

# **DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO: AVANCES Y PERSPECTIVAS**

**Por Francisco Camargo Salas**

La revisión del desempeño de los servidores públicos y su contribución a los resultados de las entidades y de los gobiernos ha sido siempre un asunto de particular relevancia para quienes estudian el fenómeno de lo público, pues es claro que es en el desempeño donde se evidencia el aporte que un servidor adecuadamente seleccionado, capacitado, desarrollado y motivado genera para el servicio público.

A partir del reconocimiento de la importancia del tema, es necesario como punto de partida identificar dos aspectos fundamentales: ¿Para qué evaluar el desempeño de los servidores? y ¿Para qué gestionar su rendimiento? Aparentemente estas preguntas podrían tener una respuesta elemental; sin embargo, hablar de la importancia que tiene la evaluación del desempeño y la gestión del rendimiento va más allá de identificar las brechas y fortalezas que tienen los servidores para desempeñar sus funciones, debido a que en las entidades existen objetivos comunes pero también características, metas e intereses individuales, que no siempre están articulados con los objetivos comunes a todo el equipo de trabajo y al cumplimiento misional de las entidades.

El desempeño se ha entendido tradicionalmente como aquello que debe realizar o que realiza el servidor en sus actividades diarias, en relación con el cumplimiento de la misión de las entidades y con el logro de sus objetivos, principalmente, cuyo resultado va sujeto a la relación directa de la persona como funcionario con su compromiso individual al realizar las actividades propias de su empleo.

A su vez, el rendimiento se entiende en términos generales como el valor agregado que surge del resultado de hacer lo que a cada quien le corresponde de la mejor forma posible dentro de sus capacidades, y paralelamente se refiere a la búsqueda de alternativas para fortalecer esas capacidades entendidas como competencias para mejorar el desempeño y producir un resultado de contribución en su trabajo, con el fin último de impactar los objetivos misionales de la entidad.

De acuerdo con lo anterior, habitualmente se entiende que la evaluación de desempeño permite evidenciar cuál es el aporte de los colaboradores e identificar los aspectos en los que se puede mejorar. Las entidades y organizaciones parten de las metas y objetivos misionales que se sintetizan en las actividades diarias de los colaboradores, enfocados en el conjunto de elementos y prácticas que realizan en su contexto laboral.

En ese sentido, tener un sistema de evaluación del desempeño no impacta la misión de las entidades ni los objetivos estratégicos, si no se tiene preciso el efecto que se quiere lograr con el diligenciamiento y seguimiento a esta herramienta. En ese orden de ideas, es importante determinar cuál es el verdadero objetivo de tener una evaluación de los servidores y una calificación que representa un número o un índice, lo que conlleva a definir

la necesidad de tener, a su vez, unas estrategias definidas para gestionar el resultado de esos números en el seguimiento a cada servidor y que estas sirvan efectivamente al mejoramiento continuo y crecimiento individual, colectivo e institucional de manera articulada.

Y, de igual forma, se hace necesario identificar lo que cada colaborador requiere para el adecuado cumplimiento de sus funciones, y en esa medida también es fundamental averiguar cuáles serán entonces las capacidades, los conocimientos, las habilidades y los factores que pueden impulsar la actitud hacia el desarrollo de sus actividades diarias en su entorno laboral, que incluyan la voluntad propia, la disposición y los aportes positivos en sus áreas de desempeño.

Todo lo aquí mencionado se convierte en un reto para las entidades en la medida en que para la adecuada planificación de este proceso deben identificar cuáles serían las mejores estrategias integrales que se pueden aplicar para conseguir un desempeño exitoso que articule los siguientes elementos:

- La productividad en la actividad diaria del servidor
- El valor agregado resultante del máximo aprovechamiento de las capacidades
- Detección de oportunidades de fortalecimiento de competencias
- Alternativas de fortalecimiento de brechas de competencias
- Aporte del funcionario a la entidad
- Impacto de la contribución del funcionario al logro de los objetivos misionales
- Establecimiento de un nivel de objetividad en la medición reflejado en un número o índice
- Determinación de las actividades para gestionar los resultados obtenidos y propiciar el mejoramiento continuo
- Articulación del desempeño individual con el colectivo e institucional
- Identificación de los elementos necesarios para el adecuado desempeño
- Identificación de los factores comportamentales que contribuyen al adecuado desempeño (actitud, compromiso, competencias)
- Relevancia de la contribución del individuo en la generación de un mejor servicio al ciudadano

En la medida en que este proceso esté orientado a la mejora continua, buscará integrar todos estos elementos y contribuirá a que los servidores puedan alcanzar sus metas profesionales y a su vez el cumplimiento de la misión de la entidad, con compromiso individual y en equipo; no sin antes tener en su desempeño cotidiano la visión de un nuevo desafío como resultado de la gestión del rendimiento diario y el enfoque de servicio al ciudadano como impacto al trabajo diario de cada servidor.

Desde esta perspectiva, se hace fundamental contar con la definición y aplicación de políticas y estrategias para gestionar el rendimiento, y dentro de ellas cobra importancia capital el diseño de un instrumento de la evaluación del desempeño como la herramienta que permitirá canalizar y concretar todos los propósitos esperados a partir de la identificación de oportunidades de mejora en los servidores y la fijación de compromisos enfocados en la mejora continua.

Con base en el instrumento diseñado se podrá consolidar una lista de necesidades que sirven para definir un plan de acción hacia el fortalecimiento de competencias claves en los servidores. Lamentablemente, la experiencia refleja que pocas veces se define previamente cuál es el verdadero propósito de la evaluación en cada funcionario y cuál es la necesidad real de involucrarse en la objetividad de calificar específicamente a cada servidor, pues por el contrario el proceso termina por dejar una calificación general que no causa efecto o impacto de cambio para distintas razones que terminan dando al traste con el proceso.

Al no lograr cumplir con el propósito básico de la evaluación, difícilmente se podrá definir si con el sistema de medición de la evaluación del desempeño y a su vez, el diseño y aplicación de las estrategias en la gestión del rendimiento, se logra alcanzar un valor agregado consistente y valioso, no solo en el desempeño institucional sino el individual. Con este panorama, definir si las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales son las mejores para los nuevos desafíos y para los ciudadanos como stakeholders principales de los resultados de estrategias en las entidades, se convierte en un reto inviable.

El problema se complejiza cuando se hace evidente que el nivel de desempeño y rendimiento esperado es diferente para cada uno de los servidores, en la medida en que está sujeto al nivel de formación y responsabilidades que cada uno tiene dentro de la entidad, en el contenido de su empleo, en el marco de los subprocesos de cada una de las áreas y la transversalidad en la participación de los procesos de la cadena de valor de cada entidad. De allí surge la importancia de tener criterios claros para la escogencia del evaluador, del nivel esperado que se quiere lograr con los servidores y la necesidad de escoger insumos para cada una de las necesidades surgidas en el desarrollo de las actividades diarias de las personas como parte de la estructura organizacional y como individuos de una sociedad.

A partir de lo anterior, paulatinamente se van identificando algunos retos propios de la situación actual del proceso de gestión del rendimiento en Latinoamérica. Así por ejemplo, es posible explorar una coyuntura en el desempeño y la gestión del rendimiento, pues aunque es importante reconocer que se han realizado progresos en la definición de políticas y estrategias hacia el fortalecimiento del capital humano, la medición del desempeño suele restringirse a la toma de una muestra parcial desde la que se extraen conclusiones igualmente parciales. Sólo en la medida en que cada vez más se aborde el fenómeno desde una perspectiva integral, en la que cada servidor tiene unos compromisos y metas que se concertan con los superiores y contiene responsabilidades y funciones que se encuentran articulados con los procesos donde el servidor participa, es posible apuntar al aporte de la ejecución de los planes de acción y proyectos que tenga como objetivo la entidad y por lo tanto a una medición integral del rendimiento.

Se ha concebido tradicionalmente que los resultados de la evaluación del desempeño deben utilizarse como insumo para la elaboración del plan de capacitación de los funcionarios, con el fin de orientarlo a fortalecer sus competencias y a mejorar sus prácticas diarias para incrementar su efectividad en relación con el rol que ocupa en la cadena de valor de la entidad. La evaluación suele realizarse por parte de un superior a un subalterno, lo que implica de entrada una mirada piramidal, solo desde el enfoque vertical y no horizontal. La

normatividad ha servido de guía para aplicar el deber ser de los instrumentos que permite hacer seguimiento al desempeño de los funcionarios en contexto con los compromisos funcionales y comportamentales.

Es evidente que la herramienta requiere de acompañamiento entre el superior y el funcionario, pero su objetividad en términos de evidencia que conlleve a identificar el nivel de rendimiento no se alcanza porque la herramienta se ha convertido en un instrumento más de cumplimiento de requisitos exigidos en la planeación de la gestión humana y la normatividad exigida en el sector público, y termina siendo calificada subjetivamente y orientándose a evitar conflictos entre evaluador y evaluado. Las consecuencias son que la evaluación se reduce al limitado cumplimiento de las exigencias y al reducido análisis de la contribución productiva, así como dificultades para proyectarse como insumo de fortalecimiento de competencias y para cada individuo y su conexión con su posición en la cadena de valor.

Este sistema en el sector público no está directamente relacionada con el nivel salarial ni motivacional, ya que solo sirve como insumo para los encargos (*es decir recibir un ingreso provisionalmente mayor mientras se encuentre ocupando la vacante*) pero no como incremento salarial constante o como nivelación. Por lo tanto, no se entiende por parte del servidor como un factor motivante que le permita mejorar su calidad de vida u obtener sensación de progreso en la organización.

Por estas razones se hace esencial diferenciar entre la medición y el seguimiento de desempeño y un verdadero proceso de gestión del rendimiento, cuyo fin es lograr alinear los objetivos estratégicos de la entidad con el fin mismo del plan de acción de mejoramiento de los servidores en su desempeño. Es fundamental que realmente se pueda identificar qué es lo que se quiere evaluar para que la gestión del rendimiento se oriente hacia lo que realmente impactaría el desempeño y este a su vez, impacte la misión de la entidad. Este ciclo debe generar impacto hacia el verdadero objetivo de prospectiva que se le quiere dar a la entidad y a su misión en la estructura gubernamental.

En este sentido, Colombia ha venido avanzando en la evaluación del desempeño introduciendo elementos que permitan articular los resultados individuales con los resultados de la entidad, y a la vez se trabaja sobre la gestión del rendimiento como valor social y como herramienta que, además de identificar brechas, permita evidenciar factores de seguimiento a la gestión, nuevas oportunidades de crecimiento individual y colectivo y la transformación cultural en las entidades hacia el compromiso diario al servicio de la ciudadanía.

La gestión del rendimiento requiere que a partir del resultado de datos y contenidos específicos en las funciones y comportamientos de los individuos, se posibilite el feed-back constructivo sobre la práctica diaria de su rol como servidor público, y se propicie el espacio para mostrarle las ventajas de tener un excelente desempeño en términos de su impacto en la labor diaria y en el cumplimiento de sus objetivos profesionales y familiares. La gestión del rendimiento debe constituirse además en un insumo contundente para capacitar y fortalecer las competencias y abrir nuevas oportunidades y campo de acción a su profesión y crecimiento en la entidad o en otros sectores productivos donde pueda ejercer sus conocimientos y habilidades. En este punto es crítico el aspecto de la información y la

comunicación entre evaluador y evaluado, pues la transparencia y la objetividad que deben caracterizar el proceso se convierten en factores fundamentales en el marco de los objetivos y compromisos que se quieren lograr.

Involucrar a los funcionarios como parte activa del proceso permite que el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño puedan convertirse en un anclaje para la gestión del rendimiento, en la medida en que se abre el espacio para identificar competencias y potenciales que no se conocían; esto permite descubrir talentos y oportunidades que pueden estar desperdiciándose por la falta de gestión, confianza y falta de comunicación en las entidades.

Como consecuencia de lo anterior se hace posible identificar qué es lo que el servidor necesita para cumplir sus objetivos, sin embargo, lo que puede resultar difícil es encontrar la mejor forma para fortalecer las competencias y disminuir las brechas que no permiten desarrollar un desempeño efectivo y de impacto positivo en un colaborador en particular. Por ello, se hace necesario hacer acompañamiento efectivo en la identificación de necesidades en el plan de mejora, fortalezas y debilidades; y, a su vez, acompañamiento en el seguimiento y cumplimiento a los compromisos. Una vez más se hace necesario buscar herramientas que permitan gestionar el rendimiento a través del monitoreo y apoyo en cada una de las etapas establecidas para cumplir los objetivos propuestos.

Una vez definida la evaluación de forma integral, en contexto sistémico y objetivos específicos, se hace necesario encontrar las herramientas precisas para lograr avanzar hacia la gestión del rendimiento, involucrando desde el comienzo del proceso los objetivos misionales de las áreas, de los procesos transversales y de las actividades individuales y articulando su impacto en los propósitos de la entidad. A la vez, se hace necesario vincular opciones claras de fortalecimiento de competencias colectivas e individuales, en el marco de las políticas de las áreas de gestión del talento humano y las relacionadas con la misión de la entidad.

Las áreas de gestión del talento humano son, sin duda, actores principales en el proceso de acompañamiento, evaluación y gestión del rendimiento, y son esencialmente aquellos que orientan el proceso, que guían los aspectos normativos y esquemas propios de objetividad y los que generan alertas y estrategias para que no se salga del contexto institucional y gubernamental los compromisos, las metas y la visión del instrumento para este fin.

Sin embargo, aunque el proceso de gestión del rendimiento no es solo responsabilidad de las áreas de talento humano y de la alta dirección, sí es fundamental que estas participen activamente en cada una de las etapas de evaluación, seguimiento y gestión con cada uno de los servidores, además de preparar y sensibilizar a los evaluadores de la responsabilidad y objetividad con que deben ejecutar su rol. Los evaluadores deben concientizarse de la importancia de ser una guía en el proceso, sin sobrepasar los límites del respeto hacia el ser humano y colaborador con el que tienen el deber de mantener el contenido ético y moral que prevalece en los servidores del sector público.

De allí surge la importancia de que las áreas de talento humano formen a los evaluadores en la perspectiva que se quiere lograr, ilustrando en la práctica la responsabilidad que se adquiere al ser evaluador y la importancia del rol de seguimiento. Además de lo anterior, el evaluador debe contar con una perspectiva integral del conocimiento sobre los procesos de la entidad, la misión y visión de la misma, y la necesidad de gestionar el rendimiento y no de tener una calificación para juzgar o rezagar a los colaboradores sino para lograr equipos compactos orientados a cumplir una misión de crecimiento sostenible y a convertirse en diferenciador estratégico frente a otras entidades.

Además de los beneficios que el servidor pueda obtener con una calificación positiva, entre ellos desarrollo, proyección, beneficios, etc., es necesario incluir estrategias que incrementen el compromiso y el sentido de pertenencia a los funcionarios. Esa es una de las consecuencias fundamentales de la revisión del desempeño: que el funcionario sienta que es reconocido por su contribución a la prestación de un mejor servicio; y para ello es necesario crear una cultura sólida de compromiso institucional que redunde en un progreso y evolución individual, pero que se refleje en la generación de un valor agregado en su labor realizada con entusiasmo y compromiso de hacer las cosas mejor para su entidad, la sociedad los grupos de valor en los que impacta.

Esto sólo es posible si se crea un proceso de cambio de la cultura en la entidad, que permita no solo la objetividad, sino que además, logre canales de comunicación transparentes, la participación activa de todos los servidores públicos y el entendimiento de la necesidad de mejorar cada día, exaltando lo positivo que se tiene e identificando los factores de mejora para un mejor provecho de los instrumentos con los que se cuenta y aprovechando los conocimientos que se han construido por años de experiencia, formación académica e interacción en los grupos de valor y el trabajo en equipo en la entidad y la construida a lo largo de la vida laboral de cada servidor.

La responsabilidad de lograr coherencia con lo que se dice y se hace en la realidad, debe estar ajustada a la realidad de lo que hace la entidad en su misión y las practicas que se realizan al interior para lograr los objetivos; sujeta a la normatividad que la caracteriza, los valores, los procesos y procedimientos que contiene su estructura, la comunicación informal, los artefactos de su cultura y la visión estratégica logrando seguridad y conexión con lo que se quiere lograr con la gestión del rendimiento y lo que se quiere lograr como propósito final con este. No se puede perder de vista que la gestión del rendimiento es solo una de las áreas que conforman el empleo público y que sólo una política integral que articule todos los elementos puede aspirar a tener éxito en su implementación.

Como resultado de la coherencia con que se debe realizar tanto la evaluación de desempeño como la gestión del rendimiento, debe tenerse clara la visión estratégica que se quiere lograr en la entidad, a través del fortalecimiento del capital humano y la gestión del conocimiento como valor intangible de las entidades gubernamentales, ese desarrollo integral de los servidores debe ser el efecto de un trabajo en equipo de la alta dirección con sus colaboradores, hacia la coherencia entre las políticas que se implementan, las buenas practicas inmersas en ellas, la administración efectiva del personal y la cultura que diferencia a las entidades de su entorno.

En el contexto de lo anterior, podemos determinar que no basta con tener un instrumento de medición y gestión del rendimiento, si no se tiene claro el horizonte que se espera lograr con la intervención de las diferentes herramientas y enfoques que se pueden aplicar en las entidades, es necesario, contar con un adecuado método que permita identificar realmente las necesidades de cada colaborador, pero en conexión con el rol estratégico en la entidad, sus necesidades personales, individuales, familiares, colectivas e institucionales, unidos a la retroalimentación constante en pro de la construcción de nuevas metas.

Es necesario continuar realizando esfuerzos unificados para lograr unas políticas en coherencia con el deber ser y lo que mejor se puede hacer en las entidades, partiendo de un capital humano que cada día refleja mayor necesidad de afiliación con sus entidades, mayor necesidad a formarse académicamente para ser más competitivo en el mercado laboral, subir más niveles jerárquicos, adquirir mayor conocimiento y mejor remuneración.

Esto no solo visto desde la perspectiva individual, además conscientes del cambio constante que tiene la sociedad desde sus necesidades, perspectivas y expectativas cambiantes y crecientes en un mundo lleno de fluctuación en términos culturales, diversidad y versatilidad en su contexto, por eso se hace necesario buscar herramientas que sean efectivas para acompañar los procesos individuales y colectivos de los servidores de las entidades, su progreso integral y familiar y el desarrollo a nivel institucional que solidifique las entidades para prestar un mejor servicio a la ciudadanía.

En consecuencia, tener un sistema de gestión del rendimiento bien estructurado y comunicado, puede lograr fortalecimiento de entidades públicas, efectivas y articuladas con los servidores y estos a su vez con la ciudadanía en general; logrando así un beneficio común de gana - gana que permita conservar funcionarios de alta calidad en términos de conocimientos, desempeño y valores, logrando integralmente servidores con sentido de pertenencia hacia sus instituciones y un sentido general de satisfacción por ser parte de la estructura gubernamental y reconocer su aporte al cumplimiento misional.

La propuesta apunta entonces a encontrar una alternativa sobre cómo lograr progresar desde la evaluación de desempeño hacia la gestión del rendimiento, con base en todos los elementos aquí mencionados, de manera que las entidades públicas puedan obtener eficacia en los resultados no solo institucionales, sino personales y por dependencia.

Desde una perspectiva sistémica, donde la entidad es consciente de que los resultados globales sólo pueden ser obtenidos a partir de los resultados de cada dependencia, el reto es articular la productividad y convertirla en parte de la cultura organizacional, de manera que se convierta en parte integral del transcurrir institucional y no en una búsqueda desesperada de último momento.

Tratando de visualizar este tema desde perspectivas diferentes, se puede pensar que la finalidad última de un servidor público es contribuir a los propósitos misionales de la entidad, como aquí se ha mencionado. Pero desde el punto de vista humano, más allá de la

retribución que reciba el servidor, es necesario profundizar sobre las razones que lo conducen a prestar un servicio de la manera como lo espera la entidad.

Diferentes estudios conducen a pensar que un trabajador espera que su vinculación laboral le permita sentir que de una u otra manera está experimentando progreso. Progreso para un trabajador puede ser obtener mayores ingresos, mientras que para otro puede representar recibir un reconocimiento público, o para otro contar con la posibilidad de que su familia acceda a una mejor calidad de vida. Por eso se hace necesario contar con una perspectiva integral que articule todas las visiones teóricas y que genere diferentes estrategias de motivación para apuntar a las necesidades de cada persona, y poder lograr así mantener su nivel de rendimiento en un punto óptimo.

Es clave tener en cuenta que, al igual que cada individuo, la entidad lo que busca es el progreso, representado en mayor rentabilidad, en mejor imagen, en mejores resultados o en mayor impacto de su gestión institucional. Por lo tanto es posible construir una propuesta de gestión del rendimiento que integre el progreso de la entidad con el progreso personal.

De alguna forma el mismo Taylor lo planteaba en los inicios de la administración, pero ahora contamos con múltiples elementos y aportes de las ciencias para enriquecer este punto de vista. Si lo que se quiere es lograr que cada trabajador perciba que está progresando gracias a su vinculación con la entidad pública, y la entidad lo que quiere es progresar a través de la consecución de sus objetivos misionales, es necesario diseñar una estrategia que articule el progreso individual con el institucional para que las expectativas de unos y otros estén alineadas y apunten hacia el mismo propósito.

Es así como, desde el concepto del progreso como eje integrador, es posible plantear un sistema de gestión del rendimiento que articule los objetivos globales, y se oriente a que todos los participantes impulsen la dinámica institucional hacia los mismos propósitos y obtengan niveles similares de satisfacción y reconocimiento. Es por eso que se plantea el concepto de gestión del crecimiento, en el que se integran la productividad institucional y personal y se equilibran los reconocimientos y motivaciones requeridas para conducir a la satisfacción integral tanto de servidores como de la entidad.

El concepto de gestión del crecimiento, en el entorno global y competitivo en el que avanza el mundo hoy, implica que la organización debe ser vista como un conjunto sistémico que adquiere experiencias, evoluciona, se desarrolla, alcanza objetivos y, en esa medida, crece. Crece en todos los sentidos, no solo en su rentabilidad, sino también como ente adaptable, cambiante, dinámico y receptivo a los cambios del entorno, a partir del logro de niveles de productividad constante y sostenible en el tiempo.

En lo individual, la gestión del crecimiento implica que las personas perciben que están progresando, teniendo en cuenta que para cada persona hay una noción distinta de lo que implica el progreso. Por lo tanto, en la medida en que la persona sienta que está experimentando un avance en lo relacionado con sus expectativas individuales, percibe que está creciendo junto con la entidad, siempre y cuando exista una alineación entre lo

esperado por la organización y lo esperado por el trabajador. Si existe la noción de progreso conjunto, habrá crecimiento, y por lo tanto productividad individual y colectiva.

Esto implica que la entidad y el Estado como tal deben contar con estrategias integrales y portafolios amplios de motivación de los servidores, y debe existir una cultura organizacional en donde prime la comunicación abierta de los propósitos de la entidad y de cómo participa cada individuo en la consecución de esos logros.

El diseño del instrumento y de la metodología de medición del rendimiento pasa a ser temas secundarios en este esquema. No por ser poco importantes, sino porque la medición se convertirá en un tema relativamente sencillo por la alineación de los objetivos institucionales y personales, y por el compromiso que se obtendrá de los servidores cuando integren sus expectativas personales con las de la organización. La metodología estará atada a la frecuencia de medición, que deberá ser permanente y continua, y no en momentos específicos con visiones parciales. Bajo este esquema, los mismos servidores serán quienes solicitarán revisar sus avances constantemente, en la medida en que los reconocimientos y las motivaciones estarán engranados con las contribuciones particulares a los objetivos generales.

Por supuesto este esquema implica una transformación cultural, que abandone el esquema tradicional en donde es muy difícil identificar y gestionar el bajo desempeño, para pasar a una entidad en donde el ingreso por mérito se mantenga, pero la permanencia también requiera haber entregado una contribución proporcional a su responsabilidad en los procesos. E implicará también que el retiro de un funcionario se de por razones objetivas relacionadas con niveles bajos de contribución, validados no solo por un jefe, sino por resultados colectivos, propiciando así el mantenimiento de una cultura de productividad orientada al crecimiento permanente y al mejoramiento continuo.

Es evidente que esta propuesta no solo implica cambiar parcialmente una forma de medir el desempeño, sino implica un cambio integral en la concepción del empleo público en donde la productividad pasa a ser el eje central y el crecimiento el objetivo principal. En este nuevo sistema la gestión del rendimiento pasaría a ser un proceso integrado, y no un trámite administrativo que se hace por cumplir, e involucraría de manera articulada los siguientes elementos:

- La productividad se revisaría constantemente, en la actividad diaria del servidor, y no una o dos veces al año con base en evidencias parciales.
- Permanentemente se estaría revisando el valor agregado que cada individuo aporta a los resultados, y se optimizaría el rendimiento pues cada persona buscaría contribuir con el máximo de sus capacidades.
- Los mismos servidores proveerían e identificarían las oportunidades de fortalecimiento de competencias, pues ellos estarían atentos a conocer sus debilidades para poder minimizarlas.
- Se analizarían permanentemente diferentes alternativas de fortalecimiento de brechas de competencias, de acuerdo con las expectativas particulares de crecimiento de cada servidor.

- Se validaría y reconocería constantemente el aporte del funcionario a la entidad.
- Se podría medir o apreciar el impacto de la contribución del funcionario al logro de los objetivos misionales.
- Habría parámetros estándares de medición de productividad y particulares de evolución del crecimiento.
- Sería mucho más sencillo determinar las actividades que permitan gestionar los resultados obtenidos y propiciar el mejoramiento continuo.
- Habría permanente articulación del desempeño individual con el colectivo e institucional.
- La cultura organizacional potenciaría la identificación y la consolidación de los factores comportamentales que contribuyen al adecuado desempeño (actitud, compromiso, competencias)
- Quedaría evidenciada la relevancia de la contribución del individuo en la generación de un mejor servicio al ciudadano

Conscientes de que la implementación de una transformación como la aquí propuesta implica un esfuerzo y un tiempo importantes, la invitación es a que las entidades públicas en Latinoamérica inicien una transformación en la concepción de la productividad y la enfoquen hacia el crecimiento. Lograr alinear la productividad de las entidades, medida objetivamente, con el rendimiento individual, en torno a la sensación de progreso de ambas partes, generará una sinergia que permitirá, junto con la transformación cultural necesaria, construir un mejor sector público enfocado en el crecimiento individual, de gobierno y de país.

## BIBLIOGRAFIA

DAFP. (2010). Guía para restablecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales, Cartillas de Administración Pública (Versión No.2ª). Junio de 2010 en [http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive\\_publicaciones%3Fno%3D696](http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones%3Fno%3D696)

Constitución Política de Colombia, artículo 122. Bogotá-Colombia. 1991.

Ley 909 (2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Septiembre de 2004. Artículos 31,38 y 40. Bogotá-Colombia. 2004 en [http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1832](http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1832)

Decreto 1227 (2005). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998, artículos 35,39 y 40. Bogotá-Colombia. 21 de abril de 2005.

CNSC. (2008). Acuerdo No. 18 del 22 de enero de 2008, “Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera administrativa y en período de prueba”. Artículo 22. EN <https://www.cnsc.gov.co/index.php/normatividad/acuerdos#>

LEY 443 DE 1998 (1998) “Por la cual se expiden normas sobre Carrera Administrativa”. Artículos 30...34. Bogotá-Colombia.

Acuerdo 000137 DE 2010 (enero 14) “por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”. Bogotá-Colombia. 2010.

## **RESEÑA BIOGRÁFICA**

Francisco Camargo Salas.

Actualmente es el Director de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. Cuenta con amplia experiencia en el sector público latinoamericano y nacional de más de 16 años en diferentes cargos directivos y como asesor de dirección y consultor externo.

Fue consultor y asesor internacional y nacional en Modernización del Estado, Gobierno Abierto, Planes Nacionales de TIC, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, información estratégica, gobierno electrónico y Smart Cities, para Organismos multilaterales como el Banco Mundial y la CEPAL, y entidades de Gobierno en provincias y países como Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay, México y Costa Rica. Fue miembro del Grupo de Expertos en Agendas Digitales en el marco del proyecto de la Unión Europea LEADERSHIP, y asesor del ICBF y de la Vicepresidencia de Seguimiento y Control de la Agencia Nacional de Minería

Trabajó por 10 años en el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, donde se desempeñó como Director de Gobierno en Línea, liderando la estrategia que llevó al país a ser el líder en América Latina. Fue Coordinador de Gestión en Computadores para Educar, Asesor del Ministerio de Educación y Director de Articulación de la Agenda de Conectividad. Contribuyó a iniciativas como el decreto ley anti trámites, el estatuto anticorrupción, ley de transparencia y acceso a la información pública, a varios Conpes entre ellos el de Rendición de Cuentas, el de Servicio al Ciudadano y el de Gobierno en Línea; participó en varios comités como el Programa de Reforma de la Administración Pública, el Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites, el Comité cero papel y anti trámites de la Presidencia de la República, la Comisión Nacional de Servicio al Ciudadano, el Comité Interinstitucional de Contratación Pública, el Comité Directivo de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, entre otros. Fue Director de Opción Colombia por varios años.

Cuenta con una Maestría en Administración y Planificación del Desarrollo, es Especialista en Planificación y Diplomado en Contratación Estatal, innovación, Liderazgo Democrático y Educación Virtual, Administrador con énfasis en Sector Público. Profesor Universitario, conferencista e investigador en Gestión Pública, Gerencia Estratégica, Gestión

de Proyectos, Planeación y Tecnología, Gerencia de Proyectos de TIC, Gerencia y Contratación Pública, Empleo Público, en Maestrías, Especializaciones y Diplomados de las Universidades Escuela de Administración de Negocios EAN y Externado de Colombia.

## **RESUMEN**

Las entidades estatales deben tener claro el objetivo de contar con un instrumento para gestionar el rendimiento y a su vez, los factores que aportan al crecimiento de las organizaciones y sus colaboradores, no como descalificador de ascensos, más bien como una herramienta estratégica para fortalecer las competencias de los servidores públicos, quienes son los que forman la estructura, cultura y gestión de las mismas; es decir, al final son quienes transforman y construyen el efecto del cumplimiento o no de los objetivos misionales en las instituciones, que en últimas, constituyen el impacto de crecimiento o estancamiento de un país como diferenciador.

Sin embargo, es inevitable la conciencia sobre la integralidad que debe tener el colaborador al servicio del estado, cuyo efecto es el contenido de unas competencias comportamentales y funcionales, contenidas en conocimiento, experiencia, valores, ética y formación, que integradas en una cultura organizacional, se articulan con la actividad diaria y el resultado de productos al servicio de todo un país.

Por lo anterior, la alta dirección de las entidades debe comprometerse con identificar las brechas y fortalezas de los funcionarios, para poder encaminarlas hacia la productividad y mejoramiento de desempeño o la orientación hacia la mejora continua, fructificando la elección de los candidatos que por mérito han logrado un espacio en el empleo público.

La propuesta de analizar una política integral sobre la gestión del rendimiento, debe estar encaminada en el constante crecimiento y desarrollo de los servidores públicos ajustada con los objetivos institucionales hacia la productividad y diferenciación institucional.

## **PALABRAS CLAVE**

Administración pública  
Evaluación del desempeño  
Gestión del rendimiento  
Compromiso  
Productividad del Talento Humano  
Integralidad  
Habilidades  
Metodología  
Diferenciador  
Retroalimentación

Fortalezas