

**Directrices y lineamientos para la aplicación del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral
en la Personería Municipal de Cota**

Presenta:

Geraldin Franco Quintero

Asesor(a) de Pasantía:

Jorge Efraín Algarra Galeano

Centro de Pasantía y jefe Inmediato:

Personería Municipal de Cota

Sandra Parra

Institución Universitaria Colegios de Colombia - Unicoc

Colegio de Psicología

Pasantía en Psicología organizacional

Bogotá,

Febrero- 2026

Tabla de contenido

Caracterización del escenario de pasantía y funciones.

Descripción de la organización

Características de la población atendida

Sector

Ubicación geográfica

Reseña histórica

Descripción de los productos o servicios

Misión, visión, objetivos, políticas

Organigrama

Descripción de los procesos de gestión humana y de las funciones del pasante

Justificación de elección del lugar

Planteamiento de la necesidad o problemática a abordar

Objetivos

Objetivo general

Objetivos específicos

Justificación

Marco referencial

Marco investigativo

Marco teórico

Marco conceptual

Marco legal

Metodología

Enfoque

Població

Técnicas

y

estrategia

s de

evaluació

n

Procedim

iento

Recursos

Cronograma

Resultados

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Anexos

Caracterización de la entidad

Descripción de la organización

Para la realización de las pasantías del periodo 2026-01 se eligió La Personería Municipal de Cota, la cual es una entidad pública que se encarga de hacer una vigilancia del cumplimiento de la Constitución, velar por la defensa de la sociedad, vigilar las funciones administrativas municipales, intervenir ante las autoridades judiciales o administrativas cuando sea necesario, entre otras. (Personería de Cota, 2026)

Características de la población atendida

La población atendida en el área de recursos humanos de la Personería Municipal de Cota está conformada principalmente por servidores públicos, funcionarios administrativos, contratistas y personal de apoyo que hacen parte de la entidad. Esta población se caracteriza por desempeñar funciones relacionadas con la gestión pública, el control administrativo y la atención a la comunidad, en cumplimiento de las funciones misionales de la entidad.

En términos generales, se trata de una población adulta que participa activamente en los procesos institucionales y que requiere acompañamiento en aspectos relacionados con gestión del talento humano, bienestar laboral, organización documental, procesos administrativos y fortalecimiento del clima organizacional. Estas acciones buscan mejorar el desempeño laboral, el desarrollo de competencias y la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

Asimismo, la población presenta diversidad en cuanto a niveles de formación académica, procesos y responsabilidades dentro de la institución, lo cual implica la necesidad de implementar estrategias que promuevan el trabajo en equipo, la comunicación organizacional y el fortalecimiento de las habilidades laborales. De esta manera, el área de recursos humanos contribuye al desarrollo del talento humano y al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales. (Personería de Cota, 2026)

Sector

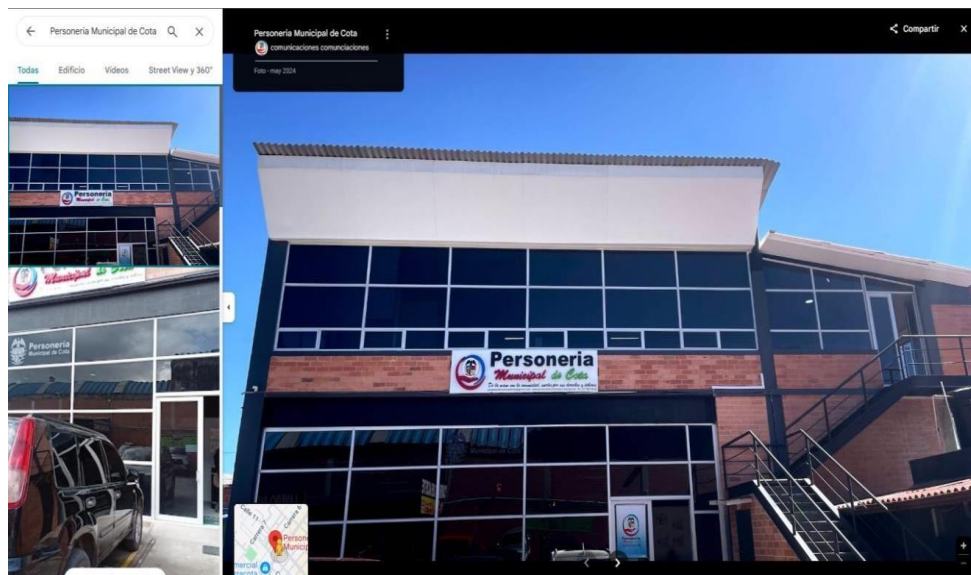
La Personería de Cota está categorizada como una entidad del sector público, adscrita al Ministerio Público, encargada de la defensa, protección y promoción de los Derechos Humanos. Asimismo, ejerce funciones de control disciplinario en el municipio, vela por la guarda de los intereses públicos y garantiza la protección de los principios del Estado Social de Derecho (Consejo de Estado, 2026).

Ubicación geográfica

La Personería de Cota se encuentra ubicada en la Carrera 5 N.º 10-41, en el municipio de Cota, Cundinamarca. Sus instalaciones están localizadas en el centro del municipio, en proximidad a la Alcaldía de Cota, lo cual facilita el acceso de la población a los diferentes servicios que ofrece la entidad. (Personería de Cota, 2026)

Figura 1

Instalaciones de personería municipal de Cota



Fuente: *Google Maps*

Reseña histórica

Según lo encontrado en la Página oficial de la Personería Municipal de Cota se establece que la Personería es una entidad fundada a partir de lo establecido en la Constitución Política de Colombia, específicamente en el Decreto Ley 1421 de 1993, que regula la estructura y funciones del Ministerio Público (Arango et al., 2011).

Las personerías municipales fueron creadas como entidades del Ministerio Público a mediados del siglo XIX. En ese momento, a través del ministro de Justicia, Miguel Antonio Caro, se autorizó a los Concejos Municipales para elegir a los personeros, quienes tendrían la función de velar por los intereses de la comunidad y la defensa del orden jurídico.

Posteriormente, mediante el Título X, Capítulo II, artículo 275 de la Constitución Política de Colombia de 1991, se consolidó el Ministerio Público como una entidad de control encargada de la vigilancia de la función pública y la protección de los derechos de los ciudadanos.

En el caso del municipio de Cota, el personero Misael Eduardo Duarte fue elegido en el año 2023 por el Concejo Municipal para ejercer su cargo durante el periodo 2024–2028. Desde entonces, ha desempeñado sus funciones de manera diligente, velando por la protección de los derechos de los ciudadanos cotenses y el cumplimiento de las normas. (Alcaldía Municipal de San Pedro, 2018)

Descripción de los servicios de la personería de cota

Servicios

En ese sentido, la personería, dentro de su labor de defensa, promoción y protección de los derechos de la ciudadanía, ofrece a los usuarios los siguientes servicios:

- Atención y asesoría jurídica gratuita
- Servir a la comunidad
- Promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución
- Recepción y revisión de quejas y reclamos frente a servidores públicos

- Participación en comités Municipales y de política pública

Misión, Visión, Objetivos y Política

Misión

La Personería Municipal de Cota es un órgano de control que garantiza los derechos humanos, la observancia de las normas vigila de manera responsable la conducta de los servidores, el patrimonio y la gestión pública; interviene de manera eficiente en la materialización de los derechos y el cumplimiento de los deberes, para la preservación de la paz, el orden jurídico y social de la comunidad Cotense. (Personería de Cota, 2026)

Visión

Para el año 2028 la Personería Municipal de Cota Cundinamarca se reconocerá por ser un órgano de control moderno con una infraestructura y tecnología avanzada y cercana a la comunidad, protagonista de la construcción del ciudadano, líder en la defensa de los derechos humanos, la vigilancia del patrimonio, la gestión pública y la sostenibilidad ambiental en garantía de los intereses de los Cotenses. (Personería de Cota, 2026)

Objetivos

- Atención al ciudadano de manera oportuna y eficiente en los servicios de: Atención a Víctimas del Conflicto Armado, Proceso Disciplinario, Atención al Ciudadano, Promoción y Protección de los Derechos Humanos. (Personería de Cota, 2026)
- Satisfacer a los ciudadanos con un servicio íntegro. (Personería de Cota, 2026)
- Fortalecer la competencia de los funcionarios de la Personería Municipal de Cota. (Personería de Cota, 2026)
- Mejorar continuamente los procesos de la Personería Municipal de Cota. (Personería de Cota, 2026)
- Promover las actividades de capacitación y seguridad y salud en el trabajo que permitan fomentar la toma de conciencia y formación de los colaboradores, las cuales conllevan al cumplimiento de lo establecido en la normatividad vigente. (Personería de Cota, 2026)
- Prevenir y reducir los incidentes y accidentes de trabajo que se puedan generar en el desarrollo de las actividades de la Personería Municipal de Cota. (Personería de Cota, 2026)
- Establecer y cumplir con las actividades encaminadas al mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, que contribuyan a fomentar los estilos de vida saludable y la seguridad laboral. (Personería de Cota, 2026)

Políticas

La Personería Municipal de Cota presenta las siguientes políticas de calidad para tener un mayor control y efectividad en los contextos:

- Garantiza los derechos humanos (Personería de Cota, 2026)

- Transparencia en los procesos brindados (Personería de Cota, 2026)
- Accesibilidad a los servicios (Personería de Cota, 2026)
- Prevención y seguimiento para la resolución de conflictos sociales y/o administrativos y (Personería de Cota, 2026)

Organigrama



Fuente: (Personería de Cota, 2026)

Es importante resaltar que en la Personería Municipal de Cota las funciones se organizan mediante procesos estructurados, cada uno conformado por un equipo de profesionales y/o personal asistencial idóneo para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Procesos humanos

En la Personería Municipal de Cota, los procesos de Gestión Humana están orientados al fortalecimiento del talento institucional, garantizando el cumplimiento normativo, el mejoramiento continuo y la promoción de un ambiente laboral adecuado. Estos procesos buscan optimizar el desempeño de los servidores públicos mediante estrategias relacionadas con

bienestar laboral, clima organizacional, evaluación de desempeño, capacitación, inducción y reinducción, apoyo en procesos disciplinarios internos y gestión documental.

Bienestar laboral

El bienestar laboral se desarrolla a través de actividades y estrategias que promueven la calidad de vida de los funcionarios, fortaleciendo la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral. Estas acciones contribuyen a la prevención de riesgos psicosociales y al mejoramiento de la productividad, favoreciendo un entorno organizacional saludable y armónico.

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los funcionarios respecto a las condiciones laborales, relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación interna. La evaluación del clima permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, facilitando la implementación de estrategias que fortalezcan la cohesión del equipo de trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evaluación de desempeño constituye un proceso sistemático mediante el cual se valoran las competencias, habilidades y resultados obtenidos por los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones. Este procedimiento permite establecer planes de mejoramiento, identificar necesidades de formación y garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos por la normatividad vigente en el sector público.

En cuanto a la capacitación, esta se orienta al fortalecimiento de conocimientos técnicos, normativos y comportamentales, promoviendo la actualización permanente del personal frente a cambios legislativos, administrativos y procedimentales. La formación continua contribuye a la eficiencia institucional y al adecuado cumplimiento de la misión de la entidad.

La inducción y reinducción constituyen procesos fundamentales para garantizar la adaptación y actualización de los funcionarios. La inducción facilita la integración del nuevo personal a la estructura organizacional, brindando información sobre misión, visión, funciones y normatividad interna. La reinducción, por su parte, permite actualizar conocimientos y reforzar lineamientos institucionales ante cambios normativos o estratégicos.

El apoyo en procesos disciplinarios internos se desarrolla en el marco del respeto por el debido proceso y la transparencia administrativa. Desde el área de Gestión Humana se brinda acompañamiento en la organización de documentación, seguimiento de actuaciones y cumplimiento de procedimientos establecidos, garantizando la adecuada gestión de situaciones relacionadas con el comportamiento y responsabilidades de los servidores públicos.

Finalmente, la gestión documental de talento humano comprende la organización, custodia y actualización de los documentos laborales de los funcionarios, tales como hojas de vida, evaluaciones, actas, certificaciones y demás registros administrativos. Este proceso asegura la trazabilidad de la información, el cumplimiento de la normativa archivística y la protección de datos personales.

En conjunto, estos procesos fortalecen la estructura organizacional de la Personería Municipal de Cota, contribuyendo al mejoramiento continuo, la eficiencia administrativa y el cumplimiento de su misión institucional.

Funciones de las pasantías

- Apoyar el proceso de capacitación mediante el registro de actividades y reuniones en las respectivas actas, bajo los formatos del proceso de talento humano, tomando fotos del espacio y compartiéndolos en el grupo institucional de WhatsApp.
- Elaborar el registro trimestral de la gestión y actividades realizadas en relación con el proceso de talento humano, consolidando la información en los formatos de informes institucionales.
- Los Informes manejados en la entidad son los siguientes: o Informe trimestral actividades de bienestar e incentivos o Informe trimestral pausas activas o Informe trimestral plan de seguridad y salud en el trabajo o Informe trimestral plan estratégico talento humano
- Apoyar el proceso de bienestar laboral en la planeación y ejecución de reconocimientos de logros, cumpleaños y fechas especiales. Esto implica mantener actualizada el tablero grande ubicado en el vestíbulo del piso 1.
- Colaborar en la revisión y organización de los informes de pago de cada corte, archivando la documentación correspondiente de acuerdo con el orden que se le indique.
- Realizar una revisión de los cuadros de PQRS de los contratistas que lo manejen, esta revisión se hace por medio de la carpeta compartida denominada “PQRS2026”. Al encontrar alguna inconsistencia el proceso a seguir es resaltarlos, dejar un comentario informando el fallo y reenviarlos para que el dueño del cuadro realice los respectivos cambios.

- Aproximadamente cada 15-20 días se entregan cortes de pago al proceso de gestión documental, de modo que cada pago debe estar organizado de acuerdo con el orden dispuesto en el formato denominado “entrega de cortes a archivo” se deben contar las hojas que se entregan y corroborar que ese número sea correcto. Al finalizar y tener el aval de la persona que haya recibido en archivo se le entrega ese documento (entrega de cortes a archivo) a la coordinadora de talento humano.
- En cada pago de cada contratista se le debe entregar a la contadora una copia de la planilla y una copia del “acta de corte” en donde se evidencian los valores de pago. Este proceso es fundamental para lograr ejecutar con éxito el pago de cada contratista.
- Enviar al correo personal de cada contratista el informe de pago que le corresponda, para que este PDF pueda ser subido al SECOP II.
- Escanear y organizar en las carpetas de los contratistas correspondientes la documentación manejada para cada pago, la cual es la siguiente:
 - “Informe supervisión de actividades Corte (Nº corte)
 - Contrato (Nº contrato) (Nombre del contratista)”
 - Certificado de cumplimiento y acta de Corte (Nº corte)
 - Contrato (Nº contrato) (Nombre del contratista)”
 - Documento soporte Corte (Nº corte)
 - Contrato (Nº contrato) (Nombre del contratista)”
- Diligenciar bases de datos para la afiliación de nuevos contratistas a la ARL Positiva.
- Gestionar capacitaciones contactando entidades externas para coordinar su programación, de acuerdo con la disponibilidad de agenda. De igual manera, al llegar el capacitador,

recibirlo y ayudar en la logística del espacio (generalmente es el piso 2 en el vestíbulo) para que todo se desarrolle de una manera coordinada.

- Tomar lista de asistencia de las personas que participaron en las reuniones/capacitaciones utilizando el formato propio de la entidad.
- Crear meet en capacitaciones o reuniones de acuerdo con lo que soliciten.
- Apoyar en los procesos de desvinculación de contratistas en la plataforma SIGEP II.
- Crear mensualmente una pieza grafica llamativa sobre “los cumpleaños del mes” y enviarla los primeros días del mes al grupo institucional de WhatsApp.
- Convocar al personal, participar y tomar registro fotográfico de las pausas activas de manera semanal para fomentar los hábitos saludables en la entidad.
- Mantener actualizada la “base de datos de la personería 2026” allí se encuentra información fundamental tal y como es: o Datos personales. o Numero de contacto. o Valor del contrato. o Fecha de inicio y finalización del contrato.
- Manter actualizada la “base de datos sociodemográfica de la personera 2026” allí encontrara información sobre: o Fecha de examen ocupacional. o Contactos de emergencia. o Enfermedades.
- Mensualmente se le entrega a la persona que este ejecutando el cargo de servicios generales el formato de control de aseo en baños y cocina.
- Realizar oficios de acuerdo con lo solicitado relacionados a “solicitud de practicantes/judicantes/pasantes a diferentes universidades”.
- Radicar oficios en secretaria utilizando el formato oficial de la entidad, allí se cuentan los números de folios, se especifica el oficio entregado y se solicita firma de la persona que recibo el documento.

- Asistir a las reuniones de: o Copasst o Reunión Administrativa de profesionales o Reunión Administrativa de asistenciales o Reunión de comité de convivencia Tomar registro fotográfico, llevar lista de asistencia y documentar todo lo hablado en la reunión en el formato que corresponda.
- Todos los formatos que sean requeridos se encuentran en la plataforma de “conecta” allí se pueden descargar y editar si es necesario. Dicha plataforma se encuentra en el acceso directo del computador del asistencial de talento humano en Google.
- Como recomendación, se sugiere destinar un cajón del puesto de trabajo exclusivamente para guardar los documentos relacionados a los pagos de los contratistas, de este modo se tendrá un orden claro de los papeles.

Justificación de elección del lugar

La elección de realizar las pasantías en el área de psicología organizacional en el municipio de Cota responde al interés de fortalecer los conocimientos y habilidades relacionadas con el funcionamiento de las organizaciones y la gestión del talento humano. Este campo de la psicología permite comprender cómo influyen factores como la motivación laboral, el clima organizacional, el liderazgo y la comunicación en el bienestar de los trabajadores y en el desempeño de las instituciones.

Asimismo, el contexto institucional de Cota brinda la oportunidad de conocer de cerca los procesos administrativos y organizacionales dentro del sector público, permitiendo aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica en situaciones reales de trabajo. A través de esta experiencia se busca desarrollar competencias en análisis organizacional, gestión documental, trabajo en equipo y apoyo a procesos administrativos, contribuyendo al fortalecimiento del funcionamiento institucional.

De igual manera, la realización de las pasantías en este entorno permite ampliar la comprensión del rol del psicólogo dentro de las organizaciones, evidenciando cómo su intervención puede contribuir al bienestar laboral, la eficiencia en los procesos y la mejora del ambiente de trabajo.

Planteamiento de la necesidad o problemática a abordar

La Personería Municipal de Cota en cumplimiento de sus funciones constitucionales de vigilancia administrativa, defensa de los derechos humanos y control disciplinario, requiere garantizar que sus procesos internos se desarrollen con eficiencia, transparencia y sujeción estricta a la normatividad vigente. En este contexto, el cargo de secretaria ejecutiva (Código 425 – Grado 01), adscrito al despacho del Personero Municipal, desempeña un rol fundamental en la gestión administrativa, documental, contractual y de atención al ciudadano.

No obstante, actualmente no se cuenta con un Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral formalmente estructurado y aprobado por la autoridad competente, que permita medir de manera objetiva y técnica el cumplimiento de las funciones asignadas a dicho cargo. Esta situación genera las siguientes problemáticas:

Ausencia de criterios objetivos de medición del desempeño, lo que dificulta valorar el cumplimiento de metas, la calidad del servicio prestado y la eficiencia administrativa.

Falta de alineación formal entre las funciones del cargo y los objetivos institucionales, lo que puede afectar la planeación estratégica y el mejoramiento continuo.

Débil identificación de necesidades de capacitación y fortalecimiento de competencias, al no existir una herramienta sistemática que permita detectar brechas en el desempeño.

Riesgo en la gestión documental y contractual, considerando que el cargo tiene bajo su responsabilidad la custodia de expedientes, manejo de información reservada, registro en SECOP y apoyo en procesos disciplinarios.

Necesidad de cumplimiento normativo, dado que la implementación de sistemas de evaluación del desempeño constituye una obligación establecida en el artículo 40 de la Ley 909 de 2004 y reglamentada en el Decreto 1083 de 2015.

Adicionalmente, el artículo 125 de la Constitución Política de Colombia consagra el principio del mérito como fundamento para la permanencia en los empleos públicos, lo cual implica que la evaluación del desempeño debe ser un proceso técnico, verificable y sustentado en indicadores claros

El presente proyecto surge, por tanto, como respuesta técnica y normativa a la necesidad institucional de contar con un mecanismo estructurado que permita evaluar el desempeño de la secretaria ejecutiva de manera integral, fortaleciendo la gestión pública y promoviendo la cultura del mejoramiento continuo en la Personería Municipal.

Objetivo General

Establecer las directrices y lineamientos para aplicar el sistema propio de evaluación del Desempeño Laboral de la Personería Municipal de Cota y todos sus componentes y fases, como la concertación de compromisos laborales, competencias comportamentales, seguimiento y evaluación de la gestión y los instrumentos de evaluación que integran el sistema propio de Evaluación de Desempeño de acuerdo con los parámetros establecidos y en consideración de la normatividad vigente y aplicable a la Entidad, con el fin de fortalecer el desarrollo de las funciones y orientar las actuaciones hacia las prioridades misionales que aportan los empleos a la entidad.

Objetivos específicos

- Establecer lineamientos claros para la evaluación según el Manual Específico de Funciones.
- Evaluar comportamientos laborales del servidor público.
- Garantizar la aplicación del principio de mérito en la permanencia del empleo público.
- Identificar oportunidades de mejora y necesidades de capacitación.
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos emitidos por la CNSC.

Marco investigativo

La revisión de antecedentes investigativos constituye un elemento fundamental en la construcción del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral (SPEDL), en tanto permite

identificar enfoques teóricos, metodológicos y prácticos previamente desarrollados en torno a la evaluación del desempeño en el sector público y en organizaciones en general. Este análisis facilita comprender el estado actual del conocimiento, reconocer avances, limitaciones y vacíos existentes, y sustentar técnicamente la propuesta que se pretende implementar en la Personería Municipal de Cota (Carvajal, 2024; Infante, 2018).

En este sentido, la revisión de la literatura permite evidenciar que la evaluación del desempeño laboral ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en el cumplimiento de funciones, hacia modelos integrales orientados a resultados, competencias y mejora continua. Asimismo, se reconoce su papel como herramienta estratégica para fortalecer la gestión del talento humano, promover la eficiencia administrativa y garantizar el cumplimiento del principio de mérito en el empleo público (Rodríguez, 2013; Burbano, 2018).

Para efectos de organización, el presente estado del conocimiento se estructura en dos niveles: en primer lugar, se presentan investigaciones de carácter nacional, las cuales permiten contextualizar la evaluación del desempeño dentro del marco normativo y administrativo colombiano, evidenciando sus avances y dificultades en la implementación; en segundo lugar, se abordan investigaciones de carácter internacional, que aportan enfoques teóricos y metodológicos más amplios, así como experiencias comparadas que enriquecen la comprensión del fenómeno (Lluncor, 2021; Zhao et al., 2019)

De esta manera, el análisis conjunto de estos antecedentes proporciona una base sólida para el diseño del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral, garantizando que su formulación responda tanto a las exigencias normativas como a las mejores prácticas en gestión pública y talento humano (Carvajal, 2024; Lluncor, 2021).

Tabla 1

Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano

Elemento para analizar	Contenido
Título del artículo o de la investigación	Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano
Autor y año	Infante García, L. C. (2018)
Lugar	Colombia – Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)
Objetivo principal	Analizar la importancia de la evaluación del desempeño laboral en el sector público y su incidencia en la mejora del talento humano.
Enfoque metodológico	Enfoque cualitativo, basado en revisión documental y análisis normativo del sistema de carrera administrativa en Colombia.
Principales resultados	Se evidenció que la evaluación del desempeño permite identificar fortalezas y debilidades en los servidores públicos, pero presenta falencias en su aplicación práctica por falta de instrumentos claros.
Conclusiones	La evaluación del desempeño es fundamental para fortalecer la gestión pública, mejorar la calidad del servicio y garantizar el principio de mérito en el empleo público.

Tabla 2.

La evaluación del desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de metas institucionales

Elemento para analizar	Contenido
Título del artículo o de la investigación	La evaluación del desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de metas institucionales
Autor y año	Carvajal, C. A. (2024)
Lugar	Revista Científica (publicación académica en línea)
Objetivo principal	Analizar la evaluación del desempeño laboral como herramienta para el cumplimiento de metas institucionales en las organizaciones.
Enfoque metodológico	Enfoque cualitativo, basado en revisión documental y análisis teórico de modelos de evaluación del desempeño.
Principales resultados	Se evidenció que la evaluación del desempeño contribuye significativamente al logro de metas institucionales, al permitir medir resultados, identificar falencias y fortalecer la gestión del talento humano. Asimismo, se destaca la importancia de establecer

	indicadores claros y procesos de seguimiento continuo.
Conclusiones	La evaluación del desempeño laboral es un mecanismo estratégico que permite alinear el trabajo de los servidores con los objetivos institucionales, promoviendo la eficiencia, la mejora continua y el cumplimiento de metas organizacionales.

Tabla 3

Evaluación del desempeño en entidades públicas en Colombia

Elemento para analizar	Contenido
Título del artículo o de la investigación	Sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia
Autor y año	Rodríguez, J. (2013)
Lugar	Colombia – Universidad Militar Nueva Granada
Objetivo principal	Analizar la implementación de la evaluación del desempeño en entidades públicas colombianas.
Enfoque metodológico	Investigación cualitativa con revisión documental y análisis de normatividad vigente.
Principales resultados	Se identificaron debilidades en la aplicación de indicadores, subjetividad en la evaluación y poca articulación con los objetivos institucionales.
Conclusiones	Es necesario fortalecer los sistemas de evaluación mediante indicadores objetivos y mecanismos técnicos que garanticen transparencia.

Tabla 4

El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas

Elemento para analizar	Contenido
Título del artículo o de la investigación	<i>El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas</i>
Autor y año	Lluncor, G. (2021)
Lugar	América Latina – CEPAL / Repositorios académicos
Objetivo principal	Analizar los sistemas de evaluación del desempeño en el sector público latinoamericano.
Enfoque metodológico	Investigación cualitativa con análisis comparativo de modelos de evaluación en diferentes países.
Principales resultados	Se identificó la necesidad de adaptar los sistemas de evaluación al contexto institucional, incorporando indicadores claros y medibles.
Conclusiones	Los sistemas de evaluación deben ser flexibles,

	objetivos y alineados con la misión institucional para garantizar su efectividad.
--	---

Tabla 5

Performance Management in Public Organizations

Elemento para analizar	Contenido
Título del artículo o de la investigación	Performance Management in Public Organizations
Autor y año	Zhao, X. et al. (2019)
Lugar	Publicación científica internacional – base de datos académica (ScienceDirect)
Objetivo principal	Analizar los sistemas de gestión y evaluación del desempeño en organizaciones públicas, destacando su impacto en la eficiencia institucional y la gestión del talento humano.
Enfoque metodológico	Revisión de literatura y análisis comparativo de modelos de gestión del desempeño aplicados en el sector público.
Principales resultados	Se evidenció que los sistemas modernos de evaluación del desempeño se centran en resultados, competencias y evaluación continua, permitiendo mejorar la productividad y la calidad del servicio en las organizaciones públicas.
Conclusiones	La gestión del desempeño en el sector público debe ser integral, basada en indicadores claros y acompañada de procesos de seguimiento y retroalimentación, con el fin de fortalecer la eficiencia organizacional y el cumplimiento de objetivos institucionales.

Tabla 6

Performance Management

Elemento para analizar	Contenido
Título del artículo o de la investigación	Performance Management
Autor y año	Herman Aguinis (2013)
Lugar	Estados Unidos – Publicación académica (Libro científico)
Objetivo principal	Analizar la gestión del desempeño como un sistema integral para mejorar la productividad, el desarrollo del talento humano y el cumplimiento de objetivos

	organizacionales.
Enfoque metodológico	Enfoque teórico con revisión de literatura científica y análisis de modelos de evaluación del desempeño aplicados en diferentes organizaciones, incluyendo el sector público.
Principales resultados	Se establece que la evaluación del desempeño es más efectiva cuando se basa en resultados medibles, competencias laborales y procesos continuos de retroalimentación. Además, se evidencia que los sistemas tradicionales son insuficientes frente a modelos modernos de gestión del desempeño.
Conclusiones	La gestión del desempeño debe concebirse como un proceso continuo, estratégico y alineado con los objetivos institucionales, que permita mejorar el rendimiento individual y organizacional mediante indicadores claros y evaluación constante.

Marco Legal

Al iniciar el proceso de diseño del sistema propio de evaluación del desempeño laboral en cada entidad, se debe tener claro cuáles serán las bases jurídicas de este. Por lo tanto, resulta imperativo recopilar las normas que podrían definir algunas características del sistema, proceso que se inicia reconociendo que gran parte de las leyes y decretos sobre la carrera administrativa, también refieren a la evaluación del desempeño de los servidores en carrera administrativa o periodo de prueba. En tal sentido, se señala a continuación una lista de normas que deberán tenerse en cuenta:

Artículo 24 (modificado por el artículo 1° de la Ley 1960 de 2019)

Artículo 24. Encargo. Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados en estos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño es sobresaliente.

En el evento en que no haya empleados de carrera con evaluación sobresaliente, el encargo deberá recaer en quienes tengan las más altas calificaciones descendiendo del nivel sobresaliente al satisfactorio, de conformidad con el sistema de evaluación que estén aplicando las entidades. Adicionalmente el empleado a cumplir el encargo deberá reunir las condiciones y requisitos previstos en la ley.

El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el cargo inmediatamente inferior de la planta de personal de la entidad.

Los cargos de libre nombramiento y remoción, en caso de vacancia temporal o definitiva, podrán ser provistos a través del encargo de empleados de carrera o de libre nombramiento y remoción, que cumplan los requisitos y el perfil para su desempeño.

En caso de vacancia definitiva el encargo será hasta por el término de tres (3) meses, prorrogable por tres (3) meses más, vencidos los cuales el empleo deberá ser provisto en forma definitiva.

Parágrafo 1. Lo dispuesto en este artículo se aplicará para los encargos que sean otorgados con posteridad a la vigencia de esta ley.

Parágrafo 2. Previo a proveer vacantes definitivas mediante encargo o nombramiento provisional, el nombramiento o en quien este haya delegado, informara la existencia de la vacante a la Comisión Nacional del Servicio Civil a través del medio que esta indique.

Artículo 38

"El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales. El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán

incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata. (Calificación extraordinaria) Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y de apelación.

Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera;
- b) Ascender en la carrera;
- c) Conceder becas o comisiones de estudio;
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- e) Planificar la capacitación y la formación;
- f) Determinar la permanencia en el servicio. "

Artículo 39

"Obligación de evaluar. Los empleados que sean responsables de evaluar el desempeño laboral del personal, entre quienes, en todo caso, habrá un funcionario de libre nombramiento y remoción, deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en el instrumento y en los términos que señale el reglamento que para el efecto se expida. El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado. El jefe de Control Interno o quien haga sus veces en las entidades u organismos a los cuales se les aplica la presente ley, tendrá la obligación de remitir las evaluaciones de gestión de cada una de las dependencias, con el fin de que sean tomadas como criterio para la evaluación de los empleados, aspecto sobre el cual hará seguimiento para verificar su estricto cumplimiento.

Artículo 41

Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral.

Decreto Ley 760 de 2005

Artículo 33.

"Los responsables de evaluar a los empleados de carrera y en período de prueba deberán hacerlo dentro de los plazos y casos establecidos en el reglamento.

Los empleados objeto de evaluación tienen el derecho de solicitarla, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva. Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el empleado o empleados responsables de evaluar no lo hicieron, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el puntaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria."

Artículo 34.

"La calificación definitiva anual o la extraordinaria se notificará personalmente dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzca.

Si no pudiere hacerse la notificación personal al cabo del término previsto en el inciso anterior, se enviará por correo certificado una copia de la misma a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y se dejará constancia escrita de ello, caso en el cual la notificación se entenderá surtida en la fecha en la cual aquella fue entregada.

Las evaluaciones parciales y semestrales serán comunicadas por escrito al evaluado, dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzca."

Artículo 35.

"Contra la calificación definitiva expresa o presunta podrá interponerse el recurso de reposición ante el evaluador y el de apelación para ante el inmediato superior de este, cuando considerare que se produjo con violación de las normas legales o reglamentarias que la regulan.

Los recursos se presentarán personalmente ante el evaluador por escrito y sustentados en la diligencia de notificación personal o dentro de los cinco (5) días siguientes a ella. En el trámite y

decisión de los recursos se aplicará lo dispuesto en el Código Contencioso Administrativo."

Artículo 36.

Contra las evaluaciones semestrales o parciales expresas o presuntas no procederá recurso alguno.

Decreto 815 de 2018

Decreta:

Artículo 1. Sustituir el Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015 el cual quedará así

Título 4.

Competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos

Artículo 2.2.4.1. *Campo de aplicación.* El presente Título determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los Decretos Ley 770 y 785 de 2005.

Artículo 2.2.4.2. *Definición de competencias.* Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Artículo 2.2.4.3. *Componentes.* Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes componentes:

1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos Ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupan los empleos.

2. Las competencias funcionales del empleo.

3. Las competencias comportamentales.

Contenido funcional del empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de éste, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.

2. Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.

Artículo 2.2.4.5. Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.

2. Los conocimientos básicos que correspondan a cada criterio de desempeño de un empleo.

3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.

4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Artículo 2.2.4.6. Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje continuo	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto.	- Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio. - Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación. - Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de inter-aprendizaje.
Orientación a resultados Orientación al usuario y al ciudadano.	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad. Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad	- Asume la responsabilidad por sus resultados. - Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas. - Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos. - Adopta medidas para minimizar riesgos. - Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados. - Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados. - Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad. - Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos. - Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y/o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad. - Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.

		- Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna. - Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. - Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos. - Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo. - Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente. - Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano.
Compromiso con la organización.	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	· Promueve el cumplimiento de 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. · Toma iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas.
Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.	· Cumple los compromisos que adquiere con el equipo. · Respeta la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo. · Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus

Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios.	miembros. · Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales. · Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condición de respeto y cordialidad. · Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo. · Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones. · Responde al cambio con flexibilidad. · Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, forma de trabajo y procedimientos. · Promueve al grupo para que se adapten en las nuevas condiciones.
---------------------------------	--	--

1. Responsabilidad por personal a cargo.
2. Habilidades y aptitudes laborales.
3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
4. Iniciativa de innovación en la gestión.
5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Artículo 2.2.4.7. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Son las competencias inherentes al servicio público, que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral.

Marco conceptual

El presente marco conceptual tiene como propósito fundamentar teóricamente el proyecto relacionado con el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral, orientado bajo los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil. En este sentido, se abordan los principales conceptos que permiten comprender la importancia de la evaluación del desempeño como una herramienta estratégica para la gestión del talento humano en el sector público.

La evaluación del desempeño laboral se concibe como un proceso sistemático y continuo mediante el cual se valoran las competencias, habilidades, cumplimiento de metas y resultados obtenidos por los servidores públicos, en concordancia con los objetivos institucionales. Este proceso no solo busca medir el rendimiento, sino también identificar oportunidades de mejora, fortalecer capacidades y promover el desarrollo profesional.

Asimismo, el marco conceptual integra términos clave como gestión del talento humano, competencias laborales, indicadores de desempeño y mejora continua, los cuales resultan esenciales para la adecuada implementación del sistema. De igual manera, se consideran los principios de mérito, igualdad y transparencia que orientan la función pública y que son promovidos por la CNSC en sus diferentes procesos.

Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático mediante el cual se mide el grado en que los servidores públicos cumplen con sus funciones, responsabilidades y metas asignadas. Según la Comisión Nacional del Servicio Civil, este proceso permite valorar objetivamente los resultados laborales y comportamentales, garantizando decisiones basadas en el mérito y la transparencia.

De acuerdo con Chiavenato, la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática del

desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar” (Chiavenato, 2009). Esto implica que no solo se evalúan resultados, sino también competencias y comportamientos.

Compromisos laborales: Son aquellos que evidencian las competencias funcionales del empleo y las competencias comportamentales que debe acreditar todo servidor público en el ejercicio del empleo.

Competencias funcionales: Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel. (Artículo 2.2.4.5 del Decreto 815 de 2018).

Competencias comportamentales: Son las características individuales (habilidades, actitudes, conocimientos, aptitudes, rasgos y motivaciones) que están relacionadas con el desempeño observado del empleado público y que le permiten alcanzar las metas institucionales, cumplir con los compromisos funcionales e interactuar con efectividad en los equipos de trabajo a los que pertenece.

Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Responsabilidad por personal a cargo.
2. Habilidades y aptitudes laborales.
3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
4. Iniciativa de innovación en la gestión.
5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad. (Artículo 2.2.4.5 del Decreto 815 de 2018).

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de prácticas orientadas a atraer, desarrollar y retener el personal dentro de una organización. En el sector público, esta gestión está alineada con los principios establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Según Martha Alles, la gestión del talento humano busca potenciar las capacidades de los

colaboradores para contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Alles, 2008). En este sentido, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones relacionadas con capacitación, incentivos y desarrollo.

Competencias Laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a una persona desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo. La Comisión Nacional del Servicio Civil establece que estas competencias deben ser evaluadas como parte integral del desempeño laboral.

De acuerdo con Spencer y Spencer, las competencias son características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo (Spencer & Spencer, 1993).

Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño son herramientas que permiten medir de manera objetiva los resultados alcanzados por un trabajador o una organización. Estos deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos institucionales.

Según Kaplan y Norton, los indicadores facilitan la evaluación del rendimiento mediante la medición de variables clave que reflejan el cumplimiento de metas (Kaplan & Norton, 2004). En el contexto público, estos indicadores son fundamentales para garantizar la transparencia y la eficiencia.

Medición del Desempeño

La medición de desempeño organizacional es un concepto utilizado frecuentemente en las compañías y en donde se relaciona la productividad, la satisfacción de los empleados, la rentabilidad y la eficiencia, entre otros (Fuentes y Hurtado, 2002). Si bien la presente investigación

se centra en la evaluación de desempeño, el concepto de medición de desempeño es fundamental para reconocer un contexto general.

Marco teórico

El presente marco teórico tiene como finalidad proporcionar el sustento conceptual, académico y científico del proyecto relacionado con la evaluación del desempeño laboral en el sector público, tomando como referencia los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil. A través de este apartado se analizan diferentes teorías y enfoques administrativos que permiten comprender la importancia de evaluar el desempeño de los servidores públicos como estrategia para fortalecer la gestión institucional, la eficiencia administrativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño constituye una herramienta fundamental dentro de la gestión del talento humano, debido a que permite medir el cumplimiento de funciones, competencias y metas asignadas a cada funcionario. Asimismo, favorece la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, contribuyendo al desarrollo profesional y al mejoramiento continuo dentro de las entidades públicas.

En este sentido, el marco teórico se desarrolla a partir de teorías administrativas y motivacionales que explican la relación existente entre el desempeño laboral, la motivación y el cumplimiento de objetivos organizacionales. Igualmente, se presentan diferentes aportes teóricos que sustentan la implementación de sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones públicas.

Teoría A

Teoría de la Administración por Objetivos (APO)

La Teoría de la Administración por Objetivos fue desarrollada por Peter Drucker y se basa en la necesidad de establecer metas claras y medibles dentro de las organizaciones. Esta teoría plantea que el desempeño de los trabajadores debe evaluarse de acuerdo con el cumplimiento de objetivos previamente definidos entre el empleado y la organización.

Según Drucker (1954), las organizaciones alcanzan mejores resultados cuando los trabajadores conocen claramente cuáles son sus responsabilidades y participan activamente en la definición de metas. Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño deja de enfocarse únicamente en la supervisión y pasa a convertirse en un proceso orientado al logro de resultados.

La Administración por Objetivos busca fortalecer aspectos como la planeación, el compromiso laboral, la productividad y la eficiencia organizacional. Dentro del sector público, esta teoría resulta relevante porque permite establecer indicadores objetivos para valorar el cumplimiento de funciones y metas institucionales.

Asimismo, esta teoría guarda una estrecha relación con los procesos desarrollados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, debido a que la evaluación del desempeño laboral en las entidades públicas se fundamenta en el seguimiento al cumplimiento de compromisos laborales y comportamentales.

Aportes de la teoría

Permite realizar evaluaciones objetivas y medibles.

Favorece el cumplimiento de metas institucionales.

Incrementa la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Facilita la mejora continua en las organizaciones.

Limitaciones

Requiere planeación constante.

Puede generar presión excesiva por cumplimiento de metas.

Depende de que los objetivos estén correctamente formulados.

Teoría B Teoría de los Dos Factores

La Teoría de los Dos Factores fue propuesta por Frederick Herzberg y explica que el desempeño laboral está influenciado por factores de motivación y satisfacción dentro del entorno de trabajo.

Herzberg (1959) clasificó estos factores en dos grupos:

Factores higiénicos

Son aquellos relacionados con las condiciones laborales, el salario, la supervisión y el ambiente de trabajo. Su ausencia genera insatisfacción, aunque su presencia no garantiza motivación.

Factores motivacionales

Incluyen el reconocimiento, el crecimiento profesional, el logro y la responsabilidad. Estos factores sí contribuyen directamente al aumento del desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores.

Esta teoría es importante dentro de la evaluación del desempeño porque permite comprender que el rendimiento laboral no depende únicamente del cumplimiento de funciones, sino también del nivel de motivación y satisfacción del funcionario dentro de la organización.

En el contexto del sector público, la evaluación del desempeño puede convertirse en una

herramienta de reconocimiento y fortalecimiento profesional, promoviendo mejores niveles de compromiso institucional.

Aportes de la teoría

Explica la relación entre motivación y desempeño.

Favorece ambientes laborales positivos.

Permite identificar causas del bajo rendimiento laboral.

Promueve el reconocimiento del trabajador.

Limitaciones

La motivación puede variar según cada persona.

Algunos factores son difíciles de medir objetivamente.

No todas las organizaciones aplican estrategias motivacionales efectivas.

Comparación y Análisis de las Teorías

Las teorías propuestas por Peter Drucker y Frederick Herzberg presentan enfoques diferentes pero complementarios respecto al desempeño laboral.

Por una parte, la Administración por Objetivos se centra en el cumplimiento de metas y resultados medibles dentro de la organización. Esta teoría considera que el desempeño debe evaluarse mediante indicadores claros y objetivos institucionales previamente establecidos.

Por otra parte, la Teoría de los Dos Factores analiza el desempeño desde una perspectiva motivacional, señalando que las condiciones laborales y el reconocimiento influyen directamente en la productividad y compromiso de los trabajadores.

Ambas teorías aportan elementos importantes para comprender la evaluación del desempeño laboral dentro del sector público. Mientras la teoría de Drucker fortalece la medición objetiva de resultados, la teoría de Herzberg permite analizar aspectos

relacionados con la satisfacción y motivación laboral.

En el desarrollo de esta investigación, se adoptarán elementos de ambas teorías, debido a que la evaluación del desempeño en las entidades públicas no solo requiere medir resultados, sino también comprender los factores humanos que influyen en el rendimiento de los servidores públicos.

Relación entre la Teoría y el Problema de Investigación

Las teorías analizadas permiten comprender la importancia de implementar procesos adecuados de evaluación del desempeño dentro de las entidades públicas. La evaluación laboral no debe entenderse únicamente como un mecanismo de control, sino como una estrategia de fortalecimiento institucional y desarrollo del talento humano.

La Teoría de la Administración por Objetivos aporta herramientas para medir el cumplimiento de metas y funciones asignadas a los servidores públicos, mientras que la Teoría de los Dos Factores permite identificar cómo la motivación, el reconocimiento y las condiciones laborales influyen en el desempeño.

Por lo tanto, estas teorías sirven como base conceptual para analizar la implementación del sistema de evaluación del desempeño laboral promovido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, contribuyendo a comprender su impacto en la eficiencia, productividad y mejoramiento continuo dentro de las organizaciones públicas.

La Evaluación de Desempeño es un Instrumento que permite medir la eficiencia en los procesos de elección y en las estrategias empresariales, Grote (2002), citado en Cervera (2010), la misma es indispensable en toda organización y empresa que cuente con recurso humano, siendo una herramienta fundamental para avanzar hacia el éxito en la dinámica administrativa y gerencial, al

ejercer influencia directa en los trabajadores y su labor.

Las evaluaciones de desempeño pueden contar con diferentes enfoques variando entre el mecanismo utilizado y a quien vaya dirigida. Así las cosas, la evaluación de desempeño es un concepto dinámico dado que las organizaciones están en constante valoración y cambio.

Adicionalmente, La evaluación de desempeño se constituye como una técnica de dirección necesaria en toda actividad administrativa, de poder y gerencial, identificando problemáticas y dificultades, la evaluación de desempeño puede ser provechosa en la creación y el desarrollo de políticas, programas y acciones adecuadas y productivas para el buen actuar de la empresa que la pone en práctica y en particular el recurso humano, propio para las funciones o actividades del campo donde se requiera.

Según Farmer (2004), cualquier tipo de Evaluación del Desempeño debe lograr mejorar la comunicación bidireccional entre el directivo y el trabajador, establecer una asociación entre el salario, el desempeño laboral y los resultados obtenidos, debe proveer un enfoque estandarizado para medir el desempeño, ayudando a los trabajadores a mejorar su rendimiento, permitiendo que obtengan una comprensión adecuada de sus responsabilidades y de las expectativas que posee la Gerencia en cuanto a su labor.

Metodología

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca analizar e interpretar los procesos relacionados con la evaluación del desempeño laboral en el sector público, tomando como referencia los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil. El enfoque cualitativo permite comprender fenómenos administrativos y laborales mediante el análisis de información conceptual y documental (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El tipo de investigación será descriptivo y documental. Descriptivo, porque pretende identificar y explicar las características de la evaluación del desempeño laboral aplicada al cargo de Secretaría

Ejecutiva dentro de la entidad; y documental, debido a que se fundamenta en la revisión de normas, lineamientos institucionales y teorías relacionadas con la gestión del talento humano y evaluación del desempeño. Según Arias (2012), la investigación documental permite obtener y analizar información proveniente de fuentes escritas y oficiales.

La población objeto de estudio está conformada por el cargo de Secretaría Ejecutiva de la entidad, tomando en cuenta las funciones, competencias y responsabilidades establecidas dentro del manual de funciones y los lineamientos de evaluación del desempeño laboral aplicados en el sector público. Este análisis permitirá identificar la importancia de evaluar el cumplimiento de funciones, competencias laborales y compromisos institucionales asociados al cargo.

Para la recolección de información se utilizará la técnica de revisión documental, mediante el análisis de documentos oficiales, manuales de funciones, lineamientos emitidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, normatividad vigente y bibliografía relacionada con evaluación del desempeño laboral. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), la revisión documental constituye una herramienta fundamental para el análisis de información confiable dentro de las investigaciones académicas.

El procedimiento metodológico se desarrollará en varias etapas. Inicialmente, se realizará la recopilación de información teórica y normativa relacionada con la evaluación del desempeño laboral. Posteriormente, se analizarán las funciones y competencias correspondientes al cargo de Secretaría Ejecutiva, tomando como base el manual de funciones y los lineamientos establecidos por la CNSC. Finalmente, se organizará y analizará la información obtenida con el propósito de comprender la importancia de la evaluación del desempeño como mecanismo de fortalecimiento institucional y mejoramiento continuo en el desarrollo de las funciones asignadas.

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva y documental.

Es descriptiva porque pretende identificar, analizar y describir las funciones, competencias y desempeño laboral correspondientes al cargo de secretaria ejecutiva dentro de la Personería

Municipal de Cota.

Asimismo, es documental debido a que se fundamenta en el análisis de documentos oficiales como:

- Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.
- Lineamientos emitidos por la CNSC.
- Ley 909 de 2004.
- Acuerdo CNSC No. 617 de 2018.
- Decreto 2539 de 2005.
- Formatos e instructivos de evaluación del desempeño laboral.

Según Arias (2012), la investigación documental se basa en la recopilación, análisis e interpretación de información proveniente de fuentes escritas y normativas.

Población objeto de estudio

Corresponde al cargo de secretaria ejecutiva de la Personería Municipal de Cota, perteneciente al nivel asistencial, tomando como base las funciones, competencias y responsabilidades establecidas en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la entidad.

Condición laboral: funcionaria activa vinculada a la entidad.

Técnicas de Recolección de Información.

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de información:

Revisión documental

Consiste en el análisis de documentos institucionales y normativos relacionados con la evaluación del desempeño laboral.

Se revisarán:

- Manual de Funciones y Competencias Laborales.
- Formatos de evaluación del desempeño.
- Normatividad emitida por la CNSC.
- Ley 909 de 2004.
- Acuerdo CNSC No. 617 de 2018.
- Decreto 2539 de 2005.

La revisión documental permite recopilar información válida y confiable para el análisis administrativo y organizacional (Tamayo y Tamayo, 2004).

Criterios de inclusión

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios para el desarrollo del estudio:

- Funcionaria vinculada laboralmente a la entidad.
- Cumplimiento activo de funciones relacionadas con el cargo de Secretaría Ejecutiva.
- Participación en el proceso de evaluación del desempeño laboral.
- Conocimiento de los procedimientos institucionales relacionados con la evaluación del desempeño.

Criterios de exclusión

No harán parte del estudio:

- Personal externo a la entidad.
- Funcionarios en licencia, vacaciones o retiro laboral.
- Personas que no participen directamente en el proceso de evaluación del desempeño.
- Funcionarios con corto tiempo de vinculación laboral que no hayan sido objeto de evaluación.

Procedimiento (Fases)

De acuerdo con la estructura metodológica establecida en la guía del proyecto, el procedimiento

se desarrollará en cinco fases principales.

Fase 1. Contextualización de la organización

Inicialmente se realizará la recopilación de información relacionada con la evaluación del desempeño laboral y las funciones correspondientes al cargo de secretaria ejecutiva de la Personería Municipal de Cota.

En esta etapa se revisarán:

Manual de funciones.

Normatividad vigente.

Lineamientos de la CNSC.

Formatos institucionales de evaluación.

Fase 2. Planteamiento del problema

Se identificará la importancia de fortalecer los procesos de evaluación del desempeño laboral dentro de la entidad, especialmente en relación con el cumplimiento de funciones y compromisos laborales del cargo de Secretaría Ejecutiva. Esta fase permitirá reconocer las necesidades institucionales relacionadas con el mejoramiento continuo y la gestión del talento humano.

Fase 3. Diseño de la propuesta de intervención

En esta etapa se estructurará la propuesta basada en los lineamientos emitidos por la CNSC para la evaluación del desempeño laboral. Se tendrán en cuenta aspectos relacionados con compromisos funcionales y comportamentales, los cuales son evaluados conforme al cumplimiento de metas y conductas laborales concertadas.

Las funciones establecidas en el manual de funciones.

Los compromisos funcionales.

Los compromisos comportamentales.

Los porcentajes de evaluación establecidos por la CNSC.

La evaluación se estructurará así:

Tipo de evaluación	Porcentaje
Compromisos funcionales	85%
Compromisos comportamentales	15%

Los compromisos funcionales serán evaluados mediante una escala de uno (1) a cien (100), mientras que los comportamentales se evaluarán conforme a frecuencia y aporte institucional establecidos por la CNSC

Fase 4. Implementación de la propuesta de intervención

Durante esta fase se aplicarán los criterios de evaluación establecidos por la CNSC para valorar el desempeño laboral del cargo de Secretaría Ejecutiva. La evaluación incluirá compromisos funcionales y compromisos comportamentales.

Calificación de compromisos funcionales y comportamentales. Cada uno de los “compromisos funcionales” será calificado según su cumplimiento en un rango de uno a cien (1 - 100), en números enteros. Por otra parte, para la evaluación de los compromisos comportamentales, el evaluador tendrá en cuenta la frecuencia de la manifestación de las conductas asociadas que fueron concertadas y el aporte de la conducta en el logro de las metas institucionales de acuerdo con las siguientes escalas:

FRECUENCIA DE LA MANIFESTACIÓN DE LA CONDUCTA ASOCIADA	RESULTADO NUMÉRICO
Nunca	0
Pocas veces	1
Algunas veces	2
Muchas veces	3

Tabla 1. Escala de frecuencia de la manifestación de la conducta asociada.

APORTE DE LA CONDUCTA EN EL	RESULTADO NUMÉRICO
-----------------------------	--------------------

LOGRO DE LAS METAS	
No aporta nada	0
Aporta poco	1
Aporta medianamente	2
Aporta mucho	3

Tabla 2. Escala de aporte de la conducta en el logro de las metas

A través del promedio de las sumas de los valores ponderados de la frecuencia y del aporte de las conductas asociadas sobre una escala de cero (0) a quince (15), ponderando el valor de la frecuencia con 30% y el valor del aporte con 70% de la siguiente forma:

$$ECCE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n 0.3F_i + 0.7A_i \quad 3.0 \leq n \leq 15$$

Evaluación de los Compromisos Funcionales y Comportamentales

La evaluación del desempeño laboral en las entidades públicas se desarrolla conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, mediante la valoración de compromisos funcionales y compromisos comportamentales, los cuales permiten medir integralmente el desempeño del servidor público.

Instrucciones para el evaluador

La presente evaluación deberá desarrollarse de manera objetiva, imparcial y transparente, teniendo en cuenta el cumplimiento de las funciones asignadas al cargo y las competencias comportamentales evidenciadas durante el periodo evaluado.

Los compromisos funcionales deberán calificarse conforme al nivel de cumplimiento de las funciones asignadas al cargo.

Los compromisos comportamentales deberán valorarse teniendo en cuenta:

La frecuencia con la que se evidencia la conducta.

El aporte de la conducta al cumplimiento de metas institucionales.

Definición escala de calificación:

ESCALA DE CALIFICACION FUNCIONAL (85%)

SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	BAJO DESEMPEÑO
90-100	80-89	70-79	MENOR A 70

ESCALA DE CALIFICACION COMPORTAMENTAL

MUY ALTO	ALTO	ACEPTABLE	BAJO
13-15	10-12	7-9	4-6

Fase 5. Seguimiento y evaluación del impacto

Finalmente, se realizará el seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral, con el propósito de identificar fortalezas, oportunidades de mejora y aportes al fortalecimiento institucional. Esta fase permitirá analizar el impacto de la

evaluación en el cumplimiento de funciones, desempeño laboral y mejoramiento continuo dentro de la entidad.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La técnica principal utilizada será la revisión documental, mediante el análisis de documentos institucionales, manuales de funciones, instructivos de evaluación y lineamientos emitidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la revisión documental permite recopilar información confiable y pertinente para el análisis de fenómenos administrativos y organizacionales.

Como instrumentos de recolección de información se utilizarán:

- Manual específico de funciones y competencias laborales.
- Formatos de evaluación del desempeño laboral.
- Instructivos de evaluación emitidos por la CNSC.
- Documentos normativos relacionados con gestión del talento humano.

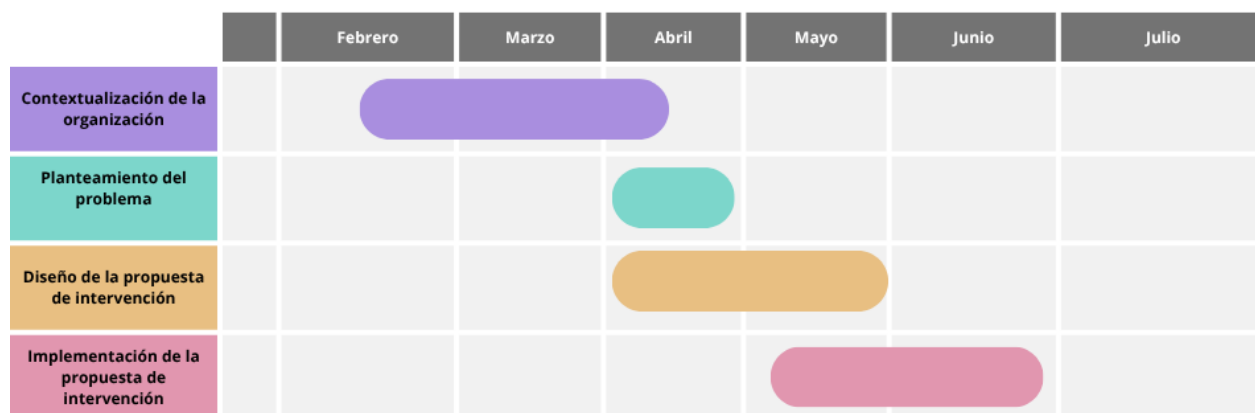
Recursos

Para el desarrollo del proyecto se requerirán recursos humanos, tecnológicos y materiales, conforme a lo establecido en la guía metodológica.

Tipo de recurso	Recurso	Valor estimado
Tecnológico	Computador	Uso institucional
Tecnológico	Internet	Uso institucional
Humano	Practicante responsable del proyecto	No aplica
Material	Papelería y documentos	Uso institucional

DIAGRAMA DE GANTT

Diagrama de Gantt



Resultados

Como resultado del desarrollo del proyecto de pasantía se diseñó el documento denominado “Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Laboral de la secretaria ejecutiva de la Personería Municipal de Cota”, el cual fue elaborado con fundamento en los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), la Ley 909 de 2004 y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la entidad. Este documento tiene como finalidad establecer criterios objetivos para valorar el desempeño laboral del cargo de secretaria ejecutiva, mediante la evaluación de compromisos funcionales y comportamentales, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al mejoramiento continuo institucional (CNSC, 2018).

Figura 1. Portada del procedimiento de evaluación del desempeño laboral.

**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA**

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

**1.1 NOMBRE DEL PROYECTO: DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION
DE DESEMPEÑO PARA SECRETARÍA EJECUTIVA DE LA PERSONERÍA
MUNICIPAL DE COTA**

1.2 TIPO DE PROYECTO:

Docencia: ☐ Investigación: ☒ Proyección social: ☐ Bienestar
Institucional: Gestión administrativa y desarrollo organizacional: ☒

1.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL

La Personería Municipal de Cota se compromete a desarrollar el proceso de evaluación del desempeño laboral de manera objetiva, transparente, participativa y orientada al mejoramiento continuo, con el propósito de fortalecer el cumplimiento de las funciones, responsabilidades y competencias de sus servidores públicos. La evaluación del desempeño será utilizada como una herramienta de gestión del talento humano que permita identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de desarrollo, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y a la prestación eficiente del servicio a la comunidad.

La evaluación se realizará conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, garantizando la valoración integral de los compromisos funcionales y comportamentales concertados entre el evaluador y el servidor público. Asimismo, los resultados obtenidos servirán como base para la formulación de acciones de mejoramiento, el fortalecimiento de competencias laborales y la promoción de una cultura organizacional orientada a la calidad, la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.

La Personería Municipal de Cota promoverá la participación activa de los servidores públicos durante todas las etapas del proceso de evaluación, asegurando que este se desarrolle con criterios de equidad, imparcialidad y respeto, en concordancia con los principios de la función pública establecidos en la normatividad vigente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Fortalecer la gestión del talento humano de la Personería Municipal de Cota mediante la implementación de un proceso de evaluación del desempeño laboral objetivo, transparente y orientado al mejoramiento continuo, que permita valorar el cumplimiento de las funciones y competencias de los servidores públicos, promover su desarrollo laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la prestación eficiente del servicio a la comunidad. Lo anterior, de conformidad con los principios de eficacia, eficiencia y transparencia establecidos para la función pública colombiana (Congreso de la República de Colombia, 2004; CNSC, 2018).

La Figura 1 presenta la estructura general del documento diseñado para la Personería Municipal de Cota. En esta sección se establece la identificación institucional del procedimiento, así como el alcance y propósito de la evaluación del desempeño laboral dentro de la entidad. Su inclusión permite formalizar el proceso y garantizar que la evaluación se encuentre alineada con los principios de transparencia, objetividad y mejoramiento continuo definidos por la función pública colombiana (Congreso de la República de Colombia, 2004).

Figura 2. Objetivo estratégico institucional y justificación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Fortalecer la gestión del talento humano de la Personería Municipal de Cota mediante la implementación de un proceso de evaluación del desempeño laboral objetivo, transparente y orientado al mejoramiento continuo, que permita valorar el cumplimiento de las funciones y competencias de los servidores públicos, promover su desarrollo laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la prestación eficiente del servicio a la comunidad. Lo anterior, de conformidad con los principios de eficacia, eficiencia y transparencia establecidos para la función pública colombiana (Congreso de la República de Colombia, 2004; CNSC, 2018).

RESPONSABLE

UNIDAD DE TALENTO HUMANO

UNIDADES DE APOYO

Todas las unidades de la Institución llevarán a cabo el proceso de gestión de desarrollo (planeación, evaluación, seguimiento y control), administrado por la Unidad de Talento Humano.

2. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño laboral representa un instrumento fundamental para el fortalecimiento de la gestión pública, debido a que permite valorar de manera objetiva el cumplimiento de las funciones, responsabilidades y competencias de los servidores públicos. Su implementación en la Personería Municipal de Cota facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en el desempeño de la Secretaría Ejecutiva, contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos institucionales y a la prestación eficiente del servicio a la ciudadanía. De acuerdo con la Comisión Nacional del Servicio Civil, la evaluación del desempeño constituye un mecanismo orientado al desarrollo del talento humano y al fortalecimiento de la capacidad institucional de las entidades públicas (CNSC, 2018).

En este apartado se definió el objetivo estratégico institucional orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano mediante la implementación de un sistema de evaluación del desempeño laboral. Asimismo, se incorporó la justificación del procedimiento, destacando la importancia de contar con mecanismos que permitan valorar

el cumplimiento de funciones, responsabilidades y competencias laborales de la secretaria ejecutiva. Este componente constituye la base conceptual que sustenta la necesidad de implementar el proceso dentro de la Personería Municipal de Cota (CNSC, 2018).

Figura 3. Referente conceptual y objetivos del proceso de evaluación.

3. REFERENTE CONCEPTUAL

La evaluación del desempeño laboral puede definirse como un proceso sistemático mediante el cual se valora el cumplimiento de los compromisos funcionales y comportamentales de un servidor público durante un periodo determinado. Según Chiavenato (2017), la evaluación del desempeño permite medir la contribución de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos organizacionales y facilita la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano. En el contexto colombiano, la Comisión Nacional del Servicio Civil establece que este proceso debe orientarse a la valoración objetiva de resultados y comportamientos laborales, promoviendo el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de la gestión pública (CNSC, 2018).



4. OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO

Evaluar el desempeño laboral de la Secretaria Ejecutiva de la Personería Municipal de Cota mediante la valoración de los compromisos funcionales y comportamentales establecidos para el cargo, con el propósito de fortalecer el cumplimiento de las funciones asignadas, promover el desarrollo de competencias laborales y contribuir al mejoramiento continuo de la gestión institucional, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC, 2018).

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO

El proceso de evaluación busca identificar el nivel de cumplimiento de las funciones asignadas al cargo de Secretaria Ejecutiva, analizar el desarrollo de las competencias comportamentales requeridas para el adecuado ejercicio de sus funciones y generar información objetiva que facilite la formulación de acciones de mejoramiento. Asimismo, pretende fortalecer la calidad de los servicios prestados por la entidad y promover el compromiso institucional del servidor público, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Personería Municipal de Cota (Congreso de la República de Colombia, 2004; CNSC, 2018).

La Figura 3 corresponde al desarrollo del referente conceptual y los objetivos del procedimiento. En esta sección se presentan los conceptos fundamentales relacionados con la evaluación del desempeño laboral, así como el objetivo general y los objetivos específicos que orientan el proceso. Su finalidad es proporcionar una base teórica y

metodológica que facilite la comprensión de los criterios utilizados para valorar el desempeño del servidor público (Chiavenato, 2017).

Figura 4. Políticas de gestión del desarrollo y criterios evaluadores.

5. POLITICAS DE LA GESTION DEL DESARROLLO

La gestión del desarrollo del talento humano en la Personería Municipal de Cota se fundamentará en principios de objetividad, transparencia, participación y mejoramiento continuo. Todas las evaluaciones deberán sustentarse en evidencias verificables y desarrollarse con criterios de imparcialidad y equidad, garantizando que los resultados obtenidos sean utilizados para fortalecer el desempeño laboral y contribuir al desarrollo institucional. De igual forma, los compromisos concertados deberán estar orientados al mejoramiento de las competencias laborales y al cumplimiento de las metas organizacionales, conforme a los lineamientos establecidos por la CNSC (2018).

6. CRITERIOS EVALUADORES EN EL PROCESO DE GESTION DEL DESARROLLO.

La evaluación del desempeño laboral de la Secretaría Ejecutiva de la Personería Municipal de Cota se realizará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Compromisos Funcionales (85%)

- Oportunidad en el suministro de información institucional.
- Custodia adecuada de documentos y libros de radicación.
- Atención y gestión de llamadas telefónicas y comunicaciones recibidas.
- Organización y coordinación de la agenda del Personero Municipal.
- Elaboración de oficios, memorandos y comunicaciones institucionales.
- Atención y orientación a usuarios, funcionarios y comunidad en general.
- Custodia y manejo adecuado de expedientes y correspondencia institucional.
- Coordinación de la documentación interna y externa del despacho.

- Uso adecuado de equipos, muebles y elementos asignados al cargo.
- Gestión de trámites administrativos relacionados con contratación.
- Registro oportuno de información contractual en SECOP y demás plataformas institucionales.
- Cumplimiento oportuno de las funciones y actividades asignadas por el Personero Municipal.

Compromisos Comportamentales (15%)

Orientación a Resultados

- Cumplimiento oportuno de funciones, metas y actividades asignadas.
- Responsabilidad frente a los resultados derivados de las funciones desempeñadas.
- Uso eficiente de recursos y tiempo de trabajo.
- Capacidad para superar dificultades y alcanzar los objetivos institucionales.

Orientación al Usuario y al Ciudadano

- Atención adecuada a las necesidades y solicitudes de los usuarios.
- Identificación y comprensión de las necesidades de los ciudadanos.
- Comunicación clara y oportuna con usuarios y grupos de interés.
- Disposición para el trabajo en equipo y la cooperación institucional.

Transparencia

- Suministro de información clara, objetiva y veraz.
- Facilitación oportuna del acceso a la información institucional.
- Actuación imparcial y objetiva en el desarrollo de las funciones.
- Cumplimiento de normas, procedimientos y lineamientos institucionales.
- Uso responsable de los recursos asignados por la entidad.

Compromiso con la Organización

- Contribución al cumplimiento de las metas institucionales.
- Disposición para apoyar a la entidad cuando las necesidades del servicio lo requieran.
- Sentido de pertenencia y compromiso con la Personería Municipal de Cota.

Estos criterios permitirán valorar integralmente el desempeño laboral de la Secretaría Ejecutiva, teniendo en cuenta tanto el cumplimiento de las funciones propias del cargo como las competencias comportamentales requeridas para contribuir al logro de los objetivos institucionales, conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del

Dentro de los resultados obtenidos se destaca la construcción de las políticas institucionales de evaluación y la definición de los criterios evaluadores. Estos criterios

fueron organizados en compromisos funcionales y comportamentales, de acuerdo con la metodología establecida por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Los compromisos funcionales representan el 85 % de la evaluación total y se encuentran asociados al cumplimiento de las funciones del cargo, mientras que los compromisos comportamentales corresponden al 15 % restante y permiten valorar conductas relacionadas con orientación a resultados, orientación al usuario, transparencia y compromiso con la organización (CNSC, 2018).

Figura 5. Guía general para la realización del proceso.

7. GUÍA GENERAL PARA LA REALIZACIÓN DEL PROCESO

Etapas 1. Planeación

- Revisión del manual de funciones.
- Identificación de funciones y competencias.
- Concertación de compromisos.

Etapas 2. Seguimiento

- Verificación periódica del cumplimiento de compromisos.
- Recolección de evidencias.
- Retroalimentación.

Etapas 3. Evaluación

- Aplicación del formato de evaluación.
- Valoración de compromisos funcionales y comportamentales.
- Consolidación de resultados.

Etapas 4. Mejoramiento

- Identificación de oportunidades de mejora.
- Concertación de compromisos para el siguiente período.
- Seguimiento a las acciones propuestas.

La guía general describe las etapas necesarias para la implementación del procedimiento de evaluación. Estas etapas comprenden la planeación, seguimiento, evaluación y mejoramiento, permitiendo establecer una ruta metodológica para la aplicación del instrumento y garantizando la trazabilidad del proceso evaluativo dentro de la entidad

Figura 6. Condiciones para la fijación de metas y metas de resultado.

RESULTADOS

Las metas deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Ser específicas.
- Ser medibles.
- Ser alcanzables.
- Ser relevantes para el cargo.
- Tener un tiempo definido para su cumplimiento.
- Estar relacionadas con las funciones y competencias (manual específico de funciones) del servidor público.

Las metas deberán formularse mediante verbos de acción y permitir la verificación objetiva de su cumplimiento.

FIJACIÓN METAS DE RESULTADO

La fijación de metas de resultado constituye una etapa fundamental dentro del proceso de evaluación del desempeño laboral, ya que permite establecer los logros esperados que deberá alcanzar la secretaria ejecutiva durante el período evaluado. Estas metas se formulan teniendo en cuenta las funciones asignadas al cargo, los objetivos institucionales y las necesidades de mejoramiento identificadas en evaluaciones anteriores. Asimismo, deben ser claras, medibles, verificables, alcanzables y estar orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional, conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC, 2018).

Para el cargo de secretaria ejecutiva de la Personería Municipal de Cota se establecen las siguientes metas de resultado:

Meta de Resultado	Indicador de Cumplimiento	Meta Esperada
Garantizar la correcta organización y actualización del archivo documental institucional.	Porcentaje de documentos organizados y archivados oportunamente.	100%
Elaborar y tramitar oportunamente oficios, memorandos y comunicaciones institucionales	Porcentaje de documentos elaborados y entregados dentro de los tiempos establecidos.	100%

requeridas por el despacho.		
Mantener actualizada la agenda institucional del Personero Municipal.	Actividades programadas y coordinadas oportunamente.	100%
Atender y orientar adecuadamente a usuarios, funcionarios y comunidad en general.	Solicitudes atendidas dentro de los tiempos establecidos.	100%
Garantizar la adecuada custodia y conservación de expedientes y documentos institucionales.	Número de expedientes organizados y conservados correctamente.	100%
Registrar oportunamente la información contractual en SECOP y demás plataformas institucionales.	Registros realizados dentro de los plazos establecidos.	100%
Gestionar oportunamente la correspondencia interna y externa de la entidad.	Correspondencia radicada y distribuida oportunamente.	100%
Utilizar adecuadamente los recursos físicos, tecnológicos y documentales asignados al cargo.	Cumplimiento de los procedimientos para el uso adecuado de los recursos.	100%

Las metas anteriormente descritas serán objeto de seguimiento periódico por parte del evaluador y servirán como criterio para determinar el nivel de cumplimiento de los compromisos funcionales establecidos para el cargo. Los resultados obtenidos permitirán identificar fortalezas, oportunidades de mejora y acciones de desarrollo orientadas al fortalecimiento del desempeño laboral y al cumplimiento de los objetivos institucionales (Ley 909 de 2004; CNSC, 2018).

Finalmente, se diseñó el apartado correspondiente a la fijación de metas de mejoramiento y metas de resultado, el cual permite establecer objetivos concretos para la secretaria ejecutiva durante cada período evaluativo. Las metas fueron formuladas de manera específica, medible, alcanzable y verificable, tomando como referencia las funciones establecidas en el manual de funciones y las necesidades institucionales identificadas durante el desarrollo del proyecto. Este componente constituye una herramienta fundamental para el seguimiento del desempeño y la formulación de acciones de mejoramiento continuo (CNSC, 2018).

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente proyecto permitió diseñar un procedimiento para la evaluación del desempeño laboral de la secretaria ejecutiva de la Personería Municipal de Cota, tomando como fundamento los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la entidad y la normatividad vigente en materia de gestión del talento humano. El instrumento elaborado constituye una herramienta que facilita la valoración objetiva del desempeño laboral, permitiendo medir el cumplimiento de las funciones asignadas al cargo y las competencias comportamentales requeridas para el adecuado ejercicio de sus responsabilidades.

La propuesta desarrollada permitió estructurar un proceso de evaluación basado en compromisos funcionales y comportamentales, de conformidad con los porcentajes establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, asignando el 85 % a los compromisos funcionales y el 15 % a los compromisos comportamentales. Esta estructura

contribuye a una valoración integral del desempeño laboral, considerando tanto el cumplimiento de resultados como las conductas que favorecen el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, el proyecto permitió consolidar criterios de evaluación alineados con las funciones propias del cargo de secretaria ejecutiva, garantizando que el proceso evaluativo responda a las necesidades reales de la Personería Municipal de Cota y facilite la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y acciones orientadas al fortalecimiento del desempeño laboral.

Finalmente, se concluye que la implementación de este procedimiento contribuirá al fortalecimiento de la gestión del talento humano dentro de la entidad, promoviendo una cultura de mejoramiento continuo, transparencia y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones públicas, en concordancia con los principios establecidos para la administración pública colombiana.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Personería Municipal de Cota implementar el procedimiento de evaluación del desempeño laboral diseñado en el presente proyecto, con el fin de fortalecer los procesos de seguimiento, valoración y mejoramiento del desempeño de la secretaria ejecutiva, garantizando que la evaluación se realice de manera objetiva, transparente y sustentada en evidencias verificables.

Se recomienda realizar seguimiento periódico a los compromisos funcionales y

comportamentales concertados durante cada período de evaluación, de manera que los resultados obtenidos permitan identificar oportunamente necesidades de fortalecimiento, capacitación y mejoramiento del desempeño laboral.

Igualmente, se recomienda que la Unidad de Talento Humano, o quien haga sus veces dentro de la entidad, promueva espacios de retroalimentación entre evaluador y evaluado, con el propósito de fortalecer el cumplimiento de los compromisos establecidos y fomentar una cultura institucional orientada al mejoramiento continuo.

De manera especial, se recomienda que el documento denominado **“Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Laboral de la secretaria ejecutiva de la Personería Municipal de Cota”** sea objeto de revisión periódica por parte de la entidad, con el fin de verificar su vigencia, pertinencia y concordancia con los lineamientos emitidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil. En caso de que la CNSC expida nuevas disposiciones, acuerdos, instructivos o modificaciones relacionadas con la evaluación del desempeño laboral, el procedimiento deberá ser actualizado oportunamente para garantizar su cumplimiento normativo y su adecuada aplicación dentro de la Personería Municipal de Cota.

Finalmente, se recomienda utilizar los resultados derivados de la evaluación como insumo para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano, la formulación de planes de mejoramiento y el fortalecimiento de las capacidades laborales de los servidores públicos, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la prestación eficiente del servicio a la ciudadanía.

Referencia

Carvajal, C. A. (2024). La evaluación del desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de metas institucionales. *Revista Científica*.

<https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/330>

Infante, L. C. (2018). Evaluación del desempeño laboral en el sistema de carrera administrativa colombiano [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/23077>

Rodríguez, J. (2013). Sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia. Administración & Desarrollo, Escuela Superior de Administración Pública.

<https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/110>

Burbano, Á. (2018). *Evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión del talento humano*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/332431119>

Lluncor, M. (2021). *El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas*.

ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/350237190>

Zhao, X., et al. (2019). *MetricsVis: A visual analytics system for performance evaluation*.

arXiv. <https://arxiv.org/abs/1907.13601>

Rodríguez Hernández, J. E. (2013). El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: un caso de alta formalización con baja institucionalización. *Administración & Desarrollo*, 42(58), 19-38.

Lluncor Tello, M. A. (2021). *El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/350237190_El_desempeno_laboral_en_organizaciones_publicas_y_privadas

Xiaobo Zhao, John C. W. Smith, & Liang Chen. (2019). *Performance management in public organizations: A systematic review*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz012>

Aguinis, H. (2024). *Performance Management*. Estados Unidos: SAGE Publications.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2020). *Lineamientos para la evaluación del desempeño laboral en el sector público*.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública*.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.^a ed.). McGraw-Hill.

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2018). *Acuerdo 617 de 2018 por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en período de prueba*.

Anexos

Anexo 1- Formato evaluación de desempeño secretaria ejecutiva Personería

Municipal de Cota

UNIDAD DE TALENTO HUMANO **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SECRETARIA EJECUTIVA**

Nombre funcionaria/o _____ Fecha realización _____

Cédula _____ Cargo _____

_____ Fecha _____ Ingreso _____ Proceso _____

Nombre jefe Inmediato _____

Cargo _____

El presente formato de evaluación del desempeño laboral se elaboró tomando como fundamento el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la Personería Municipal de Cota y los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) para la evaluación de compromisos funcionales y comportamentales en entidades públicas.

La evaluación del desempeño laboral tiene como finalidad valorar el cumplimiento de las funciones, responsabilidades y competencias comportamentales asignadas al cargo de secretaria ejecutiva, contribuyendo al fortalecimiento institucional, el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El presente instrumento se fundamenta en lo establecido en la Ley 909 de 2004, la cual regula el empleo público, la carrera administrativa y la gestión del talento humano, señalando que la evaluación del desempeño laboral es un instrumento de gestión que permite valorar la conducta laboral y los aportes realizados por los servidores públicos al cumplimiento de las metas institucionales. Asimismo, se soporta en el Acuerdo No. 617 de 2018 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, mediante el cual se adopta el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral para empleados públicos de carrera administrativa y en período de prueba.

La distribución porcentual de la evaluación se realizará así:

Compromisos funcionales: 85%

Compromisos comportamentales: 15%

INTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR

La presente evaluación deberá desarrollarse de manera objetiva, imparcial y transparente, teniendo en cuenta el cumplimiento de las funciones asignadas al cargo y las competencias comportamentales evidenciadas durante el periodo evaluado.

Los compromisos funcionales deberán calificarse conforme al nivel de cumplimiento de las funciones asignadas al cargo.

Los compromisos comportamentales deberán valorarse teniendo en cuenta:

La frecuencia con la que se evidencia la conducta.

El aporte de la conducta al cumplimiento de metas institucionales.

Definición escala de calificación:

ESCALA DE CALIFICACION FUNCIONAL (85%)

SOBRESALIENTE (S)	SATISFACTORIO (SAT)	ACEPTABLE (A)	BAJO DESEMPEÑO (BD)
90-100	80-89	70-79	MENOR A 70

ESCALA DE CALIFICACION COMPORTAMENTAL (15%)

MUY ALTO (MA)	ALTO (A)	ACEPTABLE (AC)	BAJO (B)
13-15	10-12	7-9	4-6

FACTORES	CALIFICACIÓN			
COMPETENCIAS FUNCIONALES	S	SAT	A	BD

¿Proporciona oportunamente la información requerida garantizando reserva documental cuando corresponde?				
¿Custodia adecuadamente los libros de radicación y documentos institucionales?				
¿Atiende correctamente llamadas telefónicas y transmite oportunamente la información recibida?				
¿Organiza y coordina adecuadamente la agenda del Personero Municipal?				
¿Elabora correctamente oficios, memorandos y comunicaciones institucionales?				
¿Atiende y orienta cordialmente a usuarios, funcionarios y comunidad en general?				
¿Garantiza la adecuada custodia de expedientes y correspondencia institucional?				
¿Coordina adecuadamente la documentación interna y externa del despacho?				
¿Organiza y mantiene actualizado el archivo institucional conforme a la normatividad vigente?				
¿Hace uso adecuado de equipos, muebles y elementos asignados al cargo?				
¿Realiza adecuadamente trámites administrativos relacionados con contratación?				
¿Registra oportunamente información contractual en SECOP y plataformas institucionales?				
¿Cumple oportunamente las funciones asignadas por el Personero Municipal?				
Suma de la calificación:				
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				
1. ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	MA	A	AC	B
¿Cumple oportunamente las funciones, metas y actividades asignadas conforme a los estándares establecidos por la entidad?				
¿Asume con responsabilidad los resultados derivados de sus funciones y actividades laborales?				
¿Utiliza adecuadamente los recursos y el tiempo con el fin de mejorar la productividad y minimizar riesgos laborales?				
¿Realiza las acciones necesarias para cumplir los objetivos				

institucionales aun cuando se presenten dificultades?				
Suma de la calificación:				
2. ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO				
¿Atiende de manera adecuada las necesidades y solicitudes de los usuarios y ciudadanos?				
¿Tiene en cuenta las necesidades de los usuarios en el desarrollo de las actividades institucionales?				
¿Mantiene una comunicación adecuada y oportuna con los usuarios y ciudadanos?				
¿Reconoce la importancia del trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales?				
Suma de la calificación				
3. TRANSPARENCIA				
¿Proporciona información clara, objetiva y veraz en el desarrollo de sus funciones?				
¿Facilita oportunamente el acceso a la información relacionada con sus funciones y responsabilidades?				
¿Actúa con imparcialidad y objetividad en el desarrollo de sus actividades laborales?				
¿Desarrolla sus funciones conforme a las normas y lineamientos establecidos por la entidad?				
¿Hace uso adecuado y responsable de los recursos asignados por la entidad?				
4. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN				
¿Promueve el cumplimiento de las metas institucionales y respeta las normas de la entidad?				
¿Demuestra disposición para apoyar a la entidad en situaciones que requieren compromiso institucional?				
¿Evidencia sentido de pertenencia y compromiso con la Personería Municipal de Cota?				
Suma de la calificación				
5. RELACIONES INTERPERSONALES Y AMBIENTE LABORAL				
¿Mantiene relaciones respetuosas y cordiales con sus compañeros de trabajo?				
¿Contribuye a mantener un ambiente laboral armonioso,				

promoviendo la comunicación y el respeto dentro de la entidad?				
¿Demuestra disposición para colaborar y apoyar a sus compañeros cuando las necesidades del servicio lo requieren?				
Suma de la calificación				
PUNTAJE TOTAL DE COMPETENCIAS FUNCIONALES (85%)				
PUNTAJE TOTAL DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (15%)				

COMPROMISOS FUNCIONALES

Para la evaluación de los compromisos funcionales se tendrá en cuenta la siguiente escala de valoración: Sobresaliente (S) = 90 a 100, Satisfactorio (SAT) = 80 a 89, Aceptable (A) = 70 a 79 y Bajo Desempeño (BD) = menor a 70. El puntaje de los factores se obtendrá mediante la sumatoria de los valores asignados a cada afirmación evaluada y posteriormente se dividirá entre el número total de afirmaciones, con el propósito de establecer el promedio correspondiente al desempeño funcional del servidor público. La interpretación final de los resultados se realizará conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil para la evaluación del desempeño laboral.

COMPROMISOS COMPORTAMENTALES

Para la evaluación de los compromisos comportamentales se tendrá en cuenta la siguiente escala de valoración: Muy Alto (MA) = 13 a 15, Alto (A) = 10 a 12, Aceptable (AC) = 7 a 9 y Bajo (B) = 4 a 6. El puntaje de los factores se obtendrá mediante la sumatoria de los valores asignados a cada afirmación evaluada y posteriormente se dividirá entre el número total de afirmaciones, con el propósito de establecer el promedio correspondiente al desempeño comportamental del servidor público. La interpretación final de los resultados se realizará conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil para la evaluación de competencias comportamentales.

ACCION DE MEJORAMIENTO

Los compromisos comportamentales concertados corresponden a acciones de mejoramiento establecidas entre el evaluador y el servidor público como resultado del proceso de evaluación del desempeño laboral. Estos compromisos serán objeto de seguimiento en el siguiente periodo evaluativo, valorando la frecuencia con la que se evidencian las conductas esperadas y el aporte generado al cumplimiento de las metas institucionales, conforme a los lineamientos establecidos

por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Firma del colaborador

Firma del jefe inmediato

Anexo 2- Procedimiento a ejecutar para la evaluación de desempeño laboral de la secretaria ejecutiva de la Personería Municipal de Cota.

**PROCEDIMIENTO A EJECUTAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
DE LA SECRETARIA EJECUTIVA DE LA PERSONERIA MUNICIPAL DE COTA.**

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

**1.1 NOMBRE DEL PROYECTO: DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO PARA SECRETARIA EJECUTIVA DE LA PERSONERIA MUNICIPAL
DE COTA**

1.2 TIPO DE PROYECTO:

Docencia: ___Investigación ___ Proyección social: ___ Bienestar Institucional: Gestión administrativa y desarrollo organizacional: x

1.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL

La Personería Municipal de Cota se compromete a desarrollar el proceso de evaluación del desempeño laboral de manera objetiva, transparente, participativa y orientada al mejoramiento continuo, con el propósito de fortalecer el cumplimiento de las funciones, responsabilidades y competencias de sus servidores públicos. La evaluación del desempeño será utilizada como una herramienta de gestión del talento humano que permita identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de desarrollo, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y a la prestación eficiente del servicio a la comunidad.

La evaluación se realizará conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, garantizando la valoración integral de los compromisos funcionales y comportamentales concertados entre el evaluador y el servidor público. Asimismo, los resultados obtenidos servirán como base para la formulación de acciones de mejoramiento, el fortalecimiento de competencias laborales y la promoción de una cultura organizacional orientada a la calidad, la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.

La Personería Municipal de Cota promoverá la participación activa de los servidores públicos durante todas las etapas del proceso de evaluación, asegurando que este se desarrolle con criterios de equidad, imparcialidad y respeto, en concordancia con los principios de la función pública establecidos en la normatividad vigente.

a. OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Fortalecer la gestión del talento humano de la Personería Municipal de Cota mediante la implementación de un proceso de evaluación del desempeño laboral objetivo, transparente y orientado al mejoramiento continuo, que permita valorar el cumplimiento de las funciones y competencias de los servidores públicos, promover su desarrollo laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la prestación eficiente del servicio a la comunidad. Lo anterior, de conformidad con los principios de eficacia, eficiencia y transparencia establecidos para la función pública colombiana (Congreso de la República de Colombia, 2004; CNSC, 2018).

RESPONSABLE

UNIDAD DE TALENTO HUMANO

UNIDADES DE APOYO

Todas las unidades de la Institución llevarán a cabo el proceso de gestión de desarrollo (planeación, evaluación, seguimiento y control), administrado por la Unidad de Talento Humano.

2. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño laboral representa un instrumento fundamental para el fortalecimiento de la gestión pública, debido a que permite valorar de manera objetiva el cumplimiento de las funciones, responsabilidades y competencias de los servidores públicos. Su implementación en la Personería Municipal de Cota facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en el desempeño de la Secretaria Ejecutiva, contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos institucionales y a la prestación eficiente del servicio a la

ciudadanía. De acuerdo con la Comisión Nacional del Servicio Civil, la evaluación del desempeño constituye un mecanismo orientado al desarrollo del talento humano y al fortalecimiento de la capacidad institucional de las entidades públicas (CNSC, 2018).

3. REFERENTE CONCEPTUAL

La evaluación del desempeño laboral puede definirse como un proceso sistemático mediante el cual se valora el cumplimiento de los compromisos funcionales y comportamentales de un servidor público durante un período determinado. Según Chiavenato (2017), la evaluación del desempeño permite medir la contribución de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos organizacionales y facilita la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano. En el contexto colombiano, la Comisión Nacional del Servicio Civil establece que este proceso debe orientarse a la valoración objetiva de resultados y comportamientos laborales, promoviendo el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de la gestión pública (CNSC, 2018).



4. OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO

Evaluar el desempeño laboral de la Secretaria Ejecutiva de la Personería Municipal de Cota mediante la valoración de los compromisos funcionales y comportamentales establecidos para el cargo, con el propósito de fortalecer el cumplimiento de las funciones asignadas, promover el desarrollo de competencias laborales y contribuir al mejoramiento continuo de la gestión institucional, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC, 2018).

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA EL

DESARROLL

El proceso de evaluación busca identificar el nivel de cumplimiento de las funciones asignadas al cargo de Secretaria Ejecutiva, analizar el desarrollo de las competencias comportamentales requeridas para el adecuado ejercicio de sus funciones y generar información objetiva que facilite la formulación de acciones de mejoramiento. Asimismo, pretende fortalecer la calidad de los servicios prestados por la entidad y promover el compromiso institucional del servidor público, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Personería Municipal de Cota (Congreso de la República de Colombia, 2004; CNSC, 2018).

5. POLITICAS DE LA GESTION DEL DESARROLLO

La gestión del desarrollo del talento humano en la Personería Municipal de Cota se fundamentará en principios de objetividad, transparencia, participación y mejoramiento continuo. Todas las evaluaciones deberán sustentarse en evidencias verificables y desarrollarse con criterios de imparcialidad y equidad, garantizando que los resultados obtenidos sean utilizados para fortalecer el desempeño laboral y contribuir al desarrollo institucional. De igual forma, los compromisos concertados deberán estar orientados al mejoramiento de las competencias laborales y al cumplimiento de las metas organizacionales, conforme a los lineamientos establecidos por la CNSC (2018).

6. CRITERIOS EVALUADORES EN EL PROCESO DE GESTION DEL DESARROLLO.

La evaluación del desempeño laboral de la Secretaria Ejecutiva de la Personería Municipal de Cota se realizará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Compromisos Funcionales (85%)

- Oportunidad en el suministro de información institucional.

- Custodia adecuada de documentos y libros de radicación.
- Atención y gestión de llamadas telefónicas y comunicaciones recibidas.
- Organización y coordinación de la agenda del Personero Municipal.
- Elaboración de oficios, memorandos y comunicaciones institucionales.
- Atención y orientación a usuarios, funcionarios y comunidad en general.
- Custodia y manejo adecuado de expedientes y correspondencia institucional.
- Coordinación de la documentación interna y externa del despacho.
- Organización y actualización permanente del archivo institucional.
- Uso adecuado de equipos, muebles y elementos asignados al cargo.
- Gestión de trámites administrativos relacionados con contratación.
- Registro oportuno de información contractual en SECOP y demás plataformas institucionales.
- Cumplimiento oportuno de las funciones y actividades asignadas por el Personero Municipal.

Compromisos Comportamentales (15%)

Orientación a Resultados

- Cumplimiento oportuno de funciones, metas y actividades asignadas.
- Responsabilidad frente a los resultados derivados de las funciones desempeñadas.
- Uso eficiente de recursos y tiempo de trabajo.
- Capacidad para superar dificultades y alcanzar los objetivos institucionales.

Orientación al Usuario y al Ciudadano

- Atención adecuada a las necesidades y solicitudes de los usuarios.
- Identificación y comprensión de las necesidades de los ciudadanos.
- Comunicación clara y oportuna con usuarios y grupos de interés.
- Disposición para el trabajo en equipo y la cooperación institucional.

Transparencia

- Suministro de información clara, objetiva y veraz.
- Facilitación oportuna del acceso a la información institucional.
- Actuación imparcial y objetiva en el desarrollo de las funciones.
- Cumplimiento de normas, procedimientos y lineamientos institucionales.
- Uso responsable de los recursos asignados por la entidad.

Compromiso con la Organización

- Contribución al cumplimiento de las metas institucionales.
- Disposición para apoyar a la entidad cuando las necesidades del servicio lo requieran.
- Sentido de pertenencia y compromiso con la Personería Municipal de Cota.

Estos criterios permitirán valorar integralmente el desempeño laboral de la secretaria ejecutiva, teniendo en cuenta tanto el cumplimiento de las funciones propias del cargo como las competencias comportamentales requeridas para contribuir al logro de los objetivos institucionales, conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC, 2018).

7. GUIA GENERAL PARA LA REALIZACION DEL PROCESO

Etapas 1. Planeación

- Revisión del manual de funciones.
- Identificación de funciones y competencias.
- Concertación de compromisos.

Etapas 2. Seguimiento

- Verificación periódica del cumplimiento de compromisos.
- Recolección de evidencias.

- Retroalimentación.

Etapas 3. Evaluación

- Aplicación del formato de evaluación.
- Valoración de compromisos funcionales y comportamentales.
- Consolidación de resultados.

Etapas 4. Mejoramiento

- Identificación de oportunidades de mejora.
- Concertación de compromisos para el siguiente período.
- Seguimiento a las acciones propuestas.

CONDICIONES PARA LA FIJACIÓN DE METAS DE MEJORAMIENTO Y DE RESULTADOS

Las metas deberán cumplir las siguientes condiciones:

- Ser específicas.
- Ser medibles.
- Ser alcanzables.
- Ser relevantes para el cargo.
- Tener un tiempo definido para su cumplimiento.
- Estar relacionadas con las funciones y competencias (manual específico de funciones) del servidor público.

Las metas deberán formularse mediante verbos de acción y permitir la verificación objetiva de su cumplimiento.

FIJACIÓN METAS DE RESULTADO

La fijación de metas de resultado constituye una etapa fundamental dentro del proceso de

evaluación del desempeño laboral, ya que permite establecer los logros esperados que deberá alcanzar la secretaria ejecutiva durante el período evaluado. Estas metas se formulan teniendo en cuenta las funciones asignadas al cargo, los objetivos institucionales y las necesidades de mejoramiento identificadas en evaluaciones anteriores. Asimismo, deben ser claras, medibles, verificables, alcanzables y estar orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional, conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC, 2018).

Para el cargo de secretaria ejecutiva de la Personería Municipal de Cota se establecen las siguientes metas de resultado:

Meta de Resultado	Indicador de Cumplimiento	Meta Esperada
Garantizar la correcta organización y actualización del archivo documental institucional.	Porcentaje de documentos organizados y archivados oportunamente.	100%
Elaborar y tramitar oportunamente oficios, memorandos y comunicaciones institucionales requeridas por el despacho.	Porcentaje de documentos elaborados y entregados dentro de los tiempos establecidos.	100%
Mantener actualizada la agenda institucional del	Actividades programadas y	100%

Personero Municipal.	coordinadas oportunamente.	
Atender y orientar adecuadamente a usuarios, funcionarios y comunidad en general.	Solicitudes atendidas dentro de los tiempos establecidos.	100%
Garantizar la adecuada custodia y conservación de expedientes y documentos institucionales.	Número de expedientes organizados y conservados correctamente.	100%
Registrar oportunamente la información contractual en SECOP y demás plataformas institucionales.	Registros realizados dentro de los plazos establecidos.	100%
Gestionar oportunamente la correspondencia interna y externa de la entidad.	Correspondencia radicada y distribuida oportunamente.	100%
Utilizar adecuadamente los recursos físicos, tecnológicos y documentales asignados al cargo.	Cumplimiento de los procedimientos para el uso adecuado de los recursos.	100%

Las metas anteriormente descritas serán objeto de seguimiento periódico por parte del evaluador y servirán como criterio para determinar el nivel de cumplimiento de los compromisos funcionales establecidos para el cargo. Los resultados obtenidos permitirán identificar fortalezas, oportunidades de mejora y acciones de desarrollo orientadas al fortalecimiento del desempeño laboral y al cumplimiento de los objetivos institucionales (Ley 909 de 2004; CNSC, 2018).