superar estándares de desempeño en la entidad
		2	Modifica los procedimientos de trabajo para alinearlos con las políticas y principios de la entidad
	B. Aplica criterios con el fin de desempeñarse dentro de procesos organizacionales.	1	Sigue las reglas y los lineamientos establecidos para el desempeño dentro de diferentes procesos organizacionales
		2	Define objetivos para su equipo de trabajo alineados con procedimientos definidos
	C. Aplica directrices para conseguir objetivos de su dependencia.	1	Acata las normas y reglamentación que rigen el quehacer para su dependencia
		2	Sigue pautas definidas por sus jefes inmediatos para el cumplimiento de objetivos de su dependencia
	D. Aplica instrucciones detalladas para realizar tareas operativas de naturaleza focalizada	1	Sigue las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de tareas operativas
		2	Cumple indicaciones de sus superiores para la implementación de procedimientos en el desarrollo de tareas cotidianas

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Capacidad para realizar actividades siguiendo procesos, procedimientos, estándares o criterios establecidos o adoptados	A. Planea, en escenarios de largo plazo, la realización de programas o eventos con base en objetivos y metas.	1	Estructura formas de programación y organización de las actividades en la entidad basados en gestión de calidad.
		2	Dicta normas sobre estandarización aplicables a las diferentes formas de trabajo en la entidad.
	B. Programa, en escenarios de mediano plazo, la realización ordenada de eventos o actividades con base en disponibilidad de recursos y tiempo.	1	Programa las metas estratégicas de su área o de su equipo.
		2	Proyecta situaciones y escenarios futuros con aciertos
	C. Coordina y hace seguimiento a las actividades o tareas propias o de otros a la luz de estándares o indicadores.	1	Verifica la aplicación de la normatividad sobre calidad en el desarrollo de sus actividades y las realizadas por compañeros y/o subalternos
		2	Asume normas siendo disciplinado y participativo en su actividad.
	D. Ejecuta sus actividades laborales según parámetros de eficiencia establecidos por la entidad.	1	Accede a la información y datos en forma sistemática y didáctica para realizar su trabajo
		2	Realiza sus actividades en forma estandarizada y en menores tiempos que los requeridos por la entidad.

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Capacidad para expresarse y recibir mensajes con claridad y precisión en forma verbal y no verbal en los diferentes contextos situacionales dentro y fuera de la Entidad	A. Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en la entidad	1	Busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de los colaboradores en todos los niveles de la institución
		2	Establece programas de incentivos para que los colaboradores desarrollen destrezas comunicativas
	B. Transmite y explica con claridad temas complejos, aporta a las discusiones y escucha los diferentes puntos de vista	1	Expresa conceptos complejos de manera clara y comprensible ante cualquier auditorio que se dirija
		2	Orienta discusiones con sus puntos de vista
	C. Expresa sus ideas con claridad y precisión y mantiene una actitud receptiva ante las opiniones de los demás	1	Formula ideas, argumentos y conceptos con lucidez
		2	Escucha a los demás con atención y respeto
	D. Emite opiniones y escucha los puntos de vista de los demás	1	Muestra una actitud abierta hacia los otros cuando éstos intervienen
		2	Expresa opiniones fundamentadas

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Es la capacidad de lograr las metas propuestas alineadas con la estrategia corporativa o con la misión de la entidad.	A. Establece, alcanza y supera los resultados esperados de metas desafiantes en la entidad.	1	Fija metas que trascienda los propósitos actuales.
		2	Compromete recursos y tiempos para mejorar las metas establecidas.
	B. Alcanza y supera las metas propuestas para la dependencia.	1	Realiza todas las acciones para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
		2	Propone acciones estratégicas que superan las expectativas.
	C. Realiza y supera las metas propuestas para cumplir las labores de su grupo de trabajo	1	Promueve el trabajo en equipo como articulación de objetivos y metas propuestas.
		2	Hace esfuerzos adicionales para cumplir las metas asignadas.
	D. Alcanza las metas en desarrollo de sus funciones	1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.
		2	Asume la responsabilidad por los resultados de sus actividades.

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Es la capacidad de hacer más efectivo y eficiente el sistema de gestión de calidad	A. Define una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo	1	Adopta los diferentes elementos de política del Sistema de Gestión de Calidad y los de políticas organizacionales de la Procuraduría.
		2	Programa y realiza eventos para difundir los principios y políticas del Sistema de Gestión de Calidad.
	B. Define métodos e indicadores orientados a identificar y resolver factores que afecten la calidad de proceso o procedimientos.	1	Verifica lineamientos técnicos de control en las mejoras de cada uno de los componentes del sistema de Gestión de Calidad.
		2	Elabora programas para medir el cumplimiento de Planes de mejoramiento.
	C. Realiza actividades de control y seguimiento con el fin de verificar la implementación de medidas correctivas.	1	Genera acciones de mejoramiento mediante un seguimiento sistemático de sus actividades.
		2	Profundiza en los temas de su entorno para proponer mejoras.
	D. Aplica herramientas que le permitan identificar oportunidades de mejoramiento continuo	1	Elabora sus trabajos acorde con las disposiciones de ejecución y control del Sistema de Gestión de Calidad de la Procuraduría General de la Nación.
		2	Aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Es la capacidad de organización, excelencia y precisión en la realización de labores	A. Fija normas para la aplicación de metodologías organizacionales, procesos de excelencia, el mejoramiento continuo y el control de calidad, y busca que los demás sigan su proceder mediante la enseñanza y sensibilización.	1	Establece e implementa sistemas de control que garantizan la excelencia, mejoramiento continuo y control de calidad de los procesos
		2	Ejecuta acciones de sensibilización encaminadas a alcanzar la excelencia en los procesos
	B. Efectúa su trabajo con organización, calidad, oportunidad, seguimiento y verificación de sus labores y las de los demás.	1	Cumple con las normas establecidas para el desarrollo de las actividades a su cargo
		2	Implementa herramientas de control y seguimiento para vigilar el cumplimiento con calidad de las tareas asignadas al equipo de trabajo
	C. Realiza sus labores de acuerdo a los procedimientos establecidos sobre organización, calidad y seguimiento y control.	1	Aplica los parámetros establecidos para el desarrollo de las actividades a su cargo
		2	Implementa herramientas de control y seguimiento para vigilar el cumplimiento de las funciones propias del cargo
	D. Ejecuta los trabajos asignados de acuerdo con indicaciones, estándares o ajustes a especificaciones establecidas.	1	Cumple con las indicaciones impartidas por sus superiores para el desarrollo de las actividades a su cargo
		2	Requiere de ordenes específicas para el desarrollo de las actividades

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

10. Operacionalización de la Evaluación del Desempeño dentro de un Modelo por Competencias, para la Procuraduría General de la Nación.

10.1. Definición de la Evaluación del Desempeño: “El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permiten fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.” (Artículo 38 Ley 909 de 2004).

10.2. Método escogido: Evaluación 360°

Para la operacionalización de la Evaluación del Desempeño para la P.G.N., se ha optado por escoger el **Método de Evaluación 360°**. A continuación señalamos algunos de los aspectos conceptuales más relevantes de este método.

10.2.1. Definición y generalidades conceptuales: Werther y Davis (2008), plantean sobre la Evaluación 360°:

“En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran

ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo -o el grupo- necesitan crecer y afianzarse.

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El objetivo es la creación de una *herramienta objetiva* que permita al superior y sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de Internet, lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente).

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente.

Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

El método de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.

Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera.

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas. Una primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto. Una segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.”.

10.2.2. Operacionalización del Método de Evaluación.

La operacionalización del método de Evaluación del Desempeño seleccionado para su implementación, parte del presupuesto de que se ha efectuado previamente un análisis situacional interno y externo, la recopilación y análisis de la información necesaria y relacionada con los recursos humanos y los puestos de trabajo con los que cuenta la organización y los que pudiere llegar a requerir en el futuro inmediato; para luego contrastar los datos arrojados por dicho estudio, con la visión, la misión y los objetivos estratégicos. La rigurosidad y detalle del estudio previo, es determinante de la idoneidad y eficiencia del instrumento que se diseñe finalmente para su operacionalización.

Para explicar conceptualmente el significado del término “operacionalización”, a continuación se ha incluido la siguiente definición:

“Operacionalizar una variable significa definirla para que sea medible y manejable. Hempel (1952) indica que: “La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto” (Ávila, 2008).

Así que, para que las competencias cardinales y específicas sean medibles, cuantificables y manejables se definen variables y se realiza la operacionalización de las mismas en base a las definiciones encontradas en Alles (2005). Las variables representan las conductas o comportamientos que ejemplifican a cada una de las competencias utilizadas.

(...)

La definición de variables y su respectiva operacionalización se realizaron para cada una de las competencias generales y específicas identificadas con anterioridad.” (Lara, 2010).

La descripción, de las fases o pasos a seguir para la operacionalización de la Evaluación del Desempeño, se ha formulado con base en el documento citado anteriormente, como sigue a continuación:

- Luego de la identificación y definición de las competencias generales, que se hizo mediante la formulación del diccionario de competencias, se debe operacionalizar las variables que deben ser definidas previamente, y las cuales se corresponden con y para cada una a las competencias generales.

“Con la ayuda de la definición operacional realizada previamente para todas las competencias, se elaboraron las preguntas del cuestionario de 360 grados basadas en la escala de Likert. Este instrumento o cuestionario consta de 46 preguntas, distribuidas de acuerdo al número de competencias y variables definidas anteriormente. La escala de medición considerada se basa en el comportamiento (tabla No. 17) y en la frecuencia de las conductas observables (tabla No. 18)” Lara et al. (2010) -números de tablas modificados fuera de texto

Como ejemplo, en la página siguiente se muestra en la tabla No. 16, la operacionalización de una de las competencias generales (“CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO”) que fue definida dentro del diccionario de competencias, y a la cual, se le definen unas variables que permiten establecer parámetros de verificación.

Tabla No. 16

Ejemplo de cómo operacionalizar las competencias

COMPETENCIA: CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO			
Definición	Niveles	Conductas asociadas	
Capacidad para aplicar en sus labores la normatividad interna o externa	A. Aplica políticas con el fin de asegurar el logro de la misión de la entidad.	1	Define y establece los lineamientos para lograr y superar estándares de desempeño en la entidad
		2	Modifica los procedimientos de trabajo para alinearlos con las políticas y principios de la entidad
	B. Aplica criterios con el fin de desempeñarse dentro de procesos organizacionales.	1	Sigue las reglas y los lineamientos establecidos para el desempeño dentro de diferentes procesos organizacionales
		2	Define objetivos para su equipo de trabajo alineados con procedimientos definidos
	C. Aplica directrices para conseguir objetivos de su dependencia.	1	Acata las normas y reglamentación que rigen el quehacer para su dependencia
		2	Sigue pautas definidas por sus jefes inmediatos para el cumplimiento de objetivos de su dependencia
	D. Aplica instrucciones detalladas para realizar tareas operativas de naturaleza focalizada	1	Sigue las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de tareas operativas
		2	Cumple indicaciones de sus superiores para la implementación de procedimientos en el desarrollo de tareas cotidianas

Los niveles están en orden decreciente comenzando con la A (mayor nivel) hasta la D (menor nivel)

Tabla No. 17

Escala de Likert empleada en el cuestionario (Variable comportamiento)

Profundamente	5
Bastante	4
Regular	3
Poco	2
Nada	1

Tabla No. 18

Escala de Likert empleada en el cuestionario (Variable frecuencia)

Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

➤ Definición de los evaluados y evaluadores:

Evaluador 1: Autoevaluación

Evaluador 2: Jefe inmediato

Evaluador 3: Pareja de trabajo

Evaluador 4: Compañero

Evaluador 5: Personal externo

Evaluador 6: Subordinado

➤ **Realización de la prueba de evaluación:**

Dentro de la Evaluación se tendrán en cuenta, las competencias que ya fueron definidas conceptualmente en páginas anteriores, las cuales deben ser escogidas por los integrantes de la comisión de carrera, el Jefe de Selección y Carrera y el Jefe de la División de Gestión Humana. Las competencias que serán evaluadas se enuncian a continuación:

- ORIENTACIÓN AL USUARIO.
- TRABAJO EN EQUIPO.
- RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN.
- CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO.
- ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO.

- COMUNICACIÓN.
- ORIENTACIÓN A RESULTADOS.
- ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO.
- ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD.

Para garantizar transparencia e imparcialidad, de la ejecución del ejercicio evaluativo que deberá realizarse trimestralmente, será contratado con un consultor externo. La descripción de las actividades administrativas que deberá llevar a cabo el consultor, para la tramitación de la evaluación, se realizarán teniendo en cuenta las sugerencias planteadas por Alles (2008), como sigue a continuación:

- Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de la impresión de la cantidad necesaria de copias según el número de evaluados y de evaluadores...
- Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno con un sobre con el nombre y domicilio del consultor y el método de entrega (con el timbre postal correspondiente).
- El evaluado se queda con el formulario correspondiente a la autoevaluación y entrega y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en ese momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede poner el nombre porque sólo lo ve el consultor

externo.) Otra variante es poner la relación del Evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisado, cliente, etc.

- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los entregan en mano o los envían por correo al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, al igual que los papeles de trabajo utilizados (planillas de cálculo y procesamiento).
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o *feedback*. Si se presenta una situación especial, se remite el informe en sobre cerrado con una inscripción de *privado y confidencial* y una firma a modo de cierre inviolable.
- El consultor externo presenta a la empresa un informe consolidado respecto del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Finalmente, en la página siguiente, está relacionada en la tabla No. 19 la definición de los actores que intervendrán en condición de evaluados y evaluadores, así como las competencias tenidas en cuenta dentro de los criterios técnicos que integran la calificación final consolidada para la Evaluación del Desempeño de los servidores de la Procuraduría General de la Nación, que ejercen las funciones definidas para cada cargo en los distintos niveles al que estos pertenezcan dentro de la Estructuración del Empleo para la Planta Globalizada de la Institución.

Tabla No. 19

Actores que intervienen en el Proceso de Evaluación 360° para la Procuraduría General de la Nación y Competencias Generales que serán tenidas en cuenta por Cargo y Nivel			
Evaluados	Quiénes realizan la Evaluación para los Cargos de los distintos Niveles	Competencias Generales	Efectos Esperados por la Evaluación del Desempeño
Empleados del Nivel Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Procurador General de la Nación. • Pares. • Subalternos de cada Dependencia. • Usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL USUARIO. • TRABAJO EN EQUIPO. • RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN. • CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE TRABAJO. • ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO. • COMUNICACIÓN. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO. • ORIENTACIÓN AL ORDEN, LA CALIDAD Y LA EXACTITUD. 	<ul style="list-style-type: none"> • IDONEIDAD DEL PERSONAL SELECCIONADO. • INCREMENTO DE LA CURVA DE DESEMPEÑO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN. • MEJORAMIENTO DE LOS ÍNDICADORES DE EFICIENCIA. • FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. • GENERACIÓN DE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS OBJETIVOS PARA LA CAPACITACIÓN Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL RECURSO HUMANO. • RECONOCIMIENTO DE ESTÍMULOS Y PROMOCIÓN DE LOS EMPLEADOS CON BASE A MÉRITOS EVIDENCIADOS POR DESEMPEÑOS SOBRESALIENTES. • RESPETO, RECONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN POR PARTE DE LA SOCIEDAD. • SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS POR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO CON CALIDAD. • DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL QUE NO CUMPLA O NO TENGA LAS APTITUDES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LA INSTITUCIÓN PARA OCUPAR Y DESEMPEÑAR LOS RESPECTIVOS CARGOS.
Empleados del Nivel Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Procurador General de la Nación. • Jefe de Dependencia • Pares. • Profesionales Universitarios. • Usuario. 		
Empleados del Nivel Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Dependencia. • Asesores. • Pares. • Profesionales Universitarios. • Usuario. 		
Empleados del Nivel Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Dependencia. • Asesores. • Pares. • Empleados del Nivel Técnico • Usuario 		
Empleados del Nivel Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Dependencia. • Profesionales Universitarios. • Pares. • Empleados del Nivel Administrativo. • Usuario 		
Empleados del Nivel Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Dependencia. • Profesionales Universitarios y/o Empleados del Nivel Técnico. • Pares. • Empleados del Nivel Operativo. • Usuario 		
Empleados del Nivel Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Dependencia. • Profesionales Universitarios. • Pares. • Empleados del Nivel Técnico. • Usuario 		

Fuente: Elaboración propia, con base en el "DICCIONARIO DE COMPETENCIAS" de la Procuraduría General de la Nación y en el Decreto No. 264 del 22 de Febrero de 2000.

10. CONCLUSIÓN

La Evaluación del Desempeño, dentro de un enfoque de gestión por competencias, comporta la generación de resultados que se ven reflejados más allá del rendimiento global de la organización, porque, como herramienta de gestión, tiene una relación directa en el impacto positivo en el desarrollo del Talento Humano, y en el mejoramiento continuo de los procesos y la Calidad, generando valor agregado en la entrega de los productos y/o servicios, y por ende facilita alcanzar los objetivos de la organización, en los que la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos, tiene un importante valor estratégico para lograr incrementar el nivel de competitividad.

El referente de la cualificación y la medición de la gestión administrativa misional de la organización, se origina a partir de una eficiente administración del Talento Humano. En este mismo orden de ideas, la ponderación y la cuantificación, respectivamente, de la conducta aptitudinal de los empleados, y del número y calidad de los entregables que son agenciados por ellos, con ocasión del ejercicio funcional de todos los cargos, sólo es posible, si se tiene implementado un estructurado procedimiento de evaluación, con base en el cual, se tomen objetivamente las decisiones articuladas con la generación institucional de acciones, planes, programas y proyectos que tengan como propósito el mejoramiento del Recurso Humano, el

aprovechamiento del conocimiento y de las competencias de los empleados, mediante un emplazamiento acorde con sus facultades y cualidades de desempeño.

Adicionalmente, con base a la identificación de las competencias desde la realización de la evaluación del desempeño, se facilita la interpretación, traducción y análisis de las fortalezas u oportunidades de mejora de los equipos de trabajo, se puede establecer planes de capacitación y de estímulos, y la focalización de los reconocimientos por los aportes individuales y colectivos al logro de los objetivos estratégicos de la Entidad. Además de los beneficios significativos que han sido enunciados en precedencia; la interpretación acertada de los resultados arrojados por la evaluación propende por una asignación eficiente del personal, ajustando su capacidad de gestión, en las dependencias y a la ejecución de actividades que sean acordes con su perfil de competencias desarrollado.

Es por todo lo anterior, que la alineación y armonización estratégica de la acción administrativa de los servidores, con arreglo a la consecución de los objetivos de la entidad, requiere, además de los recursos físicos; de un juicioso gerenciamiento del Talento Humano, del conocimiento, y del poder decisonal, gestión gerencial que sólo es posible teniéndose como fundamento, datos ciertos, probados y confiables, extraídos de un proceso serio e imparcial de la evaluación del desempeño, con base en el cual se formulen los juicios de valor que permitan determinar objetivamente, la producción de resultados con cargo de responsabilidad individual, cuando por insuficiencia en la cualificación y cuantificación de los entregables de los

trabajadores, se evidencie un bajo perfil de competencias para asumir y ejercer las responsabilidades del cargo que corresponda.

Finalmente, sería deseable, dotar a la Administración Pública con más y mejores herramientas legales por las que se le otorgue un rango de poder decisional más amplio, en lo que hace a los criterios evaluativos para determinar la permanencia del personal en el ejercicio de la función pública, pues, mientras permanezca vigente el esquema omnímodo y discrecional que le otorga facultades de discrecionalidad a la alta gerencia del Estado para la administración de los recursos humanos, continuaremos gestionando los asuntos que son prenda del interés público, dentro de modelos tan ideales como vanguardistas que se quedan en el papel, mientras que en la práctica rendimos culto al “*modelo burocrático weberiano*”, cuya fecha de caducidad y vencimiento expiró el siglo pasado.

GLOSARIO

El vocabulario que se presenta a continuación, ha sido tomado textualmente de la publicación “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” de los autores **SANTIAGO PEREDA MARÍN** y **FRANCISCA BERROCAL BERROCAL**.

Análisis de métodos. Proceso cuyo objetivo es definir la forma más eficiente de realizar una tarea.

Análisis de necesidades de formación. Proceso sistemático a través del cual se tratan de conocer las necesidades formativas de los trabajadores.

Análisis de puestos. Proceso a través del cual se recoge información sobre el contenido y contexto en el que se desempeñan los distintos puestos existentes en la organización.

Análisis de tareas. Serie de procedimientos analíticos que tienen como objetivo, describir el trabajo que realizan las personas en términos de las tareas que realizan en el mismo.

Aptitud. Disposición potencial para realizar una tarea o acción determinada.

Balance de la estructura organizacional. Comparación entre las funciones/tareas, responsabilidades y decisiones que se deben asumir en la empresa y las asignadas a cada uno de los puestos que actualmente conforman el organigrama empresarial.

Capital estructural. Componente del capital intelectual que incluye los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional para mantener y aumentar la productividad de los empleados de la empresa.

Capital humano. Componente del capital intelectual que incluye los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados de la empresa, así como los valores, la cultura y la filosofía de la misma.

Capital intelectual. Concepto que se utiliza con dos acepciones diferentes: (1) Genéricamente se emplea para referirse a los conocimientos de las personas que conforman la empresa, a lo que dichas personas son capaces de hacer; (2) Conjunto de intangibles que, aunque no están reflejados en el balance de una empresa, inciden en el valor monetario de la misma y que incluye el capital humano, el capital estructural y el capital clientela.

Carga de trabajo. Cantidad de trabajo que deben realizar una persona o equipo en un periodo determinado de tiempo.

Catálogo de competencias. Conjunto de los perfiles de exigencias de los puestos existentes en una organización.

Competencia. Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo.

Competencia genérica. Competencia necesaria para que la empresa, respetando los valores y la misión de la organización, pueda conseguir sus objetivos estratégicos.

Competencia técnica. Competencia que precisa una unidad funcional, en función de su misión y objetivos dentro de la estrategia organizacional, para conseguir sus metas y que se relacionan con los aspectos técnicos de la misma.

Competitividad. Capacidad de la organización para prever y adaptarse a las condiciones de un entorno continuamente cambiante.

Cultura de la organización. Estilo y forma en que se han hecho las cosas, y se hacen actualmente, en la organización, en función de los valores predominantes en la misma.

Desarrollo. Acciones formativas dirigidas a la adquisición y/o el desarrollo de competencias no exigidas por el trabajo y que, por tanto, tienen como objetivo favorecer el desarrollo personal de los empleados.

Descripción de puestos. Expresión documental de las informaciones recogidas mediante el análisis de puestos.

Eficacia. Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Enfoque de personal. Planteamiento que parte del principio de que las personas son un coste para la empresa, que es preciso minimizar.

Enfoque de recursos humanos. Planteamiento que se apoya en el principio de que las personas son el principal recurso competitivo de la empresa y es preciso gestionarlas con rigurosidad.

Enfoque reactivo. Planteamiento en el que las decisiones se toman cuando los problemas ya han surgido, intentando resolverlos.

Enfoque proactivo. Planteamiento en el que se tratan de prever los problemas futuros con el fin de tratar de evitar que se presenten.

Entrenamiento. Acciones formativas dirigidas a la adquisición y/o el desarrollo de competencias básicas.

Entrevista de competencias. Entrevista de carácter semiestructurado, focalizada en la obtención de «ejemplos conductuales» de la vida laboral y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de comportamientos futuros en el trabajo. Este tipo de entrevista está basada en la metodología de la entrevista conductual o de incidentes críticos.

Entrevista de selección de personal. Proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistados y uno o varios candidatos, durante el cual, el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización y, por otra, recoge información del candidato, que le permitirá evaluar su grado de adecuación al puesto de trabajo.

Estructura flexible. Estructura organizacional que facilita la adaptación a los cambios a los que está sometida la organización, con un número muy reducido de niveles y en la que se favorece la autonomía de sus integrantes.

Estructura organizacional. Forma en que se dividen los trabajos y se organiza el funcionamiento de una organización.

Exigencias de formación. Exigencias formativas que plantea el puesto al ocupante del mismo, para que éste pueda trabajar con eficacia, eficiencia, y seguridad.

Evaluación del personal. Proceso a través del cual se recogen informaciones sobre los individuos y que permiten conocer tanto sus competencias actuales como su potencial.

Evaluación de riesgos. Proceso a través del cual se determinan los riesgos existentes en cada área y puesto de la empresa.

Evaluación del potencial. Proceso que se sigue para conocer las competencias del empleado, con el fin de determinar cuál puede ser su desarrollo profesional futuro dentro de la organización.

Evaluación del rendimiento. Proceso que se sigue para determinar el grado de eficacia y eficiencia de un empleado en su puesto de trabajo.

Evaluación psicométrica. Evaluación de rasgos psicológicos llevada a cabo a través de tests y pruebas diseñadas al efecto.

Gestión de recursos humanos. Gestión de las personas que conforman una organización.

Gestión del conocimiento. Sistema de gestión que, apoyándose en el uso de tecnologías de la información, promueve el que todos los empleados de la organización pongan a disposición de sus compañeros las experiencias y conocimientos adquiridos en los trabajos y proyectos que llevan a cabo, de forma

que los mismos faciliten el que los que se realicen posteriormente sean más eficaces y/o eficientes

Manual de funciones. Conjunto de las descripciones de puestos tipo existentes en la organización.

Motivación. Conjunto de variables que impulsan u orientan la conducta de una persona.

Necesidades de formación. Carencias formativas que presentan los empleados para desempeñar con eficacia, eficiencia y /o seguridad, su trabajo actual u otro futuro.

Nivel estratégico. Nivel jerárquico superior de la organización, formado por los altos directivos de la misma.

Nivel funcional. Niveles jerárquicos intermedios de la organización, formados por los directivos y mandos intermedios de la misma.

Nivel operativo. Nivel jerárquico inferior de la organización, formado por empleados que no tienen responsabilidad jerárquica sobre otros.

Niveles organizacionales. Niveles jerárquicos en que se divide una organización.

Objetivo estratégico. Meta que se desea alcanzar en un plazo de tiempo determinado (a largo plazo).

Objetivos de recursos humanos. Competencias que la organización necesita, en cada momento y lugar, para poder conseguir alcanzar sus objetivos en los plazos fijados.

Ocupación. Conjunto de puestos muy similares entre sí en cuanto a su contenido y en las exigencias que plantean a sus ocupantes.

Organización. Conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común. Las empresas serían un tipo de organización.

Perfil de competencias. Conjunto de competencias que posee una persona.

Personalidad. Conjunto de variables psicológicas que individualizan el comportamiento. No son directamente observables.

Plan estratégico. Programa de actuación elaborado para alcanzar los objetivos estratégicos en el plazo fijado.

Planificación de recursos humanos. Proceso de elaboración de los planes estratégicos que se prevé permitirán alcanzar los objetivos de recursos humanos en los plazos previstos.

Planificación estratégica. Proceso de elaboración de los planes estratégicos.

Planteamiento sistémico. Planteamiento en el que se aplica la teoría de sistemas.

Puesto de trabajo. Conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que deberá llevar a cabo y asumir la persona ocupante del mismo.

Rasgo. Característica relativamente constante, cualidad de carácter, propiedad de una persona (Dorsch, 1994).

Reclutamiento. Proceso por medio del cual se consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las competencias exigidas por el puesto a cubrir.

Rol. Término que se utiliza como sinónimo del de puesto de trabajo o como el conjunto de actividades que debe realizar una persona.

Selección de personal. Proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante.

Trabajo repetitivo. Trabajo en el que el empleado, para llevarlo a cabo, repite constantemente los mismos movimientos y en el mismo orden.

Valoración de puestos. Proceso seguido para determinar el valor relativo de cada puesto para la empresa.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- DAFP, E. y. (Sin año). *Programa de inducción a jefes de personal Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en el sector público*. Bogotá: ESAP.
- Davis, W. y. (2008). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- ESAP, D. y. (2008). *Guía metodológica para la identificación de Competencias Laborales para los empleos públicos colombianos*. Bogotá: ESAP.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por Competencias un Modelo Estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Lara, M. M. (2010). <http://academiajournals.com/downloads/Lara10.pdf>. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de <http://academiajournals.com/downloads/Lara10.pdf>
- Ministerio de Educación, N. (2003). *Competencias Laborales Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2012, de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf
- Nación, P. G. (28 de Noviembre de 2012). <http://www.procuraduria.gov.co/portal/>. Recuperado el 28 de Noviembre de 2012, de <http://www.procuraduria.gov.co/portal/>

Nación, P. G. (27 de Noviembre de 2012). *La creación del Ministerio Público en 1830*.

Recuperado el 27 de Noviembre de 2012, de

http://www.procuraduria.gov.co/portal/infoinst_historia_1830.page:

<http://www.procuraduria.gov.co/portal/>

Nacional, M. d. (s.f.).

Pereda, B. y. (2001). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Rincón Zarate, C. y. (2012). *Sistema de Evaluación por Mérito*. Bogotá: No registra.

Sagi., V. G.–L., & Vela Grande, L. S. (2005). *Gestión por competencias El reto compartido del crecimiento personal*. Madrid: ESIC.

Vela Grande, L. S. (2004). *Gestión por competencias el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Juls Alirio Sánchez Medina

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80'384.519

Nombre Completo Victor Maurilio Rico Sánchez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79'509.719.

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:

"Evaluación del Desempeño para los servidores de la Procuraduría General de la Nación. Aproximación conceptual desde un enfoque por competencias"

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

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 realizó (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: Alirio Sánchez
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 80'384.519.
FACULTAD: Posgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Gerencia Procesos C.

NOMBRE COMPLETO: Victor Mauricio Rico S.
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 79'509.719.
FACULTAD: Posgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Gerencia Procesos y C.

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Jueves 17 de Enero de 2013.