

Sistema de evaluación del desempeño basado en las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos definidas en la guía del Pmbok.

Performance evaluation system based on the areas of knowledge of project management defined in the Pmbok guide.

Sandra Milena Pinzón Ballesteros, Magister en Gerencia de Proyectos,
u20800097@unimilitar.edu.co, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, Bogotá

Carmelina Rosario Cadenas Anaya, PhD Ciencias de la Ingeniería, ORCID 0000-0001-8336-1765, Fundación Universitaria Agraria de Colombia ccadenas@poligran.edu.co Colombia, Bogotá

Resumen: El objetivo principal de la investigación fue desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en las áreas de conocimiento para la dirección de proyectos definidas en el Pmbok, con el fin de demostrar la correlación del desempeño individual y el desempeño estratégico de la organización. El sistema de evaluación del desempeño laboral que se propone está basado en el seguimiento permanente de evidencias, en una correcta definición de los compromisos y en procura de una evaluación del desempeño objetiva, documentado bajo la normatividad vigente del sector público colombiano y en donde todos los actores se comprometan y asumen su responsabilidad con una mentalidad estratégica y no por el cumplimiento de una norma. Para demostrar la eficacia del sistema, se presenta una prueba de un proceso de evaluación, en donde se afectan valores del desempeño individual buscando evidenciar el tributo al cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de la organización. De esto se concluye que el sistema de evaluación del desempeño laboral propuesto permite que el desempeño individual tribute al alcance de los objetivos estratégicos de la organización y que garantice la transparencia en la gestión disminuyendo los actos de corrupción y enfocando la permanencia en el servicio únicamente por el mérito.

Palabras claves: Evaluación, desempeño, tributo, correlación, sistema, objetivos estratégicos, Pmbok

Abstract: The main objective of the research was to develop a Performance Evaluation System based on the areas of knowledge for project management defined in the Pmbok, in order to demonstrate the correlation of individual performance and the strategic performance of the organization. The proposed job performance evaluation system is based on the permanent follow-up of evidence, on a correct definition of the commitments and in the search for an objective performance evaluation, documented under the current regulations of the Colombian public sector and where all Actors commit themselves and assume their responsibility with a strategic mentality and not by compliance with a norm. To demonstrate the effectiveness of the system, a test of an evaluation process is presented, where individual performance values are affected, seeking to show the tribute to the fulfillment or non-fulfillment of the organization's objectives. From this it is concluded that the proposed job performance evaluation system allows individual performance to be taxed within the reach of the organization's strategic objectives and to guarantee transparency in management, reducing acts of corruption and focusing on permanence in the service solely by the merit.

Keywords: Evaluation, performance, tribute, correlation, system, strategic objectives, Pmbok

1. Introducción:

En el sector público colombiano, se evidencia que las entidades implementan los sistemas de evaluación del desempeño laboral establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, órgano del Estado Colombiano que acorde con el artículo 11, literal (d) de la Ley 909 de 2004, debe establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de normas sobre evaluación del

desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa, mientras que las entidades desarrollan los sistemas propios de evaluación del desempeño laboral [1].

Sin embargo y pese a los esfuerzos realizados por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil de desarrollar sistemas que permitan que la evaluación se formule en función de las metas institucionales, con base en el manual de funciones, requisitos y competencias laborales ajustados a la normatividad vigente y con base en el plan estratégico de la entidad, la misión, visión, objetivos y metas, y los planes de desarrollo institucional, territorial y sectorial, existen diferencias entre los resultados obtenidos individualmente y los resultados obtenidos por las áreas o dependencias.

Es importante mencionar que normativamente se encuentran establecidos los criterios y directrices para el desarrollo de sistemas propios de evaluación en los que se establece como debe formularse la evaluación, pero en la práctica esto no se cumple o se realiza de manera errada, debido a que no existe suficiente claridad y lineamientos respecto de la evaluación enfocada al mejoramiento funcional y organizacional.

Esto sumando a la falta motivación, tiempo y disposición por parte de los actores del proceso de evaluación, la falta de apoyo de la dirección a la implementación y seguimiento de los resultados, y la subjetividad y/o falta de compromiso por parte del evaluador, limitan la realización de una evaluación objetiva, siendo este el principio rector de la evaluación del desempeño laboral, limitando la medición de la contribución individual y del comportamiento del evaluado y su impacto negativo o positivo en el cumplimiento de las metas institucionales a el cumplimiento de fechas y el diligenciamiento de formatos.

Acorde con los resultados obtenidos en cuanto a evaluación del desempeño en las entidades del sector público colombiano, durante los dos últimos periodos de evaluación, se evidencian diferencias entre los resultados obtenidos individualmente y los resultados de la evaluación por áreas o dependencias que realiza la oficina de Control Interno, lo que se traduce en la tendencia a la inexistencia de la correlación entre la evaluación del desempeño individual de los empleados y los resultados de los objetivos estratégicos de la organización.

Se insiste en que es necesario que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional reflejado por la estrategia de la empresa y, en consecuencia, el sistema de evaluación del desempeño habrá de valorar ese tributo. [2]

Finalmente, siendo la evaluación del desempeño laboral, un proceso clave en la gestión del talento humano y del conocimiento, de particular importancia para mantener consecuencia con su actual enfoque estratégico. Y es que esa gestión de recursos humanos es estratégica, cuando se alcanza el ajuste o coherencia con la estrategia organizacional, lográndose materializar en términos operativos cuando los desempeños laborales individuales tributan al desempeño organizacional o estratégico [3].

A la luz del Acuerdo No. CNSC – 20161000000816 del 13 de julio de 2016, por el cual se establecen los criterios y se definen los lineamientos para desarrollar los Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño Laboral, se instituye que para el diseño de los sistemas propios de evaluación del desempeño se deben tener en cuenta un mínimo de criterios entre los que se

encuentran la revisión de los insumos necesarios para soportar un proceso de evaluación de desempeño laboral acorde con la gestión de la entidad, teniendo en cuenta el plan estratégico de la entidad, misión, visión objetivos y metas y los planes de desarrollo institucional, territorial y sectorial [4] .

Entonces, siendo el propósito principal de un sistema de evaluación del desempeño el de generar lineamientos para la realización una evaluación laboral objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, a través de la medición del impacto negativo o positivo en el logro de las metas y objetivos de la entidad y a su vez medir el desempeño institucional, se genera la necesidad de diseñar un sistema de evaluación del desempeño que le permita a cualquier entidad definir claramente los lineamientos para la formulación de la evaluación en función de las metas institucionales, con base en los manuales de funciones, requisitos y competencias laborales ajustados a la normatividad vigente y con fundamento en el plan estratégico, la misión, la visión, objetivos y metas y los planes de desarrollo institucional, territorial y sectorial.

En consecuencia, lo que aquí se propone es un nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral basado en las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos definidas en la Guía fundamental de Gestión de proyectos Pmbok (6ta edición) [5], relacionando el desempeño individual y el desempeño estratégico de la organización orientado desde la dirección de proyectos.

Por lo tanto, la dirección de proyectos entendida como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, le permitirá a la entidad, además modificar la cultura actual de evaluación del desempeño [6], arraigada al cumplimiento de fechas y diligenciamiento de formatos, a una cultura de evaluación del desempeño laboral enfocado a la mejora continua, la objetividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales, contribuyendo con la mejora de los niveles de competitividad del recurso humano de la entidad.

Finalmente aquí se presenta un nuevo modelo que persigue en el proceso de evaluación que participen activamente las áreas de talento humano, las oficinas de planeación y control interno, la comisión de personal y los sindicatos, asegurando que el proceso de evaluación se fundamenta en el plan estratégico de la entidad, de forma equitativa, transparente, medible, cuantificable, demostrable y realista.

2. Materiales y métodos:

Con el fin de realizar el análisis correspondiente a si las organizaciones públicas Colombianas implementan sistemas de evaluación del desempeño laboral en donde se muestre la correspondencia entre el resultado de la evaluación individual y el resultado del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, que para el caso se medirá respecto de la calificación obtenida por las dependencias, en la evaluación que por ley realiza la Oficina de Control Interno, se consultó el Inventario de Entidades Públicas Registradas en el Sistema CHIP – Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública, el cual está compuesto por 3685 entidades [7].

Lo anterior, dado que las entidades públicas del Estado Colombiano en cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 “Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la

Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.", deben disponer en sus páginas web información relacionada con la estructura orgánica y del talento humano [8].

Para el ejercicio y el cálculo de la muestra sobre la cual se realizaría el análisis se descartaron las entidades que no cuentan con página web, relacionada en el Inventario de Entidades Públicas Registradas en el Sistema CHIP, reduciendo el universo a un total de 1949 entidades. La muestra se corresponde con lo siguiente: tamaño de la población: 1946; nivel de confianza: 85%, margen de error: 10%; total universo muestra: 51 entidades públicas.

3. Resultados y análisis

De estas 51 entidades, a las cuales a través de su página web – se consultó la disponibilidad de los informes de evaluación del desempeño y sobre los informes disponibles se realizó el análisis y verificación de la información de correspondencia entre los resultados individuales y el resultado obtenido por las dependencias.

- De las 51 entidades consultadas solo 22 reportan información del resultado de la evaluación del desempeño, bien sea para la vigencia 2018 del periodo comprendido entre el 1 de febrero de 2017 y el 31 de enero de 2018 o para la vigencia 2019 del periodo comprendido entre el 1 de febrero de 2018 y el 31 de enero de 2019.
- 20 de las 51 entidades consultadas, adoptaron el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral reglamentado por el acuerdo 565 de 2016 y 2 tienen sistema propio.
- Las entidades no realizan el informe de correlación entre el resultado de la evaluación individual y el resultado de las dependencias, sin embargo, solo 7 menciona los resultados de la evaluación por áreas o dependencias de la cual se puede inferir la información.
- Se evidencian informes con datos numéricos, sin análisis, interpretación y documentación de oportunidades de mejora, aspectos a mejorar o documentación de buenas prácticas.

Con estos resultados y en virtud del Acuerdo No. CNSC – 20161000000816 del 13-07-2016 por el cual se establecen los criterios y se definen los lineamientos para desarrollar los Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño Laboral, de la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC en ejercicio de sus facultades conferidas en la Ley 909 de 2004 [9] y el Decreto Ley 760 de 2005 y con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de “conceptualizar la evaluación del desempeño individual, sobre los preceptos del ser (competencias comportamentales), hacer (compromisos laborales) y saber” [10] y conceptualizar y establecer los lineamientos que permitan correlacionar el resultado de la evaluación del desempeño individual con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización con base en las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos, definidas en el Pmbok” se presenta el diseño que se muestra en la figura 1.

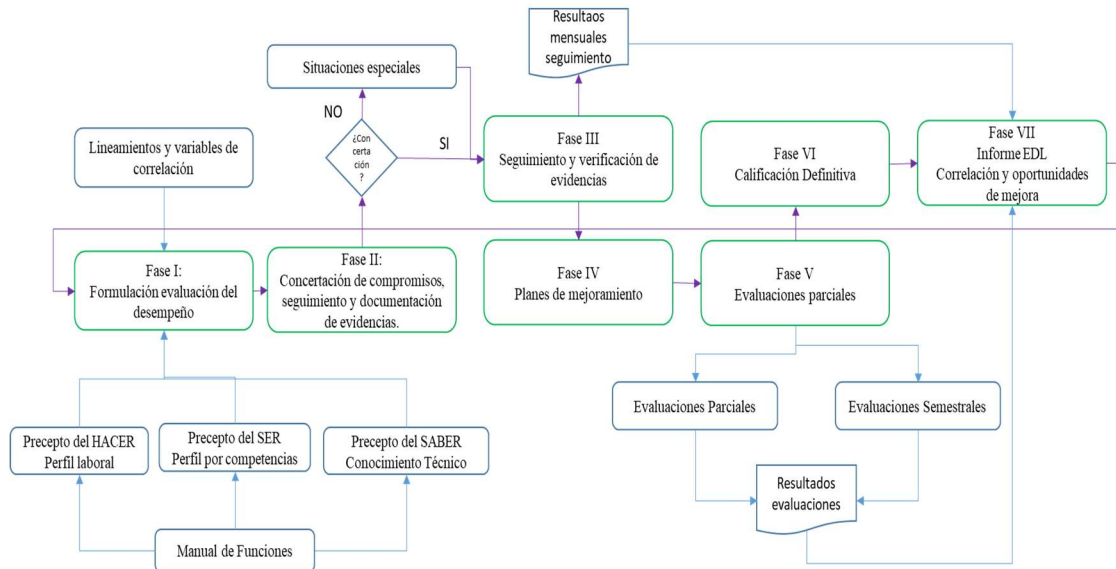


Figura 1. Sistema de evaluación del desempeño basado en las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos definidas en la guía del Pmbok.
Fuente: Autores

3.1 Finalidad del sistema propuesto

Esta es una herramienta de gestión estratégica, cuyo propósito es el de generar lineamientos para la realización una evaluación laboral objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, a través de la medición del impacto negativo o positivo en el logro de las metas y objetivos de la entidad y a su vez medir el desempeño institucional.

3.2 Ámbito de aplicación

En ámbito de aplicación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño se aplica en las entidades públicas que se rigen por la Ley 909 de 2004 y en entidades privadas adaptándolo a las condiciones especiales que señale la ley o reglamentos.

3.3 Responsables y participantes del proceso de evaluación

Los responsables del proceso de evaluación son quienes por mandato legal estén obligados a adoptar, administrar y vigilar el Sistema, estos se muestran en la tabla I de acuerdo a sus responsabilidades y competencia.

3.4 Usos y consecuencias de la evaluación del desempeño

Este sistema propuesto se estructura es tres niveles: sobresaliente, satisfactorio y no satisfactorio. En la tabla II, se muestran las características que tiene cada uno de estos niveles.

Tabla I. RESPONSABLES Y PARTICIPANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

| ACTOR O STAKEHOLDERS | ROLES Y RESPONSABILIDADES |
|--|--|
| Comisión Nacional del Servicio Civil | Ejercer inspección, vigilancia y control de los procesos de Evaluación del Desempeño Laboral que efectúen las entidades, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, sus Decretos y Reglamentos., este en el caso de ser una entidad pública. |
| Jefe de la entidad o representante de la Dirección | a. Realizar seguimiento a los resultados presentados por parte de la Oficina de Planeación en los Comités directivos. b. Establecer planes de mejoramiento que permitan el logro de los compromisos y de los objetivos establecidos respecto de los resultados del seguimiento. |
| Jefe de la Oficina de Planeación: | a. Formulación de la evaluación del laboral, en función de las metas institucionales y las áreas del conocimiento de la dirección proyectos, de forma conjunta con los jefes de cada una de las áreas. b. Realizar seguimiento mensual y presentar informes al comité directivo generando alertas cuando corresponda. c. Documentar y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento que se establezcan desde la Dirección. |
| Jefe del área de recursos humanos | a. Apoyar en la formulación de la evaluación del desempeño laboral respecto de los manuales de funciones y requisitos y competencias laborales ajustados a la normatividad vigente. b. Diseñar y administrar el programa de capacitación en materia de Evaluación del Desempeño laboral. c. Presentar ante la Dirección y los miembros del comité directivo a más tardar el 30 de abril de cada año, un informe consolidado sobre los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, cuyo insumo serán los seguimientos presentados por la oficina asesora de planeación. En el informe es necesario documentar la correspondencia entre el resultado del desempeño individual y el resultado del cumplimiento de los objetivos de la organización. |
| Jefe Oficina de Control Interno: | a. Realizar la evaluación de los resultados obtenidos durante el periodo de evaluación en función del cumplimiento de las metas institucionales. b. Presentar informe respecto de los resultados obtenidos, para ser tenido en cuenta para formulación de la evaluación del siguiente periodo. |
| La Comisión de Personal | a. Resolver en única instancia las reclamaciones que formulen los evaluados inconformes con los compromisos. (literal b del artículo 16 de la Ley 909 de 2004). |
| Evaluados: | a. Aportar las evidencias del cumplimiento de los compromisos concertados dentro de los plazos establecidos, asegurando que esta corresponde a la actividad realizada y que se encuentra ubicada en el lugar establecido para tal fin de forma oportuna. b. Conocer la formulación de la evaluación establecida para el área con el fin de identificar su participación en el cumplimiento de las metas. |
| Los Evaluadores | a. Realizar seguimiento permanente a la documentación y cumplimiento de los compromisos de cada uno de los evaluados. b. Entregar los informes insumo para el seguimiento que realiza la Oficina de Planeación. c. Realizar la Evaluación del Desempeño dentro de los plazos establecidos y casos establecidos en el presente acuerdo. d. Realizar retroalimentación al evaluado y acordar compromisos de mejoramiento. |
| Tercero o parte interesada | a. Aporte de información verificable que sirva como evidencia del desempeño laboral del evaluado. |
| Enlaces de las áreas para el proceso de evaluación | a. Realizar seguimiento continuo al aporte de las evidencias por parte de los evaluados. b. Multiplicar información respecto de la normatividad y novedades que presente el sistema de evaluación en el área a la que pertenece. c. Brindar acompañamiento y asesoría en el diligenciamiento de los formatos establecidos para el desarrollo de la evaluación. |

Fuente: Autores

Tabla II. USOS DE CALIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN

| Sobresaliente | Satisfactorio | No satisfactorio |
|---|--|--|
| a) Adquirir derechos de carrera administrativa con la calificación definitiva en firme del Período de Prueba, tanto para el ingreso o el ascenso, como consecuencia de un concurso de méritos. b) Acceder a encargos cuando se cumpla con la totalidad de los requisitos establecidos en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004. c) Acceder a comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período fijo en los términos del artículo 26 de la Ley 909 de 2004. d) Acceder a los beneficios contenidos en el plan de estímulos de la entidad. Para efecto del reconocimiento de incentivos institucionales se entenderá la calificación sobresaliente como equivalente al nivel de excelencia de que trata el Decreto 1083 de 2015 o las disposiciones que lo modifiquen, aclaren o sustituyan. | a) Adquirir derechos de carrera administrativa con la calificación definitiva en firme del Período de Prueba, tanto para el ingreso o el ascenso, como consecuencia de un concurso de méritos. b) Permanecer en el servicio y conservar los derechos de carrera. c) Posibilidad de ser encargado, a discrecionalidad del nominador, cumpliendo con los demás requisitos establecidos en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004. Siempre que no exista en la planta de personal, un servidor con derecho preferencial a ser encargado | a) Separación de la carrera administrativa y pérdida de los derechos inherentes a ella. b) Retiro del servicio. c) Pérdida del encargo y la obligación de regresar al empleo en el cual ostenta derechos de carrera. d) En firme la calificación no satisfactoria del periodo de prueba, el empleado debe regresar al cargo en que ostenta derechos de carrera. PARÁGRAFO. Ejecutoriada la calificación no satisfactoria, se aplicará el procedimiento administrativo consagrado en la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 760 de 2005 o las disposiciones que lo modifiquen, aclaren o sustituyan. |

Fuente: Autores

3.5 Procedimiento legal y recursos

Los elementos que componen los procedimientos legales y recursos son los siguientes: comunicaciones y notificaciones, recursos contra la calificación definitiva e impedimentos y recusaciones. Cada uno de estos se encuentran defendidos de manera detallada en la tabla III.

Tabla III. PROCEDIMIENTO LEGAL Y RECURSOS

| Comunicaciones y notificaciones | Recursos contra la calificación definitiva | Impedimentos y recusaciones |
|---|--|---|
| Las comunicaciones y notificaciones se llevarán a cabo en los términos de los artículos 33 y 34 del Decreto Ley 760 de 2005 o las disposiciones que lo modifiquen, aclaren o sustituyan | Los recursos en contra de la calificación definitiva se adelantarán en los términos de los artículos 35, 36 y 37 del Decreto Ley 760 de 2005 y en el trámite y decisión de los mismos se aplicará lo dispuesto en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo OPACA - o las disposiciones que lo modifiquen, aclaren o sustituyan En todo caso, en contra de las evaluaciones parciales semestrales y eventuales no procede recurso alguno. | Los impedimentos y recusaciones se tramitarán y decidirán en los términos previstos en el artículo 38 y siguientes del Decreto Ley 760 de 2005 y en lo no previsto, se aplicará el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo - CPACA - o las disposiciones que lo modifiquen, aclaren o sustituyan. |

Fuente: Autores

3.6 Comisión evaluadora

La Comisión Evaluadora solo se constituye para entidades públicas regidas por la Ley 909 de 2004, desde el inicio del periodo de evaluación y actuará como un solo evaluador hasta la finalización del periodo, en el evento en el que el jefe inmediato sea de carrera, provisional o se encuentre en periodo de prueba, y se conforma por el jefe inmediato del evaluado y un servidor de libre nombramiento y remoción, en quien al faltar el jefe inmediato recaerá la responsabilidad de realizar la evaluación [11].

3.7 Escala de Calificación

La calificación del desempeño anual corresponde a los niveles que se muestran en la tabla IV.

Tabla IV. RESPONSABLES Y PARTICIPANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

| NIVEL | CALIFICACIÓN |
|------------------|----------------------------|
| Sobresaliente | Mayor o igual a 95% |
| Satisfactorio | Mayor a 65% y menor al 95% |
| No Satisfactorio | Menor o igual al 65% |

Fuente: Autores

3.8 Fases del proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación se desarrolla en siete (7) fases claramente definidas y con características muy particulares que muestran en la figura 2.

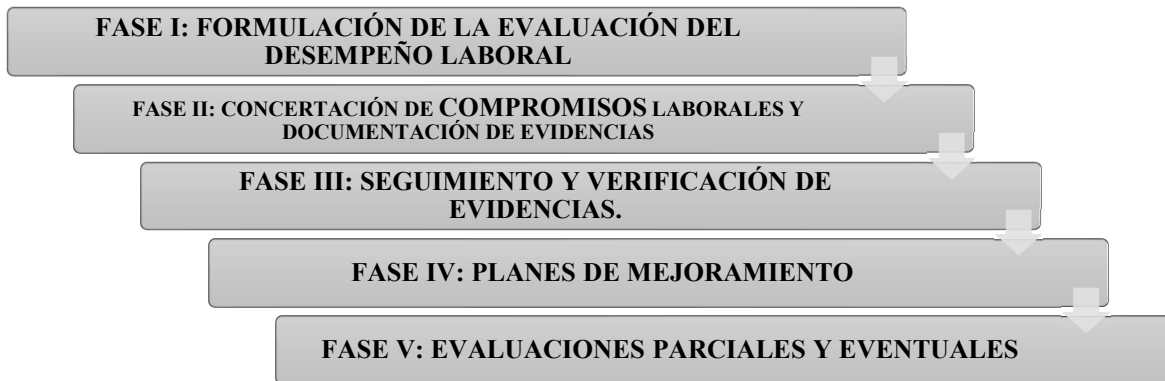


Figura 2. Fases del proceso de evaluación del desempeño
Fuente: Autores

A continuación se explican las fases mostradas en la figura 2.

3.8.1 Fase I Formulación de la evaluación del desempeño laboral.

En esta fase se desarrollan las actividades de formulación de la evaluación del desempeño laboral, con base en los manuales de funciones, requisitos y competencias laborales ajustados a la normatividad vigente, y los lineamientos que permiten correlacionar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización con el desempeño individual, basado en las diez áreas del conocimiento descritas en el Pmbok.

Las actividades a desarrollar en esta fase, son responsabilidad de la Oficina Asesora de Planeación, la Oficina de Recursos Humanos, la Oficina de Control Interno y la Dirección, con el apoyo permanente de los jefes de las dependencias, quienes generan los planes detallados de trabajo, insumo para la formulación de la evaluación.

Esta fase debe finalizar a más tardar el 31 de enero del año inmediatamente anterior al inicio del periodo de evaluación.

Las actividades que incluyen la fase de formulación de la evaluación son las siguientes:

- a. Recibir de las dependencias los planes detallados de trabajo a través de los cuales se programa el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales y objetivos estratégicos de la entidad.
- b. La Oficina Asesora de Planeación documenta en la matriz de correspondencia – Formulación- los objetivos estratégicos y las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos, las actividades a desarrollar y el porcentaje de cumplimiento esperado, esta matriz se consolida a nivel organizacional.
- c. La oficina de Recursos Humanos, con base en el manual de funciones y el cargo que desempeña el evaluado, establece tres competencias comportamentales para el desarrollo de las actividades descritas en la matriz de correspondencia.
- d. La Dirección junto con la Oficina de Control Interno, validan la matriz de correspondencia y las competencias comportamentales asignadas a cada uno de los evaluados, dando la aprobación por escrito, para que esta sea socializada a las dependencias de la organización, como insumo para la concertación de compromisos laborales individuales.

e. La Oficina de Asesora de Planeación deberá solicitar la publicación de la matriz de correspondencia -Formulación- en los medios de comunicación de la entidad.

3.8.2 Fase II Concertación de compromisos laborales y documentación de evidencias..

En esta etapa se concretan los acuerdos sobre los resultados finales esperados que debe entregar el evaluado, respecto de las actividades establecidas en la matriz de correspondencia -Formato Evaluación- del cual es responsable la dependencia a la que pertenece. Este proceso se debe realizar dentro de los quince días hábiles siguientes al inicio del periodo de evaluación anual o de la posesión, reintegro o vinculación del evaluado. Si una vez vencido este término, no existe consenso, el evaluador procederá a fijarlos dentro de los tres (3) días hábiles siguientes y procederá a comunicarlos al evaluado. Si por omisión del evaluado no es posible la concertación de compromisos, el evaluado procederá dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a remitir una propuesta de compromisos, sobre la cual el evaluador podrá realizar ajustes y presentar reclamaciones dentro de los dos (2) días siguientes.

La Comisión de Personal de la organización o quien haga sus veces, decidirá en única instancia las reclamaciones que promuevan los evaluados por inconformidad frente a los compromisos, en un término no superior a diez (10) días hábiles. Para este proceso la Comisión podrá apoyarse en la Oficina Asesora de Planeación. Si la reclamación prospera el evaluador procederá a ajustar los compromisos respecto de las observaciones que se realicen. El número de compromisos a concertar es proporcional a las actividades asignadas en la matriz de correspondencia.

Respecto de las evidencias se debe establecer, la ubicación y el producto a entregar respecto de cada uno de los compromisos establecidos. Durante el periodo de evaluación solo podrá realizarse la modificación de los compromisos establecidos por:

- a. Cambios en los planes institucionales, metas por áreas o dependencias o en el plan detallado de trabajo, insumo de la formulación de la evaluación.
- b. Por separación del evaluado del ejercicio de sus funciones por un término superior a 30 días o 20 días si el servidor se encuentra en periodo de prueba.
- c. Por cambio definitivo del empleo
- d. Por asignación de funciones.

El ajuste del compromiso recaerá sobre el porcentaje faltante para cumplir el periodo de evaluación. Los compromisos se documentan en la matriz de correspondencia -Formato Evaluación- el cual debe ser suscrito por el evaluado y por el evaluador.

3.8.3 Fase III Seguimiento y verificación de evidencias

Esta fase se desarrolla mensualmente y será insumo para el informe mensual que se le presenta al comité directivo, consiste en la verificación que realiza el evaluador del avance, cumplimiento o incumplimiento de los compromisos durante la totalidad del periodo de evaluación.

En este proceso el evaluador verifica las evidencias entregadas, el cumplimiento oportuno y de calidad del producto, además la coherencia de la evidencia con la actividad asignada.

El objetivo de esta fase es la de acompañar al servidor durante el proceso para el logro de los compromisos concertados, además de fomentar la cultura de rendimiento, participación y efectividad en los evaluados.

En esta fase los enlaces de evaluación del desempeño, apoyan el proceso de disposición y disponibilidad de las evidencias por parte del evaluado para el seguimiento. La disposición de evidencias debe realizarse de forma permanente y estar disponibles para consulta y evaluación en cualquier momento durante el periodo de evaluación. Para el seguimiento se tiene en cuenta:

- a. Tendrá como referente el porcentaje de cumplimiento establecido para las actividades descritas en la matriz de correlación.
- b. El evaluador deberá entregar información al evaluado que oriente, estimule y apoye su desempeño laboral, respecto de las evidencias y cumplimiento del evaluado.

3.8.4 Fase IV Planes de mejoramiento

En cualquier momento del proceso de evaluación el evaluador o el evaluado evidencian aspectos a mejorar o corregir, se podrá documentar un plan de mejoramiento, que le permita al evaluado optimizar los recursos y alcanzar los compromisos concertados. Los planes de mejoramiento deben entenderse como apoyo para la gestión del evaluado.

3.8.5 Fase V Evaluaciones parciales y eventuales

Durante el periodo anual de evaluación, deberán realizarse las siguientes evaluaciones:

- a. Primera evaluación parcial semestral: Corresponde al periodo comprendido entre el 1 de febrero y el 31 de julio y deberá producirse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a su vencimiento.
- b. Segunda evaluación parcial semestral: Corresponde al periodo comprendido entre el 1 de agosto y el 31 de enero y deberá producirse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a su vencimiento.
- c. Evaluaciones parciales eventuales: estas se generan por cambio de evaluador, cambio definitivo del empleo, por separación del empleado de las funciones por más de treinta (30) días hábiles o veinte (20) si el servidor se encuentra en periodo de prueba, por periodo de prueba del empleado en otra entidad o la que corresponda al periodo de tiempo comprendido entre la última evaluación realizada y el final del periodo.

Para la realización de las evaluaciones parciales eventuales debe tenerse en cuenta las evaluaciones parciales eventuales realizadas y los resultados de los seguimientos. En el proceso de evaluación se tendrá en cuenta la siguiente información con el fin de asegurar la objetividad del proceso tal como se muestra en la tabla V:

Se debe remitir un informe con los resultados a la Oficina Asesora de Planeación para la consolidación del informe a presentar al comité directivo y realizar el seguimiento que corresponda a las actividades establecidas para cada una de las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos.

| ESCALA | CALIDAD | CANTIDAD |
|---------------|---|--|
| 0 a 20 | Errores muy frecuentes. Rendimiento inaceptable | Incapaz de concluir las tareas encomendadas |
| 21 a 40 | Algunos errores No sigue las recomendaciones | Requiere con frecuencia ayuda Y seguimiento |
| 41 a 60 | Desempeño satisfactorio Requiere control normal | Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo |
| 61 a 80 | Frecuentemente se halla por encima de la media | Siempre sus resultados están por encima de lo normal |
| 81 a 100 | Trabajo muy preciso No requiere supervisión alguna | Eficiente de manera excepcional. No requiere ayuda ni seguimiento. |

Fuente: Autores

Durante el periodo anual, si el director o gerente de la organización, recibe información debidamente soportada sobre el desempeño deficiente de un evaluado, podrá ordenar al evaluador que lo califique de forma inmediata, obteniendo un nivel y el uso que corresponda dependiendo del resultado.

3.8.6 Fase VI Calificación definitiva

La calificación definitiva comprende el periodo de evaluación desde el 1 de febrero y hasta el 31 de enero, correspondiendo a la sumatoria de las evaluaciones parciales semestrales, esta calificación se debe producir dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al vencimiento del periodo de evaluación.

Adicionalmente al final del periodo de evaluación se realizará una prueba de conocimientos, diseñada por la Oficina Asesora de Planeación, respecto de aspectos relevantes de la organización y de cada una de las dependencias, el resultado de esta evaluación tendrá un peso del 5% sobre el total del resultado de la evaluación y se puntúa respecto de la escala que se muestra en la tabla VI:

| ESCALA | CONOCIMIENTO TÉCNICO |
|---------------|---|
| 0 A 20 | Conocimiento insuficiente del trabajo a realizar. |
| 21 a 40 | No comprende alguno de los contenidos del cargo |
| 41 a 60 | Conoce con suficiencia y tiene habilidades para el cargo |
| 61 a 80 | Conocimiento muy bueno y gran habilidad para el desempeño del cargo |
| 81 a 100 | Óptimo lo que conoce y aplica con alto grado de habilidad |

Fuente: Autores

La calificación definitiva corresponde a la sumatoria del resultado obtenido en el componente laboral, el componente comportamental y el componente de conocimiento según los porcentajes que se establecen en la tabla VII:

Tabla VII. COMPONENTES DE LA CALIFICACION

| COMPONENTES DE LA CALIFICACIÓN | PESO PORCENTUAL |
|--------------------------------|-----------------|
| Componente laboral | 90% |
| Componente comportamental | 5% |
| Componente de conocimiento | 5% |

Fuente: Autores

3.8.7 Fase VII Informe de evaluación del desempeño laboral

Finalizado el proceso de evaluación del desempeño, la Oficina Asesora de Planeación, la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Control Interno, realizan el informe final de evaluación del desempeño teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la matriz de correspondencia – Resultados.

Posteriormente, se debe realizar una comparación entre el resultado del proceso de evaluación respecto del cumplimiento de los objetivos estratégicos y el informe de evaluación por áreas o dependencias de la organización.

El informe deberá presentarse ante la Dirección y el Comité directivo a más tardar el 30 de abril de cada año-, presentando además las oportunidades de mejora a tener en cuenta para el siguiente periodo de evaluación

3.9 Prueba en los directivos unidad administrativa especial de catastro distrital de Bogotá.

Para desarrollar esta prueba se diseñó un instrumento de evaluación. A continuación se presenta la descripción de instrumento para la evaluación del desempeño laboral, la descripción del ejercicio realizado y los resultados obtenidos.

3.9.1 Instrumento de evaluación

Este instrumento está compuesto por:

a. Formulación:

Matriz de correspondencia entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos y el desempeño individual en donde se documentan las actividades, los porcentajes esperados respecto del desempeño individual.

El diligenciamiento de la matriz es responsabilidad de la oficina asesora de planeación o de la oficina que haga sus veces en la organización pues, acorde con la fase I del sistema de evaluación del desempeño, en esta se realiza la formulación de la evaluación con los insumos remitidos por las dependencias y se establecen los porcentajes esperados. Esta misma dependencia debe documentar el porcentaje alcanzado por las dependencias y realizar el informe de correspondencia entre los resultados.

b. Formato de evaluación:

En el formato de evaluación se realiza el seguimiento correspondiente a los compromisos adquiridos respecto de las actividades formuladas en la matriz de correspondencia, en este se documenta el seguimiento al desempeño comportamental y al desempeño individual, para al final del periodo sumado al resultado de la prueba de conocimiento establecer una calificación, siendo este el insumo para el diligenciamiento de la matriz de correspondencia.

c. Resultados:

Matriz de correspondencia entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos y el desempeño individual en donde se documentan los porcentajes alcanzados respecto del desempeño individual.

El diligenciamiento de esta matriz es automático, pues se encuentra formulada respecto del cumplimiento documentado en los formatos de evaluación, y será responsabilidad de la oficina asesora de planeación o de la oficina que haga sus veces en la organización realizar seguimiento al correcto diligenciamiento por parte de las dependencias.

3.9.2 Evaluación de los directivos de una organización

Teniendo en cuenta que el sistema de evaluación diseñado está establecido para un periodo anual, se realizó la evaluación de los directivos de una organización a través de las fases de evaluación, en un ambiente simulado, con seguimientos bimestrales.

Para el ejercicio se tomaron los servidores de libre nombramiento y remoción, diferentes a los gerentes públicos de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, para los cuales se formuló la evaluación para el periodo a simular, en la matriz de correspondencia, y se le asignó un formato de evaluación a cada uno. Los cargos sobre los cuales se realizó la simulación, y el perfil del empleo se muestran en la tabla VIII.

3.9.3 Evaluación de la efectividad del sistema respecto de los resultados obtenidos

Para comprobar la efectividad del sistema, se asignaron diferentes puntajes a los evaluados, con lo que se logró establecer que la matriz de correspondencia permite la correlación entre el resultado del desempeño individual y el resultado de las dependencias, pues el incumplimiento de un compromiso afecta automáticamente los porcentajes esperados de cumplimiento por área de conocimiento de la dirección de proyectos, disminuyendo la calificación asignada.

Se evidencia además que formular la evaluación del desempeño y establecer los parámetros de calificación de igual forma para todas las dependencias, facilita el proceso tanto de evaluación como de concertación, pues se asegura que se evalué lo que realmente impacta el proceso y se tengan en cuenta todas las actividades que desarrolla el evaluado en la dependencia a la que pertenece.

El sistema de evaluación del desempeño laboral permite además una calificación objetiva, pues se basa en el cumplimiento de la entrega de la evidencia concertada, la calidad y la cantidad.

**Tabla VIII. DIRECTIVOS UAECB PARA LA PRUEBA DE EVALUACIÓN
DIRECTIVOS UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO DISTRITAL**

| COD EMPLEO | UBICACIÓN DISTRIBUCION | DENOMINACION EMPLEO TITULAR | COD | GRADO | PROPOSITO DEL EMPLEO |
|------------|------------------------|-----------------------------|-----|-------|---|
| 1 | DIRECCION | ASESOR | 105 | 4 | Asesorar y orientar a la Dirección en la elaboración, formulación, ejecución control de procesos técnicos administrativos planes requeridos para el cumplimiento de la misión institucional con la oportunidad eficacia requerida. |
| 2 | DIRECCION | ASESOR | 105 | 3 | Asesorar al director en la en la definición, ejecución, seguimiento evaluación de las prioridades estratégicas de comunicación con base en las directrices establecidas en la política de comunicación de la entidad, de tal manera que contribuya al proceso de toma de decisiones, de acuerdo con las necesidades de la Unidad y la normatividad vigente. |
| 3 | DIRECCION | ASESOR | 105 | 2 | Asesorar al director en la conceptualización, dirección y ejecución de los planes y proyectos de la Unidad, para dar cumplimiento los objetivos de la entidad con los máximos criterios de calidad, oportunidad y efectividad. |
| 4 | DIRECCION | ASESOR | 105 | 2 | Asesorar al director en la conceptualización, dirección y ejecución de los planes y proyectos de la Unidad, para dar cumplimiento los objetivos de la entidad con los máximos criterios de calidad, oportunidad y efectividad. |
| 5 | DIRECCION | ASESOR | 105 | 1 | Asesorar al director en los asuntos legales, administrativos o técnicos propios de su competencia, mediante la elaboración de estudios, conceptos análisis, para el cumplimiento de las políticas institucionales, de conformidad con las competencias atribuidas la Unidad. |
| 6 | DIRECCION | ASESOR | 105 | 1 | Asesorar al director en los asuntos legales, administrativos o técnicos propios de su competencia, mediante la elaboración de estudios, conceptos análisis, para el cumplimiento de las políticas institucionales, de conformidad con las competencias atribuidas la Unidad. |
| 7 | DIRECCION | ASESOR | 105 | 1 | Asesorar al director en los asuntos legales, administrativos o técnicos propios de su competencia, mediante la elaboración de estudios, conceptos análisis, para el cumplimiento de las políticas institucionales, de conformidad con las competencias atribuidas la Unidad. |

Fuente: Autores

Dentro de los logros que se pueden obtener mediante la implementación del sistema, se evidencian las alertas tempranas, que permiten implementar oportunidades de mejora o planes de acción que permitan alcanzar el porcentaje esperado.

Con todo lo anterior se puede concluir el diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral basado en las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos definidas en la Guía del Pmbok, puede correlacionar el desempeño individual y el desempeño estratégico de la organización para

garantizar la transparencia en la gestión pública, disminuyendo los actos de corrupción y enfocando la permanencia en el servicio únicamente por el mérito.

4. Conclusiones y recomendaciones

Se puede concluir entonces que, el proceso de evaluación del desempeño se constituye como una herramienta de gestión estratégica, con la cual se puede realizar seguimiento permanente al cumplimiento de las metas establecidas en las organizaciones y con la cuales se busca el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En virtud de lo anterior, el contar con información permanente en periodos cortos de seguimiento, facilita y optimiza la toma de decisiones respecto de las acciones que permitan corregir o subsanar todo aquello que impida el cumplimiento de los objetivos, mediante la implementación de compromisos de mejora.

La adopción de un sistema de evaluación del desempeño es responsabilidad de todos miembros de la organización, indistintamente de su tipo de vinculación, temporal, provisional o definitiva, pues todos aportan al cumplimiento de las metas.

Se recomienda a la par con la implementación del sistema de evaluación del desempeño, realizar campañas al interior de las organizaciones, con las que se interiorice la importancia del proceso de evaluación, la objetividad y la transparencia con la que se debe realizar el mismo.

Finalmente, gestionar los resultados del proceso de evaluación de forma tal que permita el crecimiento laboral del evaluado y así optimizar los productos y servicios entregados al cliente.

Referencias

[1] Departamento Administrativo de la Función Pública. Ley 909 de 2004. 23 de septiembre de 2004. [Online]. Disponible en <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/ley%20909%20de%2023%20de%20septiembre%20de%202004.pdf>

[2]-[3] A. C. Santos. Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, 2th edición. Eco Ediciones, 2017. Bogotá, Colombia.

[4] Departamento Administrativo de la Función Pública. Acuerdo 26 de 2019 Comisión Nacional del Servicio Civil . ACUERDO No. CNSC -.20191000000026 DE 2019. 9 de enero de 2019. [Online]. Disponible en https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=104412

[5]- [6] Project Management Institute. La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Netwon Square (Pennsylvania), USA: Project Management Institute, Inc. 2017.

[7] Hacienda Y Crédito Público. Inventario De Entidades Públicas Registradas En El Sistema CHIP. 12 de abril de 2018. [Online]. Disponible en <https://www.datos.gov.co/Hacienda-y-Credito-P-blico/Inventario-De-Entidades-P-blicas-Registradas-En-El/fzc7-w78v>

[8] Congreso de la Republica. Ley 1712 de 2014. 6 de marzo 2014. [Online]. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1712_2014.html

[9]-[11] Departamento Administrativo de la Función Pública. Ley 909 de 2004. 23 de septiembre de 2004. [Online]. Disponible en https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=14861

[10] Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto Ley 760 de 2005. 17 de marzo de 2005. [Online]. Disponible en https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=16124