



**REPÚBLICA DE COLOMBIA
COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
- CNSC -**

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA O EN PERÍODO DE PRUEBA

Bogotá, Diciembre de 2006.

COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Pedro Alfonso Hernández Martínez

Presidente

Eduardo González Montoya

Comisionado

Patricia Trujillo Marín

Comisionada.

Asesores:

Luis Eduardo Alvarez Ramírez

José María Bustamante Mora.

Correo Electrónico: evaluaciondeldes@cns.gov.co

Bogotá, D.C., Diciembre de 2006.

INDICE.

Contenidos		Pág.
1.	Presentación	5
2.	Instrucciones para el uso de la Guía	6
CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL.		7
Propósito general.		7
Concepto sobre la evaluación del desempeño laboral.		8
1	¿Qué es la evolución?	8
2	¿Qué se evalúa?	8
3	¿Quién evalúa?	9
4	¿Cuándo evaluar?	9
5	¿Cómo evaluar?	9
6	¿Por qué y para qué evaluar?	11
CAPITULO II: EL PROCESO DE EVALUACIÓN.		14
Propósito general		14
1	EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	15
2	FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	15
Primera fase: Planear la evaluación.		15
1	Definir compromisos (Unidades y elementos de competencia) para el período a evaluar.	16
	a. Fijar contribuciones y metas individuales.	17
	b. Definir competencias comportamentales asociadas con los resultados esperados.	17
2	Definir criterios y evidencias de desempeño laboral.	18
3	Asignar peso relativo a cada unidad y elemento y a cada evidencia.	18
Resumen de la primera fase.		19
Ejemplo para el desarrollo de la primera fase.		21
Segunda fase: Ejecutar el proceso de evaluación.		23
4	Realizar el seguimiento al desempeño del empleado.	23
5	Conformar el Portafolio de Evidencias.	24
6	Prescribir acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.	27
Resumen de la segunda fase.		29
Tercera fase: Verificar el cumplimiento de los compromisos.		32
7	Comparar los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos.	33
	a. Verificación de contribuciones y metas individuales	33
	Ejemplo para el desarrollo de la tercera fase (a y b).	34
	b. Verificación de competencias comportamentales	35
8	Valorar los resultados alcanzados por el empleado (Aplicar criterios de	37

	evaluación).	
	Ejemplo de evaluación consolidada.	40
	Resumen de la tercera fase.	41
	Cuarta fase: Resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados.	42
9	Calificar el desempeño laboral del empleado (Evaluaciones definitivas).	42
10	Actuar constructivamente.	42
	Resumen de la cuarta fase.	43
GLOSARIO.		
		45
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.		
		50

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA O EN PERÍODO DE PRUEBA

1. PRESENTACION (Propósito de la guía)

Esta guía ha sido diseñada para que los responsables de la **evaluación del desempeño laboral** en las instituciones obligadas por la Ley 909 de 2004 la apliquen en el proceso correspondiente con los empleados de carrera o en período de prueba.

En esta guía se explican los conceptos y procedimientos establecidos para el Sistema propuesto por la Comisión Nacional del Servicio Civil y que debe ser aplicado, en forma transitoria, mientras las entidades desarrollan su sistema propio y lo someten a aprobación de la Comisión.

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

La concepción de la evaluación del desempeño se ubica en el contexto de la gestión humana y se apoya en técnicas e instrumentos del modelo de gestión humana por competencia laboral, a fin de asegurar la calidad en el servicio, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus usuarios, beneficiarios y destinatarios y el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo y de las metas institucionales.

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

Por tratarse de un enfoque diferente, esperamos que, a través del tiempo, las entidades encaucen sus esfuerzos a la incorporación de esta nueva cultura, la de la competencia laboral de sus colaboradores, para bien de cada uno de los empleados, de la institución misma y del país en general.

2. INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LA GUÍA

Estimado usuario:

Para adelantar el proceso de evaluación del desempeño laboral sin mayores inconvenientes, siga el siguiente procedimiento:

- a) Lea detenidamente el Acuerdo No. 07 del 5 de diciembre de 2006 "Por el cual se establecen las directrices de la Comisión Nacional del Servicio (CNSC) para la evaluación del desempeño laboral de los empleados en carrera o en período de prueba".
- b) Asegúrese de que los evaluados con quienes va a trabajar han sido informados de las orientaciones dadas por la CNSC al respecto.
- c) Tenga a la mano los siguientes documentos que son indispensables para adelantar el proceso:
 - a. Plan operativo anual.
 - b. Metas institucionales para el período objeto de evaluación.
 - c. Manual específico de funciones y competencias laborales de los evaluados.
 - d. Planes, programas y proyectos del área en que deba intervenir el evaluado durante este período.
- d) Revise el formato de evaluación para estar seguro que tiene toda la información que se requiere para diligenciar cada uno de los espacios.
- e) Si alguno de los conceptos utilizados en el proceso de evaluación no le resulta claro, consulte su significado en el glosario.
- f) Asegúrese de que el evaluado maneja el mismo significado para los conceptos con los cuales van a trabajar:
 - Evaluación.
 - Desempeño laboral.
 - Competencias.
 - Metas institucionales.

La guía consta de dos partes que debe abordar en su orden:




1. Marco conceptual y legal de la evaluación del desempeño laboral.
2. El proceso de evaluación del desempeño:
 - a) Primera fase: Fijación de compromisos.
 - b) Segunda fase: Seguimiento y conformación del Portafolio de Evidencias.
 - c) Tercera fase: Verificación del cumplimiento de compromisos.
 - d) Cuarta fase: Resultado de la evaluación (Calificación del desempeño laboral).

I. MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

PROPÓSITO GENERAL:

Al finalizar el estudio de esta primera parte de la guía usted debe haber consolidado los conocimientos, las habilidades y las actitudes básicas que la responsabilidad de evaluador del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba le demandan.

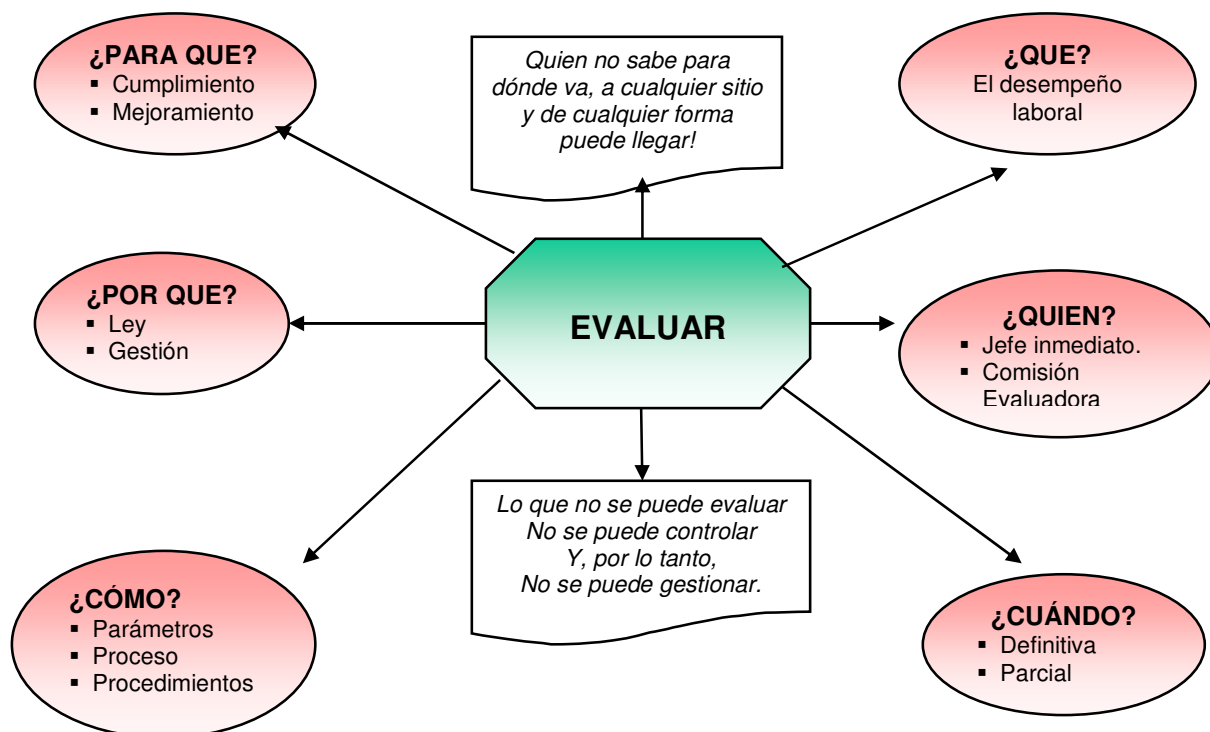
Su progreso debe demostrarse en los siguientes aspectos:

 Conocimiento	 Habilidad	 Actitud
<p>Responder las inquietudes que haya sobre los Criterios legales y las directrices de la CNSC con respecto a la evaluación del desempeño.</p>	<p>Explicar con claridad y precisión lo pertinente a la evaluación del desempeño laboral:</p>	<p>Realizar el proceso con objetividad y sentido de mejoramiento personal, grupal e institucional.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la evaluación? 2. ¿Qué se va a evaluar? 3. ¿Quién va a evaluar? 4. ¿Cuándo hay que evaluar? 5. ¿Cómo se va a evaluar? 6. ¿Porqué es necesario evaluar? 7. ¿Para qué sirve la evaluación? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto. 2. Objeto. 3. Responsables. 4. Metodología. 5. Plazos y casos. 6. Justificación. 7. Finalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despojar la evaluación del desempeño laboral del sentido de toma de cuentas o de castigo que pudiera significar. 2. Motivar a los evaluados a "hacer lo que se tiene que hacer y hacerlo bien" desde la primera vez y siempre.

Las **respuestas** las encuentra en:

- a) Constitución Política.
- b) Ley 909/2004.
- c) Decretos 760 y 2539/05.
- d) Acuerdo 07 de 2006 y Revolución 1534 de 2006 de la CNSC.

CONCEPTO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL



1. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

La evaluación es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona y el cumplimiento de los requisitos establecidos, en el ejercicio de las funciones y responsabilidades inherentes a un empleo, como aporte al logro de las metas institucionales y del valor agregado que deben generar las instituciones. (Art. 1º. Acuerdo No. 07 de 5 de diciembre de 2006)

2. ¿QUÉ SE EVALÚA?

La competencia laboral del empleado a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones de un empleo y la manera de lograrlo (competencias comportamentales), como contribución a las metas institucionales.

Se entiende por competencia laboral 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". (Decreto 2539 de 2005).

Las contribuciones y metas individuales se definen en términos de resultado a lograr, en cantidad y calidad en un determinado período en función de las metas institucionales.

3. ¿QUIÉN EVALÚA?

La evaluación la realizará:

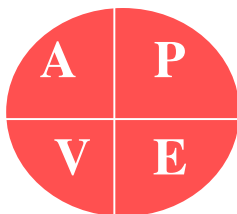
- a) el jefe inmediato, si es de libre nombramiento y remoción.
- b) una Comisión Evaluadora cuando el Jefe inmediato sea de carrera. La Comisión estará conformada, como mínimo, por el Jefe inmediato y un empleado de libre nombramiento y remoción y actuará como un solo evaluador.
- c) un empleado de libre nombramiento y remoción designado por el jefe de la entidad.

4. ¿CUÁNDO EVALUAR?

A) DE MANERA DEFINITIVA	B) EN FORMA PARCIAL
1. Al finalizar el período anual.	1. Finalizado cada uno de los períodos semestrales.
2. Al finalizar el período de prueba.	2. Por cambio de evaluador o de empleo.
3. En la evaluación extraordinaria	3. Por separación temporal del empleo
	4. Por cambio de planes y proyectos
	5. Por el tiempo faltante para finalizar el período de evaluación.

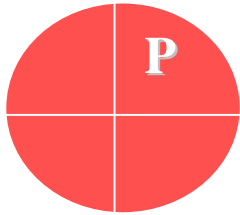
5. ¿CÓMO EVALUAR?

El proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba se realiza a través de cuatro fases o ciclo de la calidad -PEVA-:

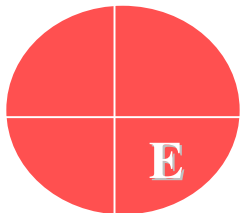


- P = Planear la evaluación,
- E = Ejecutar el proceso,
- V = Verificar los resultados alcanzados, y
- A = Acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento

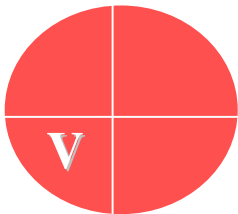
Que usted debe cumplir, así:



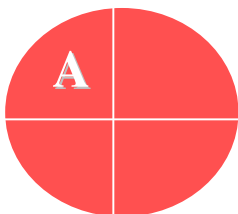
1. Definir compromisos (Unidades y elementos de competencia) para el período a evaluar:
 - a. Contribuciones y metas individuales.
 - b. Competencias comportamentales:
 - i. Comunes a todos los empleos.
 - ii. Del nivel jerárquico.
2. Definir criterios de desempeño y evidencias requeridas para cada unidad y elemento de competencia.
3. Asignar peso relativo a cada unidad y elemento y a cada evidencia cuando se requiera más de una.



4. Realizar el seguimiento al desempeño del empleado.
5. Conformar el Portafolio de Evidencias:
 - a. Evidencias de producto.
 - b. Evidencias de comportamientos.
 - c. Evidencias de conocimientos y comprensión.
6. Prescribir acciones preventivas, correctivas o de mejoramiento.



7. Comparar logros obtenidos contra compromisos adquiridos:
 - a. Contribuciones y metas.
 - b. Competencias comportamentales.
8. Valorar los resultados alcanzados por el empleado.



9. Calificar el desempeño laboral del empleado (Evaluaciones definitivas)
10. Actuar constructivamente mediante la fijación de:
 - a. Acciones correctivas.
 - b. Acciones preventivas.
 - c. Acciones de mejoramiento.
 - i. ¿En qué aspectos?
 - ii. ¿Con qué resultados esperados?
 - iii. ¿Para qué fecha de cumplimiento?

6. ¿POR QUÉ EVALUAR?

La evaluación es un instrumento de gestión organizacional que permite establecer el estado en que se encuentra tanto el desempeño institucional como el de los empleados, en un momento determinado, en relación con un estándar o resultados esperados.

La obligación de evaluar el desempeño laboral de los empleados en el Estado se fundamenta en criterios legales y políticas de mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios que se suministran:

1. MANDATO LEGAL:	2. MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN:
1. Constitución Política, Art. 125 2. Ley 909/2004. 3. Decreto 760/2005. 4. Normas reglamentarias. 5. Directrices CNSC.	1. Verificación del cumplimiento de requerimientos básicos. 2. Aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios suministrados. 3. Mejoramiento del desempeño de los empleados. 4. Mejoramiento del desempeño institucional.

Estas normas disponen entre otras cosas:

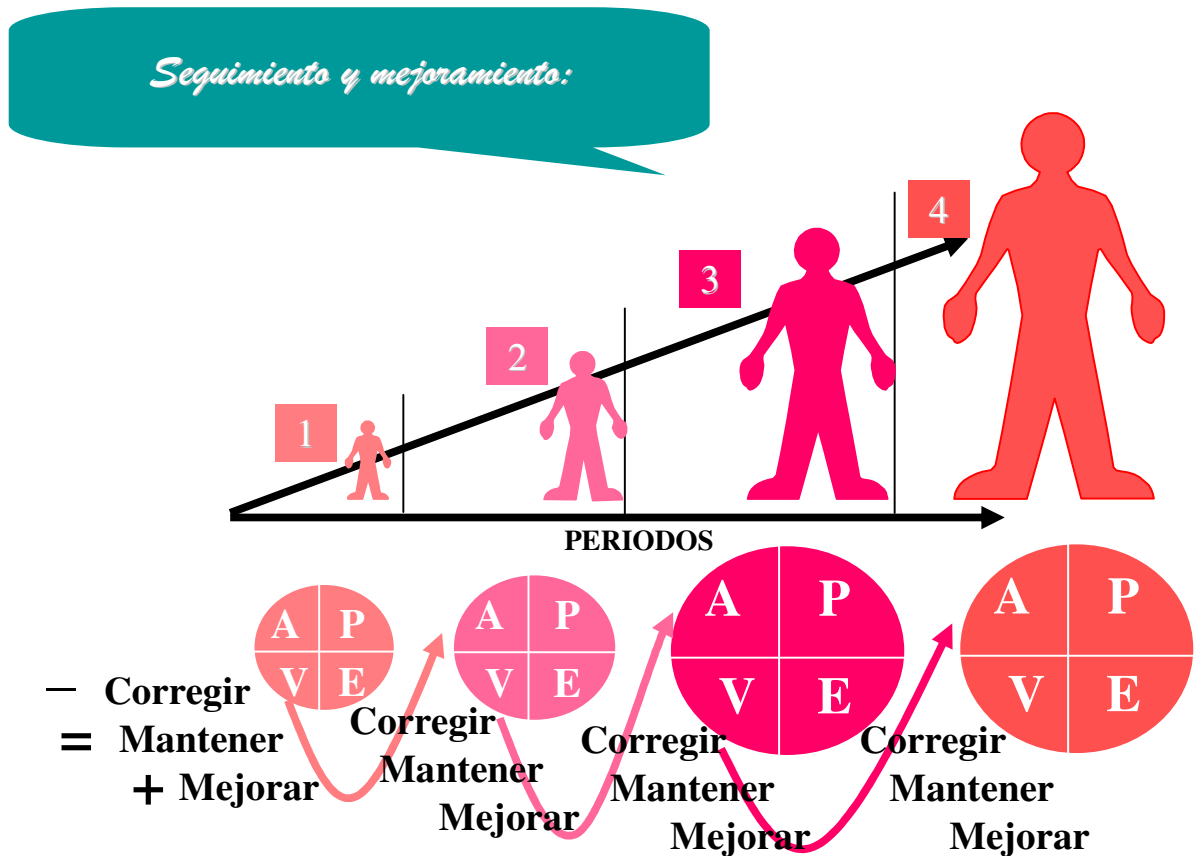
- a) La obligación de evaluar,
- b) La obligación de la entidad de adoptar un sistema de evaluación,
- c) Que el desempeño de los empleados y su correspondiente evaluación guarde relación con las metas institucionales,
- d) Que la evaluación del desempeño tenga por objeto la verificación permanente de la competencia laboral de los empleados y el logro de las metas institucionales,
- e) Que la evaluación se realice con base en parámetros previamente establecidos en el sistema que se adopte,
- f) Que la evaluación de gestión de las áreas realizada por la Oficina de Control Interno sirva de criterio para la evaluación de los empleados,
- g) Que el sistema contemple:
 - los tipos de evaluación y que ésta se realice dentro de los plazos y casos previstos,
 - Las fases del proceso de evaluación,
 - los procedimientos, técnicas e instrumentos para el desarrollo de cada una de las fases del proceso,
 - los responsables y participantes en el proceso de evaluación,

- Que los participantes en la evaluación sean conscientes de su responsabilidad y de la importancia del proceso para el mejoramiento de las personas, la institución y la prestación de los servicios o suministro de bienes,
- la escala de valoración de los resultados,
- el procedimiento para la consideración y valoración de las contribuciones extraordinarias que realicen los empleados durante el período de evaluación, cuando fuere pertinente,
- el procedimiento y los responsables de la comunicación de los resultados de las evaluaciones parciales y de la notificación de los resultados de las evaluaciones definitivas,
- el trámite de los recursos y de las reclamaciones,
- los usos del resultado de la evaluación.

La evaluación del desempeño laboral es parte integrante del sistema de gestión de la calidad y del sistema de gestión del talento humano y busca garantizar la competencia laboral de los servidores del Estado, desde su ingreso, durante su permanencia y hasta su retiro del servicio por cualquiera de las causales establecidas en las normas.



El ciclo de la calidad es un proceso continuo de planeación, ejecución, verificación y de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento (PEVA), que propician el desarrollo institucional y personal y, en consecuencia, el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios suministrados por el Estado.






¡HAGA UN BREVE RECUENTO DE LOS PUNTOS TRATADOS EN ESTE PRIMER CAPÍTULO DE LA GUÍA Y COMPARTALO CON LOS EVALUADOS!

II. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

PROPÓSITO GENERAL:

Al finalizar el estudio de esta segunda parte de la guía usted debe estar preparado para realizar con seguridad el proceso de evaluación del desempeño laboral de sus colaboradores, desde el principio del período objeto de evaluación hasta el final del mismo, de acuerdo con los criterios legales y las directrices de la CNSC y aplicando la metodología (procedimientos, técnicas e instrumentos) señalada en esta Guía.

Su progreso debe demostrarse en los siguientes aspectos:

 Conocimiento	 Habilidad	 Actitud
<p>Dominio del proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba y de los conceptos y pasos a seguir en cada fase.</p>	<p>Definir compromisos individuales que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales, hacer seguimiento y acompañamiento y evaluar los resultados.</p>	<p>Estar dispuesto a orientar y apoyar el desempeño de los empleados, corregir oportunamente las fallas, reconocer los aciertos y motivar la mejora continua tanto individual como grupal.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentido del ciclo PEVA 2. Procedimientos de cada fase. 3. Técnicas aplicables. 4. Instrumentos sugeridos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar contribuciones y metas individuales. 2. Consolidar el Portafolio de evidencias. 3. Hacer seguimiento. 4. Evaluar desempeño. 	<p>Disposición a actuar con transparencia, objetividad y basado en los principios de mérito, eficiencia y eficacia.</p>

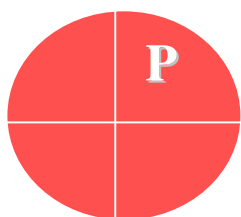
Las **evidencias** de que el proceso se realiza adecuadamente son:

- a) Cumplimiento de los compromisos.
- b) Avances en el logro de metas.
- c) Ausencia de "no conformidades" en el desempeño.
- d) Manifestaciones de satisfacción de los evaluados.
- e) Solución oportuna de problemas.

1. EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Los **procedimientos** que se señalan a continuación para el desarrollo del proceso pretenden asegurar la objetividad, equidad y transparencia del sistema, de tal manera que se pueden sintetizar así:

2. FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Primera fase: **P**lanear la evaluación.

Al iniciar el período de evaluación de cada año se debe asegurar que tanto el empleado como el evaluador hayan comprendido los criterios legales, las directrices de la CNSC, el sistema adoptado por la entidad y la lógica del proceso de evaluación para que puedan fijar, conjuntamente, los compromisos relacionados con las contribuciones y metas individuales y con las competencias comportamentales objeto de evaluación.

El evaluador debe estar capacitado en el conocimiento y principios de la metodología de evaluación, en el enfoque de competencias y en su aplicación en el proceso de evaluación.

En esta fase de planeación, el jefe inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general. El tiempo previsto para este acuerdo son los quince días siguientes a una evaluación definitiva (ordinaria o extraordinaria) o cuando los planes institucionales sufran modificaciones significativas.

En todo caso este plan debe vincularse al plan estratégico de la entidad y a los planes operativos de la dependencia o de los proyectos a los cuales se encuentre vinculado el empleado. Todo cuanto contribuya de manera significativa al logro de las metas institucionales debe ser contemplado en este proceso.

Son tres las actividades a realizar, así:

1. Definir compromisos (Unidades y elementos de competencia) para el período a evaluar.

La técnica para formular los compromisos, tanto en términos de contribuciones y metas individuales como de competencias comportamentales, es su formulación en una frase que contenga un **verbo**, un **objeto** y una **condición**.

El **verbo** debe ser activo, o sea, indicar un resultado que sea observable y verificable. Verbos que indiquen procesos internos como pensar, reflexionar, analizar, colaborar, apoyar, etc. no son los recomendados. Diseñar un proyecto, presentar una propuesta, emitir un concepto, liquidar una nómina, celebrar un contrato son los indicados.

El **objeto** es la concreción del resultado (producto o servicio) esperado. Por ejemplo, los términos "proyecto, propuesta, concepto, nómina" en los casos anteriormente mencionados.

La **condición** especifica las características de calidad que debe cumplir el resultado esperado, como cuando decimos: "diseñar un proyecto que se ajuste a las necesidades y características de la población beneficiaria"; "presentar una propuesta de acuerdo con las especificaciones dadas y el presupuesto asignado"; "emitir un concepto que responda a todas y cada una de las inquietudes del consultante, dentro de los términos de Ley"; "liquidar la nómina del mes XX ciñéndose al procedimiento establecido y a la normatividad vigente".

Los compromisos o parámetros de evaluación son la base para realizar la evaluación del desempeño laboral del empleado; se organizan en: i) *unidades y elementos* de competencia; ii) *metas* a alcanzar en cada unidad con su respectiva dimensión (cantidades, calidades, grados); iii) *criterios* con los que se evaluarán los logros alcanzados y iv) *evidencias* requeridas para demostrar el cumplimiento de los compromisos.

- i) Una **unidad de competencia** corresponde a una función asignada al empleado, diferente de las demás y que tiene significado y valor independiente. La unidad de competencia está integrada por un conjunto de partes denominadas **elementos de competencia** que expresan lo que el empleado debe ser capaz de hacer en el trabajo, de acuerdo con unos criterios de desempeño y en un contexto determinado (Ver ejemplos en las páginas 21 y 22).
- ii) Las metas a alcanzar se dimensionan en términos cuantitativos (números, porcentajes, proporciones o cualitativos (características, grados, especificaciones, de acuerdo con la naturaleza del resultado).

a. Fijar las contribuciones y metas individuales (Unidades y elementos de competencia).

Por contribución individual se entiende el conjunto de resultados esperados del desempeño del empleado durante el período de evaluación. Deben ser resultados medibles y observables para que la evaluación sea objetiva y se desligue de cualquier connotación de subjetividad por parte del evaluador.

Dependiendo de la amplitud o de la complejidad de los planes institucionales, se deben fijar tantos resultados cuantos sean necesarios y suficientes para cubrir las metas individuales. Se deben formular resultados completos, no parciales.

Ejemplo:

Entidad: ABC

Área: Oficina de Planeación

Empleado: Coordinador de proyectos.

Período: Enero a Junio de 2007.

Contribuciones y metas individuales:

1. Elaborar la sustentación técnica del proyecto de modernización de la entidad cionándose a las directrices del Gobierno Nacional y al presupuesto de la vigencia actual.
2. Documentar los procesos misionales del la Oficina de Planeación de acuerdo con el cronograma previsto para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Presentar el estudio de racionalización del gasto de la entidad y su impacto en el presupuesto del sector, teniendo en cuenta los criterios señalados en el plan de Desarrollo del Gobierno Nacional.

b. Definir las competencias comportamentales asociadas con los resultados esperados.

Todos los servidores públicos deben poseer y evidenciar unas competencias comportamentales requeridas por el empleo y el nivel jerárquico del mismo.

Durante la fijación de compromisos se debe definir qué competencias comportamentales comunes y del nivel jerárquico, de las señaladas en el Decreto 2539

de 2005 o en las normas de la entidad, se evaluarán durante el período, de acuerdo con los requerimientos de las contribuciones y metas individuales fijadas.

2. Definir criterios y evidencias de desempeño laboral

- i) Los **criterios** de desempeño son el conjunto de atributos o características de calidad que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo del empleado en la realización de cada elemento de competencia; precisan el cómo y el qué se espera del desempeño del empleado que es el objeto de evaluación.
- ii) Las **evidencias** requeridas son las pruebas incontrovertibles del desempeño competente del empleado en la realización de su trabajo. Estas evidencias son de tres tipos:
 - a. Evidencias de *producto* son los resultados esperados (el "qué") del trabajo del empleado, con sus características de calidad tal como se han convenido al fijar las contribuciones y metas individuales. Ejemplo: la sustentación técnica, la documentación de los procesos y el estudio de racionalización del gasto, enunciados en el ejemplo anterior.
 - b. *Evidencias de desempeño* o comportamiento del empleado directamente relacionado con la forma como se espera que actúe el empleado al realizar el trabajo. Se define en términos de actitudes, valores o manifestaciones tales como oportunidad, presteza, diligencia, amabilidad, transparencia. Ejemplo: Cumplir el compromiso adquirido el día y a la hora convenidos.
 - c. Evidencias de *conocimientos y comprensión* se refieren a la aplicación de los conceptos, principios, teorías, habilidades y destrezas que le permiten al empleado lograr un desempeño eficaz en la realización del trabajo. No se trata de las teorías o conocimientos por sí mismos sino de su combinación y aplicación adecuadas en función de los resultados esperados.

Se deben exigir tantas evidencias cuantas sean necesarias para comprobar el desempeño a satisfacción del empleado, sin olvidar que una misma evidencia puede sustentar o ser aplicable a diferentes contribuciones y metas individuales o a diferentes competencias comportamentales.

3. Asignar peso relativo a cada unidad y elemento y a cada evidencia.

El valor total (100%) de la evaluación del desempeño laboral de los empleados se debe distribuir entre las contribuciones y metas individuales y las competencias

comportamentales, de manera que refleje la importancia e impacto en el suministro de bienes y servicios a cargo de la entidad.

El peso asignado a las contribuciones y metas individuales y a las competencias comportamentales se distribuye, a su vez, entre las unidades de competencia que las integren. El peso asignado a cada unidad se distribuye entre sus elementos.

Los plazos, condiciones y cuantías de entrega de productos o de presentación de resultados deben tomar en cuenta las situaciones imprevistas que se presenten durante el período objeto de evaluación, así como los márgenes de error o porcentajes de cumplimiento que sean aceptables.

Esta primera fase del proceso de evaluación del desempeño laboral se cumple así:

No.	Actividad	Procedimiento	Ejemplo.
1. Fijar las contribuciones y metas individuales.			
1.	Fijar las contribuciones y metas individuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Explique al empleado en qué consiste el plan institucional para la vigencia. • Establezca la relación que hay entre las metas institucionales y las funciones asignadas al empleado. • Señale los resultados esperados del desempeño del empleado, que sean significativamente contributivos al logro de las metas institucionales. 	La entidad se propone disminuir los tiempos de respuesta a las solicitudes de los usuarios; es un objetivo de calidad. Es necesario simplificar el manejo de la información, razón por la cual esperamos que usted desarrolle el aplicativo en el transcurso de los próximos tres (3) meses.
2.	Definir las competencias comportamentales comunes asociadas a las contribuciones y metas individuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Revise con el empleado el Decreto 2539 de 2005 (Artículo 7) e indique qué comportamientos son esenciales para su cumplimiento. 	Vamos a trabajar con: Orientación al servicio y con orientación a resultados.
3.	Definir las competencias por nivel jerárquico asociadas a las contribuciones y metas individuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceda de la misma forma como lo hizo en el numeral anterior con lo señalado en el Artículo 8 del Decreto 2539 de 2005. 	Evaluaremos: Experticia profesional, Trabajo en equipo y Creatividad e innovación
2. Definir criterios y evidencias de desempeño			
1.	Definir los criterios de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Explique que el criterio de desempeño es un indicador de la calidad de los resultados y de los comportamientos esperados y que es el punto de referencia para evaluar el desempeño laboral. • Indique al empleado cuál es la escala 	El aplicativo debe cubrir tanto los requerimientos del cliente como las necesidades de la entidad y estar instalado a más tardar el día...XX de este año.

		<p>de valoración del sistema y cuál la clasificación en rangos para establecer el resultado de la evaluación (calificación del desempeño).</p> <ul style="list-style-type: none"> Defina con el empleado el valor máximo en puntos que se le otorgará a cada uno de los resultados y de los comportamientos comprometidos para el período de evaluación. Defina las evidencias requeridas como demostración del cumplimiento de las metas y de los comportamientos comprometidos. 	<p>Los comportamientos asociados a su desempeño se evaluarán de acuerdo con lo estipulado en el Decreto 2539 de 2005.</p> <p>El valor máximo del software, realizado en las condiciones señaladas anteriormente, será de 60/100. El 40/100 restante lo vamos a distribuir entre los comportamientos esperados, así:.....</p>
2.	Establecer las evidencias requeridas.	<p>Las evidencias son los hechos a través de los cuales el empleado prueba, sin objeción y con absoluta claridad, el cumplimiento de sus compromisos. Ud. debe convenir con el empleado qué evidencias requerir, de qué tipo y en qué número, de tal manera que no quede duda sobre cómo valorar los resultados del desempeño.</p> <p>Hay tres tipos de evidencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> De producto: son los resultados comprometidos. De desempeño: referidas a los comportamientos asumidos. De conocimientos: especificaciones y explicaciones técnicas que el empleado ofrezca sobre su trabajo. 	<p>Evidencias de producto:</p> <ol style="list-style-type: none"> Informes mensuales de avances del proyecto. Reuniones cumplidas con los usuarios. Pruebas de funcionamiento del software. <p>Evidencias de desempeño: al menos dos (2) constancias de usuarios sobre su forma de trabajo.</p> <p>Evidencia de conocimientos: un mínimo de tres (3) problemas superados en la etapa de diseño del aplicativo.</p>
3. Asignar peso relativo a los parámetros de evaluación			
1	Distribuir el 100% de la evaluación entre contribuciones individuales y competencias comportamentales.	Tenga en cuenta la importancia y el impacto del resultado esperado.	<p>Contribuciones y metas individuales 60%.</p> <p>Competencias comportamentales 40%.</p>
2	Distribuya los valores entre las Unidades y elementos de competencias que conforman los compromisos adquiridos.	Tenga en cuenta la importancia y el impacto del resultado esperado en cada unidad y en cada elemento.	<p>Contribuciones y metas 60%:</p> <p>Unidad 1: 20%</p> <p>Unidad 2: 10%</p> <p>Unidad 3: 30</p> <p>Competencias Comportamentales 40%:</p> <p>Comunes: 15</p> <p>Por nivel jerárquico: 25</p>
Consignar los compromisos adquiridos en el Instrumento de evaluación, con copias para evaluador y evaluado.			

Ejemplo para el desarrollo de la primera fase:

Entidad: ABC Área: Oficina de Planeación Empleado: Coordinador de proyectos. Período: Enero a Diciembre de 2006.

I - CONTRIBUCIONES Y METAS INDIVIDUALES: 60%

UNIDAD 1: ACTUALIZAR BASE DE DATOS DE USUARIOS (Valor: 10/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Incluir nuevos datos (5%)	Base de datos al día		
2. Depurar trimestralmente la base existente. (5%)	Base de datos al día		

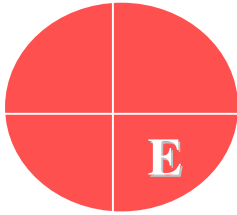
UNIDAD 2: DESARROLLAR Y GESTIONAR PROYECTOS (Valor: 50/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Diseñar dos (2) proyectos: Sistema de Gestión de la Calidad y Mejoramiento del Servicio (15%)	SGC para procesos misionales: Primer mes. MS: Disminuir tiempos de respuesta entre 25 y 50%, segundo mes.	Los proyectos son viables, técnicamente soportados y económicamente sostenibles.	Proyectos diseñados (6%) Sustentación propuestas (6%). Actas de trabajo del equipo y de sus integrantes (3%).
2. Identificar fuentes de financiación y conseguir recursos para el desarrollo de cada proyecto (10%)	Lograr la financiación al menos de un 70% para cada proyecto, antes del día 30 del segundo mes.	Financiación igual o superior al 70% Costo financiero menor al 25% anual.	Recursos aprobados (4%). Fuentes de financiación alternas disponibles (2%). Negociación transparente (4%).
3. Asignar licitación o contrato a proveedor ganador del concurso (5%)	Contratación a más tardar el día 30 del tercer mes. Dos proveedores diferentes.	Proveedores de mejor propuesta técnica y menor costo	Proceso sin tropiezos (1%). Contratos formalizados (3%). Responsabilidades claramente establecidas (1%).
4. Monitorear semanalmente el avance de cada proyecto. (20%)	Cumplir el cronograma de trabajo al menos en un 90% durante los nueve meses siguientes.	Cumplimiento de estándares e identificación de alternativas de mejoramiento.	Informes de avances (4%). Control de gastos (4%). Mejoras aplicadas (4%). Trabajo en equipo (4%). Información clara y confiable (4%).

II - COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES: 40%

UNIDAD 1: COMPROMISO INSTITUCIONAL (Valor: 15/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Cumplimiento de políticas y normas institucionales (5%)	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. Antepones las necesidades de la organización a sus propias necesidades. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	Cero (0) llamadas de atención. Aceptación de trabajos en tiempo extra, cuando sea indispensable. Presta el servicio con amabilidad y efectividad.
2. Atención y servicio a usuarios (10%)	Considerar al usuario como la razón de ser de su trabajo	Da respuesta oportuna a las consultas de los usuarios Propone mejoras del servicio en función de las necesidades de los usuarios.	Manifestaciones de satisfacción del usuario Mejoras incorporadas al servicio.

UNIDAD 2: LIDERAZGO DEL EQUIPO DE TRABAJO (Valor: 15/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Definición de objetivos y metas de trabajo (5%)	Dar orientaciones precisas cuando el grupo entra en conflicto	Objetivos del equipo: a) Ligados a objetivos institucionales. b) Realistas y alcanzables. c) Acordes con la capacidad de cada integrante del equipo.	Programación de trabajo Compromisos y metas individuales. Actas de verificación y seguimiento.
2. Gestión de recursos (5%)	Disponer de los recursos necesarios para el trabajo del equipo.	Gestión oportuna de recursos. Pertinencia y suficiencia de equipos y materiales.	Registros de solicitudes y entregas de materiales. Control de gastos y consumos.
3. Tratamiento productivo de conflictos (5%)	Utilizar el conflicto como una oportunidad de desarrollo del equipo.	Se trabaja con hechos y datos. Exploración conjunta de causas de desacuerdos. Se llega a acuerdos mutuos.	Ambiente de trabajo libre de tensiones. Cumplimiento de compromisos Respeto de los acuerdos

UNIDAD 3: COMUNICACIÓN (Valor: 10/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Comunicación interpersonal (5%)	Fomentar el entendimiento y las relaciones amistosas de los compañeros de trabajo	Diálogo abierto, sincero y constructivo entre los miembros del equipo de trabajo.	Manifestación tranquila de puntos de vista. Dar y recibir explicaciones cuando se requiere
2. Comunicación institucional (5%)	Trabajar con información clara y oportuna de carácter oficial.	Comunicaciones transmitidas formalmente. Fuentes de consulta disponibles a cualquier empleado.	Comunicaciones registradas en medios oficiales. Interpretación unificada de políticas, órdenes e instrucciones.



Segunda fase: **E**jecutar el proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño laboral de los empleados es un proceso que se desarrolla durante el período a evaluar, mientras el empleado ejerce las funciones de su empleo, a partir del momento en que se concertan las compromisos y hasta el día en que se comuniquen o se notifiquen los resultados.

Esta fase comprende las siguientes actividades:

4. Realizar el seguimiento al desempeño del empleado

El seguimiento consiste en el acompañamiento y orientación constante que se debe ofrecer al empleado para su desempeño normal, buscando siempre el logro de resultados en grado de excelencia, razón por la cual se deben verificar frecuentemente los avances alcanzados, las causas de los incumplimientos y aplicar las medidas preventivas y correctivas o de mejoramiento, según el caso.

Si bien es cierto que el control regular del trabajo lo ejerce cada empleado en relación con el avance hacia el cumplimiento de sus metas individuales, la coordinación e integración de los esfuerzos y resultados individuales dentro del equipo de trabajo le corresponde al jefe inmediato y se realiza en función del cumplimiento de las metas institucionales.

En el contexto de la calidad y de la competencia laboral el seguimiento al desempeño laboral de los empleados es un paso absolutamente indispensable como apoyo, orientación y oportunidad de análisis para los ajustes, el aprendizaje y el mejoramiento que representan tanto para los empleados como para la institución.

Un control y seguimiento así ejercido implica:

- a) *Medir* los avances realizados para obtener información clara y confiable tanto sobre el proceso como sobre los resultados: ¿Se está haciendo lo que se espera y en la forma en que se espera?
- b) *Comparar* los resultados contra los compromisos adquiridos, para no perder el rumbo, tiempo, esfuerzos ni recursos. La cadena de valor señala que las realizaciones a actuaciones del empleado contribuyen al cumplimiento del

propósito de su empleo; el cumplimiento de los propósitos individuales lleva al cumplimiento del propósito de las diferentes áreas de la organización y éstas, finalmente, con sus resultados consolidan el cumplimiento del gran propósito institucional que debe apuntar necesariamente a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de la comunidad y al cumplimiento de los fines del Estado.

- c) *Identificar causas de desviación:* en caso de encontrar que no se están cumpliendo los planes como está previsto es necesario indagar cuál es el origen (causa) real de las desviaciones. Las causas reales del problema se identifican con base en información veraz, confiable y oportuna, datos estadísticos y hechos debidamente registrados y relacionados directamente con la falta o el problema a superar.
- d) *Decidir* las acciones a seguir según que los planes, programas, proyectos y compromisos adquiridos se estén cumpliendo o no.

En ningún caso el seguimiento o la revisión periódica del avance de resultados tiene el sentido o las implicaciones de una evaluación parcial y, menos aún, definitiva.

5. Conformar el Portafolio de Evidencias.

El Portafolio de Evidencias es el conjunto de pruebas requeridas y recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional y se basa en las ejecuciones y logros obtenidos por el empleado durante dicho período.

Su nombre obedece al papel que cumple como medio físico en donde se consignan, se conservan y se renuevan los folios o documentos que contienen las pruebas incontrovertibles (**evidencias**) del desempeño laboral de los empleados y que permiten emitir el juicio de si éste cumple o no con competencia las funciones asignadas a su empleo y tomar las medidas que sean necesarios para la consecución de los objetivos propuestos.

Es una selección deliberada y sistemática de hechos, datos y referentes, convenida entre evaluador y evaluado, que busca dar a conocer los esfuerzos, progresos y estrategias que sigue el empleado para lograr los objetivos con los cuales está comprometido.

El **acopio de evidencias** es la inclusión en el portafolio, de acuerdo con el procedimiento establecido, de los documentos, datos o hechos convenidos en la

primera fase de este proceso de evaluación y que constatan los trabajos, aciertos o faltas, realizaciones, avances o problemas abordados por el evaluado en el cumplimiento de los objetivos asignados para el período de evaluación. Esta disciplina permite la búsqueda de alternativas para mejorar el desempeño del empleado, las prácticas laborales y los resultados en la prestación del servicio.

El procedimiento para conformar el Portafolio de Evidencias, implica:

- a) Acordar previamente con el evaluado los hechos, datos o documentos que obrarán como evidencias válidas de desempeño, de acuerdo con los compromisos adquiridos en la fase inicial del proceso. El registro de estos hechos o datos son las evidencias de cumplimiento. Las evidencias de incumplimiento se presentan en diferentes modalidades: quejas, reclamos, ausentismo, cambios arbitrarios de planes, vencimiento de plazos, demandas, desperdicios, devoluciones, errores, excesos, multas, pago de garantías, rediseños, reprocesos, improvisaciones, tiempos improductivos, tiempos extras.
- b) Definir al comienzo del período objeto de evaluación los criterios bajo los cuales operará el trabajo con portafolio, en donde se establezca, como mínimo, su propósito, sus usos específicos, quiénes tienen acceso al mismo, cómo se hará el seguimiento y cuáles serán las formas de evaluación.
- c) Comunicar a los directamente involucrados en su manejo el procedimiento de conformación del portafolio, el proceso de selección de trabajos y las formas de análisis que sobre ellos se efectuarán.
- d) Suministrar el portafolio de evidencias a quien corresponda para los efectos pertinentes directamente relacionados con la evaluación del desempeño laboral de los empleados.
- e) Consignar en el portafolio las observaciones, sugerencias o conclusiones a que se llegue con motivo del análisis de los documentos y evidencias que lo integran.
- f) Utilizar las técnicas e instrumentos apropiados para la recolección de evidencias según que se trate de evidencias de producto, de desempeño o de conocimientos y comprensión.

Para la recolección de evidencias se sugiere utilizar una o varias de las siguientes *técnicas* e **instrumentos** que se adecuen a las condiciones del trabajo, sin olvidar que la fuente principal de evidencia es la actuación del empleado en circunstancias laborales.

En los siguientes literales los términos en *letra cursiva* indican la *técnica* y los términos en **negrilla** indican el **instrumento** correspondiente.

- a) *Observación del desempeño en el lugar de trabajo* y registro de lo observado, en un **protocolo** o guía de observación especialmente diseñada para este efecto.
- b) *Encuestas a usuarios* sobre la calidad de los productos o servicios generados por el evaluado y sobre su grado de satisfacción con los mismos. El **formulario** que se utilice debe ser de fácil comprensión y diligenciamiento por parte de los encuestados.
- c) *Sustentación de los trabajos o proyectos bajo su responsabilidad*, para que explique el porqué de la aplicación de conocimientos, conceptos, principios, métodos o procedimientos en la realización del trabajo. Esto puede obrar como "evidencias de conocimiento" sobre el trabajo.
- d) *Referencias de terceros* sobre la calidad de los productos y servicios o sobre el comportamiento del evaluado, en situaciones objeto de evaluación. Es necesario establecer, de común acuerdo con el evaluado, cuáles y cuántos de estos **reportes** o referencias se constituyen en evidencia de desempeño, para ameritar ser incluidos en el portafolio de evidencias.
- e) Análisis de "*incidentes críticos*" que impacten significativamente, tanto de manera positiva como negativa, en el logro de las metas individuales o de la dependencia, o en el comportamiento esperado del evaluado. El **registro** de estos incidentes debe incluir las circunstancias en que ocurrieron y las consecuencias que de ellos se derivaron.
- f) Recopilación de *materiales, muestras o productos del trabajo del evaluado*, registrados en medio físico (papel o magnético) tales como **gráficos, diapositivas, documentos, fotografías**, en el portafolio de evidencias.

La entidad deberá definir en su sistema de evaluación del desempeño laboral de los empleados las normas y mecanismos que garanticen el manejo transparente, la custodia de las evidencias y su adecuada utilización en el proceso de evaluación y en las decisiones pertinentes.

Antes de incluir cualquier evidencia en el portafolio se debe verificar su autenticidad, suficiencia, actualidad y validez; de lo contrario, las pruebas no son procedentes y alterarían significativamente los resultados de la evaluación.

- a) Una evidencia es *auténtica* cuando es generada por el evaluado o cuando procede de una fuente original con autoridad moral y legal para generarla. Cualquier suplantación carece de autenticidad. Un producto presentado por el empleado como evidencia sin que él lo haya realizado carece de autenticidad.
- b) La *suficiencia* de la evidencia se comprueba cuando cubre todos los criterios de desempeño establecidos.

Para efectos de la suficiencia se pueden presentar dos situaciones:

1. Cuando las contribuciones y metas individuales o las competencias comportamentales requieren más de una evidencia: se debe establecer el valor o peso relativo que cada una de ellas tiene dentro del valor asignado a la contribución o competencia.
 2. Cuando una misma evidencia soporta a dos o más contribuciones y metas individuales o competencias comportamentales tendrá el valor y peso específico que le corresponda según se trate de evidencia única o de evidencia compartida.
- c) La *actualidad* de la evidencia se refiere a su correspondencia con el período objeto de evaluación. Comportamientos o realizaciones del empleado, aciertos o faltas, ocurridas en períodos anteriores, han perdido vigencia.
 - d) La evidencia es *válida* en la medida en que esté directamente relacionada con el resultado del trabajo o con el comportamiento objeto de evaluación. Por ejemplo, el reconocimiento del auditorio por el exitoso desempeño del empleado como conferencista en el tema de "Calidad del Servicio" no obra como evidencia válida sobre su desempeño en la prestación del servicio.

Validez es asegurarse de que una evidencia es la que, realmente, debe ser evaluada y no otra, para sustentar el cumplimiento de un compromiso o meta o de una competencia comportamental.

6. Prescribir acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.

La Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP 1000.2004, Nos. 3.1 y 3.2) define de la siguiente manera las acciones preventivas y correctivas:

“ 3.1 Acción correctiva

Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

NOTA 1 Puede haber más de una causa para una no conformidad.

NOTA 2 La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse, mientras que la acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

NOTA 3 Existe diferencia entre corrección y acción correctiva.

3.2 Acción preventiva

Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

NOTA 1 Puede haber más de una causa para una no conformidad potencial.

NOTA 2 La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la acción correctiva se toma para prevenir que vuelva a producirse”.

Al revisar periódicamente el avance de los planes, programas, proyectos y compromisos a cargo del empleado, se puede llegar a una de las siguientes conclusiones:

- a) Se cumplen como estaba previsto: en este caso la acción a seguir es mantener el ritmo de trabajo y tomar medidas que prevengan la ocurrencia de fallas o deficiencias.
- b) No se han logrado o, cuando menos, en el grado esperado: la acción a seguir es identificar y analizar las causas¹ de las deficiencias, antes que buscar culpables, y tomar las medidas correctivas que, en principio, subsanen los errores cometidos (“acción remedial”) y que, en forma definitiva, eliminen la causa de la deficiencia o del incumplimiento (“acción recurrente”). Las acciones remediales son transitorias; las recurrentes, obligan a definir nuevas formas de encarar el trabajo para lograr el resultado propuesto.
- c) Se están logrando en mayor proporción y con mayores ventajas competitivas a las previstas en el plan inicial, caso en el cual la acción a seguir es “mejoramiento continuo”², base del progreso sostenible que induce a actuar bajo el principio de que “por bien que estén hechas las cosas, siempre habrá la posibilidad de hacerlas mejor”, dentro de los requerimientos del usuario o beneficiario.

¹ Se determina, con el evaluado, si las causas de esta diferencia son atribuibles a deficiencia en la competencia del evaluado, a factores extraños o a situaciones de fuerza mayor.

² ¿Qué es un proceso de Mejora Continua? Es el conjunto de actividades que tiene las siguientes características:

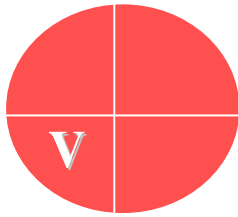
- Posee metas claras con respecto a qué mejorar.
- Se basa en evidencias (referencial) e incorpora mediciones e indicadores.
- Es sistemático: incluye planificación, ejecución y evaluación.

Esta segunda fase del proceso de evaluación del desempeño laboral se cumple así:

No.	Actividad	Procedimiento	Ejemplo.
4. Realizar el seguimiento al desempeño del empleado			
1.	Hacer seguimiento y revisiones periódicas del avance en el cumplimiento de los compromisos adquiridos	<p>Revisiones periódicas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> En las fechas convenidas inicialmente con el evaluado. Cuando se presenten síntomas de dificultad o de desmotivación por parte del empleado. Cuando el incumplimiento del evaluado esté afectando notoriamente la buena marcha del equipo de trabajo. Cuando se den cambios inesperados que incidan significativamente en los planes de trabajo. Cuando el jefe quiera asegurar que todo funciona normalmente. <p>Los medios utilizables para su realización pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> Las reuniones formales del equipo de trabajo. La entrevista directa con el evaluado. El análisis de los procesos o productos adelantados, de las evidencias consignadas en el portafolio o de los informes de avance presentados por el empleado. Las referencias de las partes interesadas en el cumplimiento de los compromisos. <p>Los aspectos a cubrir en estas revisiones son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Avance en los compromisos; unidades, elementos y metas convenidos. Ajuste a los criterios establecidos. Existencia de evidencias requeridas. 	<p>Centre la atención en lo prioritario y fundamental o en aquellos aspectos que están fuera del control del empleado, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de plazos y cronogramas. Logros parciales. Disponibilidad de recursos. Dificultades por superar. Aprendizajes adquiridos. Oportunidad y eficacia de las decisiones. <p>La revisión del elemento 2 de la Unidad 2 de la página 21 podría cubrir los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Qué fuentes de financiación se han contactado? Qué trámites se han cumplido? Estamos dentro del tiempo previsto para obtener su aprobación? Las ofertas se ajustan a los montos y a los costos exigidos? Hay requisitos que no se puedan cumplir? Qué ventajas ó desventajas representan los dos o tres oferentes más opcionados? Cómo se han realizado las negociaciones?
2.	Indagar las causas de los incumplimientos	<ul style="list-style-type: none"> Identifique el problema en forma clara y específica. Verifique la relación existente entre el problema y sus posibles causas: materiales, mano de obra, máquinas, métodos, incompetencia del personal, 	<p>En el elemento 3 de la Unidad 2 del ejemplo de la página 21:</p> <p>NO se han formalizado los contratos:</p>

		<p>medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descarte las causas menos probables valiéndose de la información disponible. • Verifique la causa real de mayor impacto sobre la situación problema. 	<p>a) Desidia del empleado? b) Obstáculos de la administración? c) Inconsistencias en la documentación presentada por el contratista?</p>
3.	Proponer alternativas de solución.	<p>Las alternativas propuestas deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar la causa o, al menos, controlar su incidencia en el problema. • Dirigir las acciones al cumplimiento de los compromisos. • Justificar la relación costo-beneficio • Vincular la responsabilidad del empleado en términos de qué, quién cómo, cuándo, dónde y por qué intervenir. 	<p>Identificada la causa real, determine: <i>Qué se va a hacer</i> <i>Quién lo va a hacer</i> <i>Cómo se debe proceder</i> <i>Cuándo se espera resolver el problema.</i> <i>Dónde hay que actuar</i> <i>Por qué hacerlo así y no de otra forma.</i></p>
5. Conformar el Portafolio de Evidencias			
1.	Acopiar evidencias	<ul style="list-style-type: none"> • Revise las evidencias requeridas por cada una de las contribuciones y metas individuales y competencias comportamentales, sus unidades y sus elementos. • Abra una carpeta (física o virtual) y organícela por unidades de competencia y por elementos. • Clasifique las evidencias que el evaluado vaya aportando o las que Ud. como evaluador obtenga, según que se trate de evidencias de <i>producto, desempeño o conocimientos.</i> • si cumple con los criterios de autenticidad, vigencia y validez, guárdela en el lugar que le corresponda, según la unidad a la que pertenezca. 	<p>1. Evidencias de producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta sustentada. • Proyecto viable. • Recursos aprobados. • Fuentes de financiación alternas disponibles. • Contratos formalizados • Informes de avances. • Mejoras aplicadas. • Control de gastos. <p>2. Evidencias de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos organizados. • Negociación transparente. • Proceso sin tropiezos. • Responsabilidades claramente establecidas. • Información clara y confiable
2.	Consultar criterios de evaluación.	<p>Asigne a cada evidencia el valor proporcional que le corresponda, sin sobrepasar el valor asignado a la unidad correspondiente, según su importancia o impacto probatorio del cumplimiento del compromiso.</p>	<p>Para el elemento 1 de la pág. 21: Proyecto viable (6%). Propuesta sustentada (6%) Equipo de trabajo organizado (3%).</p>
3.	Incorporar al portafolio evidencias que cumplan los requisitos o excluir las que no los cumplan.	<p>Utilice mecanismos confiables de verificación para establecer la:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Autenticidad:</i> que procede de fuente original. 2. <i>Suficiencia:</i> la o las que sean 	<p>Es una evidencia: <i>Auténtica:</i> el recibido a satisfacción de un trabajo, dado por el usuario o por el interventor del mismo.</p>

		<p>necesarias para cumplir con todos los criterios establecidos.</p> <p>3. <i>Vigencia</i>: que es producto de las actuaciones del evaluado dentro del período de evaluación.</p> <p>4. <i>Validez</i>: que se relaciona con la contribución, meta individual o competencia comportamental objeto de evaluación.</p>	<p><i>Suficiente</i>: La lista de chequeo de reparación de una máquina en la que consta el estado de funcionamiento de sus diferentes partes.</p> <p><i>Vigente</i>: La certificación de un cumplimiento de comisión llevada a cabo dentro del período asignado al comisionado.</p> <p><i>Válida</i>: El registro de la defensa exitosa de un pleito, favorable para la entidad, indicadora de "compromiso institucional".</p>
6. Prescribir acciones preventivas o correctivas o de mejoramiento			
1.	Prescribir acciones preventivas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las cosas marchan bien no hay para qué introducir cambios porque esto equivale a generar desorden. • Sin embargo, ante problemas o situaciones potencialmente indeseables conviene adoptar un plan de contingencia para evitar que se desencadenen. Este plan B son las acciones preventivas. • Para mayor seguridad, registre el plan preventivo y consígnelo en el portafolio de evidencias. 	<p><i>Qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué se haría lo previsto?</i></p>
2.	Prescribir acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • La acción correctiva busca eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable y prevenir que esta vuelva a ocurrir. 	<p><i>Qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué se debe actuar?</i></p>
3.	Verificar cumplimiento de correctivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe diferencia entre correctivo y acción correctiva. • El correctivo se da cuando desaparece la causa del problema y se logra el resultado esperado. • La eficacia de la acción correctiva se comprueba comparando el estado del problema ANTES y DESPUES de emprenderla y los resultados obtenidos contra la meta esperada. • Para que el correctivo se de, hay que someter la acción correctiva al ciclo PHVA: planear, ejecutar, verificar y ajustar. 	<p>Verifique si el problema a corregir:</p> <p>a) Mejoró?</p> <p>b) Empeoró?</p> <p>c) Sigue igual?</p> <p>Implemente medidas adicionales para:</p> <p>a) Prevenir que el problema se vuelva a presentar.</p> <p>b) Asegurar el resultado en caso de que no sea satisfactorio.</p>



Tercera fase: **V**erificar el cumplimiento de los compromisos.

La fase de verificación del cumplimiento de compromisos se realiza al finalizar cada período de evaluación parcial, semestral o eventual, en la evaluación extraordinaria y al finalizar el período de prueba.

A diferencia de las revisiones periódicas que se efectúan durante el período objeto de evaluación, esta verificación se debe realizar en los plazos y casos contemplados en la Ley, en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil y de acuerdo con la metodología establecida en el sistema de evaluación del desempeño que adopte la entidad.

La verificación de los resultados alcanzados por el empleado se ciñe a los principios consagrados en la Constitución Política, en la Ley y en sus normas complementarias como son, entre otros:

- a) *Igualdad*: a todos los empleados se les evaluará su desempeño laboral con los mismos propósitos y bajo las mismas normas, criterios, parámetros e instrumentos.
- b) *Mérito*: la permanencia del empleado en el desempeño de sus funciones se determinará por la demostración permanente de su capacidad para lograr los compromisos adquiridos y adoptar los comportamientos correspondientes en el suministro de bienes y servicios.
- c) *Eficacia*: la evaluación del desempeño laboral del empleado estará determinada por su contribución al logro de los propósitos y metas institucionales.
- d) *Eficiencia*: la oportunidad en la prestación del servicio y el adecuado manejo de los recursos para la producción de los bienes correspondientes determinarán la evaluación que corresponda al empleado por su desempeño.
- e) *Imparcialidad*: La evaluación del desempeño laboral de los empleados debe realizarse de acuerdo con los criterios legales, las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil y el sistema adoptado por la entidad. Bajo ninguna circunstancia razones de raza, color, credo político o religioso, parentesco, amistad o simpatía, podrán incidir en la evaluación y calificación del desempeño laboral de los empleados.

- f) *Transparencia*: la información relacionada con la evaluación del desempeño laboral de los empleados debe estar disponible para los actores del proceso y de libre acceso para evaluador y evaluado.
- g) *Objetividad*: la evaluación del desempeño laboral del empleado y su correspondiente calificación en la prestación del servicio estarán determinadas por su correspondencia con parámetros y criterios previamente establecidos.
- h) *Confiabilidad*: la evaluación es confiable cuando arroja resultados consistentes (iguales o muy similares) por parte de varios jueces o cuando esta se replica en bajo las mismas circunstancias, con los mismos parámetros y en períodos relativamente cercanos.
- i) *Validez*: la evaluación del desempeño laboral del empleado y el juicio que se emita sobre las evidencias deben corresponder a las contribuciones y metas individuales y a las competencias comportamentales fijadas para el periodo de evaluación y al grado de contribución de las mismas al cumplimiento de las metas institucionales. Las técnicas e instrumentos utilizados, a su vez, deben corresponder a la metodología establecida.

Esta fase comprende las siguientes actividades:

7. Comparar los logros obtenidos contra compromisos adquiridos en relación con:

- a. Las contribuciones y metas.
- b. Las competencias comportamentales.

8. Valorar los resultados alcanzados por el empleado (Aplicar criterios de evaluación).

7. Comparar los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos.

Al comparar los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos se debe tener en cuenta que estos últimos han sido fijados en función del cumplimiento de las metas institucionales de responsabilidad del área dentro de la cual se desempeña el empleado.

a. Verificación de las contribuciones y metas individuales.

Verificar el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales es constatar que el empleado ha logrado los resultados esperados, de acuerdo con las condiciones de calidad especificadas y dentro de las circunstancias de su realización.

Para el efecto proceda de la siguiente manera:

1. Asegúrese de tener claro cuales son las contribuciones y metas individuales (Unidades de Competencia) asignadas al empleado;
2. Identifique cada uno de los resultados parciales (Elementos de Competencia) esperados.
3. Verifique que las evidencias que reposan en el portafolio respaldan estos resultados.
4. Aplique los criterios para valorar el desempeño, establecidos en el sistema de evaluación adoptado por la entidad.

El siguiente **ejemplo** ilustra el procedimiento a seguir con la Unidad 2 del caso propuesto en la primera fase (ver página 21), **para desarrollar esta tercera fase:**

Nota: En letra normal: Los compromisos adquiridos.
 En letra bastardilla: Los resultados obtenidos.

Entidad: ABC
Área: Oficina de Planeación
Empleado: Coordinador de proyectos.
Período: Enero a Diciembre de 2006.

I - CONTRIBUCIONES Y METAS INDIVIDUALES: 60%

UNIDAD 1: ACTUALIZAR BASE DE DATOS DE USUARIOS (Valor: 10/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Incluir nuevos datos (5%)	Base de datos al día		
2. Depurar trimestralmente la base existente. (5%)	Base de datos al día		

UNIDAD 2: DESARROLLAR Y GESTIONAR PROYECTOS (Valor: 50/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
<i>Verifique qué elementos integran la Unidad a evaluar y cuál es su peso relativo.</i>	<i>Establezca claramente la meta lograda en el período objeto de evaluación.</i>	<i>Revise los criterios contra los cuales debe evaluar el desempeño del empleado.</i>	<i>Constata que las evidencias convenidas se aportaron y prueban el desempeño competente del evaluado.</i>
1. Diseñar dos (2) proyectos: Sistema de	SGC para procesos misionales: 1er semestre.	Los proyectos son viables, técnicamente soportados y	Proyectos diseñados (6%) Sustentación propuestas

Gestión de la Calidad y Mejoramiento del Servicio (15%)	MS: Disminuir tiempos de respuesta entre 25 y 50%, segundo trimestre.	económicamente sostenibles.	(6%). Actas de trabajo del equipo y de sus integrantes (3%).
1. Propuestas diseñadas, una de ellas, Mejoramiento del Servicio, implementada. Evaluación obtenida: 18%	Los tiempos de respuesta han disminuido en un 30%.	Ambos proyectos cumplen con los criterios establecidos.	Hay: Informes de avance y de cumplimiento de los proyectos con sus respectivos soportes.
2. Identificar fuentes de financiación y conseguir recursos para el desarrollo de cada proyecto (10%)	Lograr la financiación al menos de un 70% para cada proyecto, antes del día 30 del segundo mes.	Financiación igual o superior al 70% Costo financiero menor al 25% anual.	Recursos aprobados (4%). Fuentes de financiación alternas disponibles (2%). Negociación transparente (4%).
2. Solo se ha logrado la financiación del segundo proyecto; la del primero está aún en curso. Evaluación obtenida: 6%	Una sola meta cumplida.	La fuente de financiación lograda cumple con los criterios dados	Recursos para un proyecto (2%) No hay fuentes alternas (0%) Negociación transparente: 4%
3. Asignar licitación o contrato a proveedor ganador del concurso (5%)	Contratación a más tardar el día 30 del tercer mes. Dos proveedores diferentes.	Proveedores de mejor propuesta técnica y menor costo	Proceso sin tropiezos (1%). Contratos formalizados (3%). Responsabilidades claramente establecidas (1%).
3. Contrato asignado Evaluación obtenida: 3.5%.	Un solo proveedor	Único proveedor	Proceso cumplido (1%) Un contrato formalizado (1.5%) Responsabilidades claras: (1%)
4. Monitorear semanalmente el avance de cada proyecto, (20%)	Cumplir el cronograma de trabajo al menos en un 90% durante los nueve meses siguientes.	Cumplimiento de estándares e identificación de alternativas de mejoramiento.	Informes de avances (4%). Control de gastos (4%). Mejoras aplicadas (4%). Trabajo en equipo (4%). Información clara y confiable (4%).
4. Hay constancias de monitoreo del avance de los proyectos con sus respectivas sugerencias de mejoramiento. Evaluación obtenida: 14%	Cronograma cumplido a excepción de la consecución de financiación para el primer proyecto.	Se han cumplido los estándares y las alternativa de mejoramiento no se han aplicado	Informes: (4%) Controles (4%) Mejoras (0%) Trabajo en equipo (2%) Información (4%)
Total: 41.5%			

b. Verificación de las competencias comportamentales.

Para verificar el cumplimiento de las competencias comportamentales se debe seguir el mismo procedimiento aplicado para verificar el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales.

II - COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES: 40%

UNIDAD 1: COMPROMISO INSTITUCIONAL (Valor: 15/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Cumplimiento de políticas y normas institucionales (5%)	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	Cero (0) llamadas de atención. Aceptación de trabajos en tiempo extra. Presta el servicio con amabilidad y efectividad.
<i>Evaluación obtenida: 6%</i>			<i>Reconocimiento de usuarios de haber sido atendidos en jornada adicional. Dos (2) cartas de agradecimiento.</i>
2. Atención y servicio a usuarios (10%)	Considerar al usuario como la razón de ser de su trabajo	Da respuesta oportuna a las consultas de los usuarios Propone mejoras del servicio en función de las necesidades de los usuarios.	Manifestaciones de satisfacción del usuario Mejoras incorporadas al servicio.
<i>Evaluación obtenida: 11%</i>		<i>Tiempo promedio de respuesta a consultas: 2 días</i>	<i>Registros de correspondencia atendida.</i>

UNIDAD 2: LIDERAZGO DEL EQUIPO DE TRABAJO (Valor: 15/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Definición de objetivos y metas de trabajo (5%)	Dar orientaciones precisas cuando el grupo enfrenta dificultades o entra en conflicto	Objetivos del equipo: a) Ligados a objetivos institucionales. b) Realistas y alcanzables. c) Acordes con la capacidad de cada integrante del equipo.	Programación de trabajo Compromisos y metas individuales. Actas de verificación y seguimiento.
<i>Evaluación obtenida: 1%</i>	<i>Se presenta desmotivación y marcha "a la deriva" del equipo.</i>		<i>El programa señala repartición de actividades y las actas, verificación de su ejecución. No hay objetivos</i>
2. Gestión de recursos (5%)	Disponer de los recursos necesarios para el trabajo del equipo.	Gestión oportuna de recursos. Pertinencia y suficiencia de equipos y materiales.	Registros de solicitudes y entregas de materiales. Control de gastos y consumos.
<i>Evaluación obtenida: 2%</i>	<i>Recursos insuficientes.</i>	<i>Planeación deficiente y entregas parciales.</i>	<i>Suministro tardío que retrasa las actividades. No existe control de inventarios</i>
3. Tratamiento productivo de conflictos (5%)	Utilizar el conflicto como una oportunidad de desarrollo del equipo.	Se trabaja con hechos y datos. Exploración conjunta de causas de desacuerdos. Se llega a acuerdos mutuos.	Ambiente de trabajo libre de tensiones. Cumplimiento de compromisos Respeto de los acuerdos
<i>Evaluación obtenida: 2%</i>	<i>Problemas reiterativos o sin solución.</i>	<i>Rumores y quejas frecuentes. Imposición de órdenes.</i>	<i>Desconfianza generalizada Llamados de atención por problemas internos</i>

UNIDAD 3: COMUNICACIÓN (Valor: 10/100)			
ELEMENTOS	META	CRITERIOS	EVIDENCIAS
1. Comunicación interpersonal (5%)	Fomentar el entendimiento y las relaciones amistosas de los compañeros de trabajo	Diálogo abierto, sincero y constructivo entre los miembros del equipo de trabajo.	Manifestación tranquila de puntos de vista. Dar y recibir explicaciones cuando se requiere
<i>Evaluación obtenida: 3%</i>	<i>Comunicaciones limitadas a asuntos de trabajo.</i>	<i>Uso excesivo de comunicaciones formales por escrito.</i>	<i>Justificaciones de trabajos no realizados o de demoras e prestación del servicio</i>
2. Comunicación institucional (5%)	Trabajar con información clara y oportuna de carácter oficial.	Comunicaciones transmitidas formalmente. Fuentes de consulta disponibles a cualquier empleado.	Comunicaciones registradas en medios oficiales. Interpretación unificada de políticas, órdenes e instrucciones.
<i>Evaluación obtenida: 4%</i>	<i>Rotación de comunicados institucionales.</i>	<i>Existe libro y cartelera para fijar comunicaciones.</i>	<i>No hay registro de reuniones para comentar comunicaciones oficiales.</i>

8. Valorar los resultados alcanzados por el empleado (Aplicar criterios de evaluación).

En la primera fase del proceso de evaluación (ver página 16) se definieron los compromisos (contribuciones y metas individuales y competencias comportamentales), se le asignó un peso relativo o valor porcentual a cada unidad, a cada elemento de competencia y a cada evidencia, de acuerdo con su importancia e impacto esperado para la consecución de las metas institucionales.

En esta tercera fase, al valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos se procede así:

- a) Verifique si se obtuvo el resultado esperado y en qué proporción, de acuerdo con la meta establecida.
- b) Verifique si dicho resultado cumple con todos y cada uno de los criterios establecidos.
- c) Verifique que en el Portafolio de Evidencias se encuentren las evidencias requeridas que comprueban el resultado anterior.
- d) Asigne los valores obtenidos por el empleado en cada elemento de cada unidad, así:
 - a. Si las tres (3) condiciones anteriores (a), b) y c)) se cumplen, la valoración que se debe asignar es del 100% del valor establecido para ese resultado.

Ejemplo: Esta valoración se refleja en los puntajes asignados a los elementos 1 y 2 de la unidad 1, según la tabla de valoración consolidada de la página 40 de esta guía.

- b. Si no se cumplen las condiciones anteriores, la valoración asignada debe corresponder proporcionalmente al porcentaje de la meta alcanzada y al cumplimiento de los criterios fijados, de acuerdo con la importancia y el impacto que representen para el logro de las metas institucionales.

Ejemplo: Esta valoración se refleja en los puntajes asignados a los elementos 2, 3 y 4 de la unidad 2 de contribuciones y metas individuales y en todos los elementos que integran las unidades 2 y 3 de las competencias comportamentales, según la tabla de valoración consolidada de la página 40 de esta guía.

- c. Si una de las tres condiciones señaladas en a), en b) ó en c) superan lo esperado, la valoración que se asigne al resultado en mención estará entre el 1% y el 10% adicional al valor establecido para dicho resultado.

Ejemplo: Esta valoración se refleja en los puntajes asignados al elemento 2 de la unidad 1 de las competencias comportamentales, según la tabla de valoración consolidada de la página 40 de esta guía.

- d. Si el resultado no coincide con lo esperado o es inferior al 50%, se le asignará un valor entre cero (0) y un máximo del 50% del valor del elemento, según corresponda.

NOTA:

1. La forma de valorar señalada se aplica para las evaluaciones parciales semestrales de Ley, lo que supone que se cubren seis (6) meses o su equivalente de ciento ochenta (180) días del desempeño del empleado.
2. Para la evaluación definitiva, ordinaria o anual se toma la suma de los puntajes obtenidos en cada evaluación parcial semestral y se divide por dos (2) para obtener el promedio.
3. El resultado de la evaluación parcial semestral se obtiene sumando los valores ponderados asignados a cada evaluación parcial eventual, cuando aplique.
4. El resultado de las evaluaciones parciales eventuales se obtienen asignándoles un valor ponderado dentro de la evaluación semestral, en proporción con los días correspondientes al período evaluado. El valor de la evaluación parcial

eventual, dentro de la evaluación parcial semestral, se calcula aplicando la siguiente fórmula (Período de Evaluación Parcial, PEP):

$$\text{PEP} = \frac{\text{Evaluación período evaluado (EPE)} \times \text{Días del período evaluado (DPE)}}{(180) \text{ Días del período semestral (DPS)}}$$

5. La evaluación extraordinaria se valora de acuerdo con el período comprendido entre la última evaluación definitiva y el momento de la evaluación extraordinaria y se tienen en cuenta las evaluaciones parciales eventuales que se hayan producido en este período.

Ejemplo: el período para la primera evaluación parcial semestral comprende entre el primero (1) de Febrero y el treinta y uno (31) de Julio. Si a un empleado se le evalúa el quince (15) de Abril, el período evaluado será de setenta y cinco (75) días. En la evaluación de este período obtuvo un resultado de 95 puntos.

Aplicando la fórmula, el valor ponderado para tener en cuenta en la evaluación parcial semestral de Agosto será:

$$\text{PEP} = \frac{95 \text{ (EPE)} \times 75 \text{ (DPE)}}{180 \text{ (DPS)}} = 39.58.$$

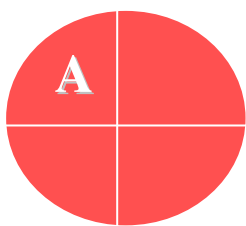
6. La evaluación del período de prueba toma en cuenta y de manera plena el período de Ley que es de seis (6) meses y las evaluaciones parciales eventuales que se hayan realizado.

Con el fin de consolidar los resultados de la evaluación realizada hasta este momento, los puntajes obtenidos por el evaluado en cada uno de los elementos se pueden llevar a una tabla general como la que se muestra a continuación.

IDENTIFICACION					
EVALUADO:			EVALUADOR:		
EVALUACION					
PERIODO PRUEBA	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	EXTRAORDINARI A	OTRAS:	
I- CONTRIBUCIONES Y METAS INDIVIDUALES.					
No.	UNIDADES	%	ELEMENTOS	VALOR %	
				Asignado	Obtenido
1	ACTUALIZAR BASE DE DATOS DE USUARIOS	10	1. Incluir nuevos datos 2. Depurar base existente.	5 5	5 5
2	DESROLLAR Y GESTIONAR PROYECTOS	50	1. Diseñar Proyectos. 2. Identificar fuentes de financiación 3. Asignar contrato. 4. Monitorear avance de proyecto	15 10 5 20	18 6 3.5 14
SUBTOTAL:		60		60	41.5
II – COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES.					
No.	UNIDADES	%	ELEMENTOS	VALOR %	
				Asignado	Obtenido
1	COMPROMISO INSTITUCIONAL	15	1. Cumplimiento de políticas y normas 2. Atención a usuarios.	5 10	6 11
2	LIDERAZGO DEL EQUIPO DE TRABAJO	15	1. Definición de objetivos y metas. 2. Gestión de recursos. 3. Tratamiento de conflictos	5 5 5	1 2 2
3	COMUNICACIÓN	10	1. Comunicación interpersonal. 2. Comunicación institucional.	5 5	3 4
SUBTOTAL:		40		40	29
TOTAL:		100		100	70.5
RESULTADOS DE LA EVALUACION					
SOBRESALIENTE		SATISFACTORIO		X	NO SATISFACTORIO
ACCIONES A SEGUIR					
CORRECTIVAS		PREVENTIVAS		DE MEJORAMIENTO	
1. Liderazgo del equipo de trabajo. 2. Comunicaciones. 3. Gestión de proyectos		1. Compromiso Institucional.		1. Competencias comportamentales.	

Esta tercera fase del proceso de evaluación del desempeño laboral se cumple así:

No.	Actividad	Procedimiento	Ejemplo.
7. Comparar los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos			
1.	Verificar el cumplimiento de contribuciones y metas individuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Verifique los resultados obtenidos (metas) en cada elemento y en cada unidad. • Verifique que los criterios señalados se cumplen. • Compruebe la existencia de evidencias que respalden los anteriores resultados. 	En la página 35 de esta guía se puede observar que los <i>resultados logrados</i> (letra bastardilla) se comparan con los compromisos adquiridos (letra normal).
2.	Verificar el cumplimiento de las competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Proceda como en el numeral anterior en relación con: <ol style="list-style-type: none"> a. La meta fijada. b. Los criterios señalados. c. Las evidencias requeridas. 	En la páginas 36 de esta guía se muestra la manera como se verifica el cumplimiento de las competencias comportamentales.
3.	Comparar el resultado de las evaluaciones individuales de los empleados de la dependencia con la evaluación de gestión del área producida por Control Interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Observe los puntajes obtenidos por cada empleado. • Establezca un promedio aritmético de los puntajes obtenidos por los empleados de la dependencia. • Determine a qué rango, dentro de la escala de valoración, corresponde este promedio. • Compare la calificación correspondiente a este rango con la evaluación de gestión de la dependencia producida por Control Interno. • Analice los dos resultados. • Saque conclusiones sobre la consistencia de los resultados. • Determine las acciones a tomar en caso de que dichos resultados no sean consistentes. 	Evaluación C. Interno: Se cumple: 0 No sabe 1 No 2 Insatisfactoriamente 3 Aceptablemente. 4 En alto grado. 5 Plenamente Equivalente en la Evaluación Desempeño: No satisfactorio (1 y 2) Satisfactorio (3) Sobresaliente (4 y 5)
8. Valorar los resultados alcanzados por el empleado			
1.	Asignar el valor que corresponda a cada una de los compromisos logrados, según los valores y criterios preestablecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • En qué proporción se cumplieron las metas. • Qué criterios de desempeño se cumplen. • Qué evidencias respaldan los anteriores resultados. 	
2.	Consolidar la valoración total del desempeño del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderar las evaluaciones parciales. • Consolidar los resultados de las evaluaciones parciales y definitivas. 	



Cuarta fase: Resultados de la evaluación del desempeño laboral.

Esta fase comprende las siguientes actividades:

9. Calificar el desempeño laboral del empleado (Evaluaciones definitivas)

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, a la evaluación extraordinaria o a la evaluación del período de prueba. Por su parte, la escala de evaluación que elijan las entidades en su sistema de evaluación del desempeño laboral se distribuirá en rangos que permitan determinar la calificación correspondiente a dichos resultados dentro de las calificativos que señala la Ley: sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio.

Cada entidad definirá en su sistema de evaluación el rango correspondiente, dentro de la escala de valoración que adopte, los valores mínimos y máximos para cada uno de los rangos y calificación respectiva.

A manera de ejemplo, una entidad podría establecer los siguientes rangos u otros similares:

<i>Sobresaliente:</i>	<i>entre el 101% y el 110% de los puntos de la escala.</i>
<i>Satisfactorio:</i>	<i>entre el 80% y el 100% de los puntos de la escala.</i>
<i>No satisfactorio:</i>	<i>79% o menos de los puntos de la escala.</i>

De acuerdo con estos rangos, la calificación obtenida como resultado del desempeño laboral indica:

- **SOBRESALIENTE:** Que el evaluado supera los compromisos adquiridos.
- **SATISFACTORIO:** Que el evaluado cumple plenamente los compromisos.
- **NO SATISFACTORIO:** Que el evaluado no cumple con lo previsto en los compromisos.

En el Sistema Tipo desarrollado por la Comisión Nacional del Servicio Civil para uso transitorio de las entidades, el mínimo requerido para obtener calificación satisfactoria del desempeño laboral corresponde al 80% del valor de escala.

10. Actuar constructivamente.

Esta fase del proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados permite:

Corregir las deficiencias o las desviaciones, eliminar las causas que las originan y asegurar que el empleado incorpore a su desempeño habitual en el trabajo la disciplina del autocontrol.

Prevenir la incidencia de causas extrañas en el normal funcionamiento de las actividades y en el logro de los resultados esperados.

Mejorar el desempeño laboral del empleado para asegurar el mejoramiento institucional, la calidad de los bienes y servicios suministrados y el cumplimiento de los fines del Estado.

Cualquiera que sea la acción que se adopte, de corrección, de prevención o de mejoramiento, se debe verificar su efecto tanto en el corto, como en el mediano y en el largo plazo para impedir la recurrencia de errores o el estancamiento en estándares que en su momento fueron buenos pero que con el correr de los tiempos pueden bloquear la posibilidad de mejoramiento.

El mejoramiento continuo es un proceso cuyos resultados se proyectan en el corto, mediano y largo plazo y abarca las etapas del ciclo propuesto (planeación, ejecución, verificación y acción: PEVA) y así continuamente y de manera progresiva.

El mejoramiento continuo implica:

- a) Identificar en qué aspectos se debe mejorar, teniendo en cuenta la prioridad o la importancia de los compromisos adquiridos al comienzo del período objeto de evaluación y en la primera fase del proceso;
- b) Reafirmar o modificar el resultado que se pretende alcanzar en función de los planes, programas y proyectos institucionales y de las necesidades y requerimientos de los usuarios;
- c) Fijar fechas de cumplimiento.

Esta cuarta fase del proceso de evaluación del desempeño laboral se cumple así:

No.	Actividad	Procedimiento
9. Calificar el desempeño laboral del empleado (Evaluaciones definitivas)		
1.	Verificar cuál es la escala de valoración adoptada por la entidad.	Cualquiera que sea la escala adoptada, siempre el puntaje máximo de la escala equivale al 100% del cumplimiento total de los compromisos adquiridos.
2.	Ubicar el puntaje obtenido por el empleado dentro del rango correspondiente de la escala	Verifique los rangos de valores establecidos por la entidad dentro de la escala adoptada.
3.	Determinar la calificación que corresponda al puntaje obtenido por el evaluado.	<ul style="list-style-type: none"> • Califique el resultado de la evaluación del empleado así: Sobresaliente: Si supera los compromisos adquiridos. Satisfactorio: Si cumple plenamente los compromisos. No satisfactorio: Si uno solo de los compromisos no cumplen con las metas o los criterios fijados.

10. Actuar constructivamente; Plan de Mejoramiento.		
1.	Asegurar cumplimiento de compromisos dentro de los parámetros establecidos, como consecuencia de las acciones correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> Verifique los compromisos fijados inicialmente, junto con sus parámetros de evaluación. Revise la aplicación y la eficacia de las acciones correctivas,
2.	Fijar acciones de prevención para evitar incidencia de causas extrañas en el cumplimiento de las metas fijadas.	<ul style="list-style-type: none"> Determine los progresos realizados en el cumplimiento de compromisos. Revise el mantenimiento de los estándares de cumplimiento y de las acciones preventivas.
3.	Incorporar acciones de mejoramiento para superar los estándares de calidad en la producción de bienes y en la prestación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñe las mejoras a incorporar en el plan de trabajo. Introduzca dichas mejoras en el proceso verificando su efectividad. Observe los resultados del trabajo a raíz de las mejoras introducidas. Reciba retroalimentación de los usuarios sobre las mejoras introducidas. Estandarice las mejoras con base en la retroalimentación recibida.
4.	Verificar resultados de las acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento.	<ul style="list-style-type: none"> Establezca puntos de control para las acciones previstas. Ejerza el control en los puntos establecidos. Elimine cualquier obstáculo que interfiera con la acción prescrita. Reciba retroalimentación de los usuarios sobre las acciones tomadas. Estandarice las mejoras logradas, con base en la retroalimentación recibida.
Comunicar resultados de las evaluaciones de desempeño		
1.	Comunicar los resultados de evaluaciones parciales.	Proceda de acuerdo con los procedimientos y plazos establecidos en la norma (Decreto 760 de 2005)
2.	Notificar los resultados de evaluaciones definitivas.	
3.	Resolver los recursos si los hay.	
4.	Informar a la Unidad de Personal los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral de los empleados de la dependencia.	Proceda de acuerdo con los procedimientos establecidos por la entidad y los plazos establecidos en la norma (Ley 909 de 2004)
Planear el proceso de evaluación del desempeño laboral para el siguiente período anual.		

GLOSARIO:

ACCIÓN CORRECTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

ACCIÓN PREVENTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

ACTITUD: Disposición interna para hacer lo que está previsto o dejar de hacer lo que no se debe, llegando a constituirse en una forma de reaccionar ante una situación o persona determinada, con base en lo que se piensa o se siente con respecto a ella.

APTITUDES: Capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica.

CALIFICACION: Expresar, con el calificativo de sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio, el resultado de las evaluación definitiva del empleado, según el rango de puntos dentro del cual se ubique dicho resultado en la escala de evaluación establecida por la entidad.

CICLO PEVA: Proceso continuo de planeación, ejecución, verificación y actuación de acuerdo con los resultados, dentro del periodo de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

COMISIÓN EVALUADORA: Grupo de evaluadores responsables de realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados, uno de los cuales debe ser de libre nombramiento y remoción.

COMPETENCIA: Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.

COMPETENCIA LABORAL: 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.

COMPETENCIA PROFESIONAL: Conjunto de saberes (teóricos, prácticos y valorativos) demostrados por una persona, que lo habilitan para el ejercicio de un oficio, arte o profesión.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES COMUNES: Comportamiento laboral requerido en los empleados para el cumplimiento de sus funciones y la prestación de los servicios en el Estado.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO: Conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares para el desempeño del empleo, según su nivel jerárquico.

COMPETENTE: Persona que posee un conjunto de, conocimientos, habilidades y destrezas y la capacidad para aplicarlos en varios de contextos y organizaciones.

CONOCIMIENTOS: Teorías, principios, conceptos e información relevante que sustenta y se aplica en el desempeño laboral competente.

CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL: Conjunto de productos laborales que debe realizar el empleado, en el ejercicio de las funciones inherentes a un empleo, en cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Requisitos de calidad del resultado obtenido. Condiciones o características que debe reunir el producto o servicio para satisfacer los requerimientos de cada uno de los elementos de competencia. Características de los resultados relacionados con el elemento de competencia.

DESEMPEÑO: Forma de actuar del empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los resultados asignados para el período objeto de evaluación.

DESTREZA: Precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida. Se adquiere con la experiencia a través de entrenamiento intenso.

DIRECTRIZ: Conjunto de instrucciones o normas generales dadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil para que las entidades desarrollen, adopten y apliquen el sistema de evaluación del desempeño laboral de sus empleados de carrera o en período de prueba.

EFICACIA: Grado en el que se realizan las actividades y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

ELEMENTO DE COMPETENCIA: Función productiva que puede ser realizada por una persona como contribución a la realización de la unidad de competencia.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS: Proceso por medio del cual se valoran las evidencias de la competencia laboral del empleado, de conformidad con el desempeño descrito en la definición de compromisos, se emite el juicio para calificar los resultados de su desempeño como sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio y se identifican las áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar o mejorar la competencia.

EVALUADOR: Persona o Comisión Evaluadora responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.

EVIDENCIAS: Prueba inobjetable que demuestra que los productos, servicios o comportamientos del empleado corresponden o no a lo esperado. Las evidencias consisten en productos, registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información verificable que sea pertinente para los propósitos de la auditoría.

EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO: Aplicación de teorías, métodos, técnicas y procedimientos para el logro de los resultados esperados.

EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO: Registro de comportamientos y acciones excepcionales observados en el empleado durante el ejercicio de sus funciones.

EVIDENCIAS DE PRODUCTO: Resultados tangibles de la actuación del empleado en la realización de los elementos de competencia. Ejemplos: un informe, una instalación eléctrica, una compra.

FUNCIÓN PRODUCTIVA: Conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área ocupacional.

HABILIDAD: Facilidad demostrada por el empleado para realizar una tarea con base en los conocimientos adquiridos.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: Mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

META INSTITUCIONAL: Resultados esperados del desempeño de la entidad, expresados en términos de calidad, magnitud o cantidad, en desarrollo de los planes, programas y proyectos, como respuesta a las demandas de los usuarios y beneficiarios.

MÉRITO: Demostración permanente de las calidades y competencias laborales exigidas al empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la prestación del servicio.

"NO CONFORMIDAD": Diferencia entre los resultados obtenidos y los compromisos adquiridos, de acuerdo con la meta, los criterios de desempeño o las evidencias preestablecidas.

NORMA: Disposición que prescribe parámetros o criterios que deben satisfacerse.

NORMAS DE COMPETENCIA: Descripción de los conocimientos, las habilidades y operaciones que el empleado debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo.

PARÁMETRO: Referente técnico que permite establecer la conformidad de los resultados alcanzados con los compromisos fijados: unidades y elementos de competencia objeto de la evaluación, escalas de valoración, criterios de desempeño y calificación e instrumento de evaluación.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA): Conjunto de programas y proyectos que la entidad desarrolla en el término de un año, en cumplimiento de las estrategias definidas para cumplir con su misión y lograr los objetivos propuestos para ese año.

PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS: Conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional.

PROCEDIMIENTO: Forma establecida para realizar una actividad o un proceso. Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo.

PROCESO: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados, que transforma entradas (insumos) en salidas (productos o servicios), con valor agregado.

RANGO DE PUNTOS: Conjunto de puntos establecido, entre un mínimo y un máximo, para obtener la calificación del desempeño laboral.

REGISTRO: Documento que contiene información sobre los resultados alcanzados o que provee evidencias sobre el desempeño.

RESULTADOS: Salida o producto, tangible o intangible, de cualquier categoría genérica (una factura, un dispositivo clínico, un servicio o un producto intermedio), fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.

SEGUIMIENTO: Revisión periódica practicada al desempeño del empleado y al avance en los proyectos, productos o servicios asignados.

SISTEMA: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

TÉCNICA DE EVALUACIÓN: Acción que permite construir una estrategia y determinar el tipo de instrumento de evaluación a utilizar durante el proceso de observación directa del desempeño del candidato ya sea en el lugar del trabajo o bajo condiciones lo más parecidas al mismo.

TRANSPARENCIA: Libre acceso a la información pública. La información relacionada con la evaluación del desempeño laboral de los empleados debe estar disponible para los actores del proceso y de libre acceso para evaluador y evaluado.

UNIDAD DE COMPETENCIA: Conjunto de funciones productivas o elementos de competencia que puede realizar una persona y que contribuyen a la realización del propósito principal del empleo.

VALIDAR: Proceso en el que se asegura que los contenidos o evidencias de desempeño correspondan al trabajo real y a las normas de competencia establecidas.

VALORAR: Asignar valor a los resultados del trabajo obtenidos por el empleado, de acuerdo con los compromisos, metas, criterios de valoración y evidencias establecidas al comienzo del período objeto de evaluación.

VERIFICACIÓN: Confirmación, con base en evidencias, del resultado alcanzado por empleado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Cinterfor/ OIT.2000.Boletín técnico interamericano de formación profesional: Competencias laborales en la formación profesional. Montevideo.149, mayo-agosto 2000.
—2001.Boletín técnico interamericano de formación profesional: Competencia laboral y valoración del aprendizaje .Montevideo. No. 152.
—2001 Formación para el trabajo decente. Montevideo.
—2002.Boletín técnico interamericano de formación profesional: Formación profesional, productividad y trabajo decente. Montevideo. No. 153.
2. *Competencia Laboral*. Publicación Trimestral, Enero – Marzo 1997, Año 1, No. 1. CONOCER, México.
3. CONOCER. *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. IBERFOP.OEI: Madrid, 1998.
4. Harrington, H. James. *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Bogotá: McGraw-Hill, 1996.
5. Imai, Masaaki. *Kaizen, La clave de la ventaja competitiva Japonesa*. México: Compañía Editorial Continental, 1985.
6. Le Boterf, Guy. *Ingeniería de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001.
7. Leite, Elenice Monteiro *Al rescate de la Calificación*. Montevideo, Cinterfor, 1996.
8. Lévy-Leboyer Claude. *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.
9. Mertens, Leonard. *Competencia Laboral: sistemas, seguimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997.
10. Mertens, Leonard. *Experiencias metodológicas en competencia laboral*. México, CONOCER, 1999.
11. Mertens, Leonard. *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. IBERFOP- OEI: Madrid, 1998.
12. Mertens, Leonard. *Experiencias metodológicas en competencia laboral*. México, CONOCER, 1999.
13. OIT. *Formación Profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra, 1993.
14. Sallenave, Jean Paul. *La gerencia integral. Competencia versus incompetencia*. Bogotá, Norma, 1994.
15. SENA. *Guía para la elaboración de Unidades de Competencia y Titulaciones, con base en el Análisis Funcional*. Dirección de Empleo, División de Estudios Ocupacionales. Bogotá, 1999.
16. SENA, Ministerio del Trabajo. *Formación Profesional: Fundamento para la productividad y competitividad en el nuevo milenio*. Memorias del Seminario realizado el 9 y 10 de Diciembre de 1999.
17. Vargas, Fernando. *Las cuarenta preguntas más frecuentes so-brecompetencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999.
18. Vargas, Fernando. *Competencia Laboral, instrumento clave para la empleabilidad*. Documento de trabajo. Cinterfor/OIT, 1997.