



No. **18** | ISSN 2744-8908 | Enero del 2025

# Estudios de caso en asuntos públicos

---

Evaluación del desempeño laboral en el  
IDEAM. Un modelo basado en  
competencias laborales

Dinael Palomino Castañeda, Esteffany Paola Taboada  
Redondo, Jorge Andrés Riveros Toncón y Lewiston Palacios  
Murillo

Serie Estudios de Caso en Asuntos Públicos 2025

Edición No. 18

ISSN 2744-8908 (En línea)

Edición digital

Enero 2025

© 2025 Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque Aulas

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfono: 3394949, ext. 2073

publicaciones@uniandes.edu.co

<http://gobierno.uniandes.edu.co>

### **Autores**

Dinael Palomino Castañeda, Esteffany Paola Taboada Redondo, Jorge Andrés Riveros

Toncón, Lewiston Palacios Murillo

### **Directora de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

María Margarita Zuleta

### **Coordinación editorial, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

María Alejandra Rojas Forero

### **Dirección de Investigaciones, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

Diego Iván Lucumí Cuesta

### **Diagramación de cubierta, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

Miguel Ángel Campos Guaqueta

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

# Evaluación del desempeño laboral en el IDEAM. Un modelo basado en competencias laborales<sup>1</sup>

*Por Dinael Palomino Castañeda<sup>2</sup>, Esteffany Paola Taboada Redondo<sup>3</sup>, Jorge Andrés Riveros Toncón<sup>4</sup> y Lewiston Palacios Murillo<sup>5</sup>*

## Resumen

Este estudio analiza el sistema de medición de desempeño laboral del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia (IDEAM), explorando su capacidad para adaptarse a particularidades técnicas y científicas. Identificamos desafíos claves, tales como la falta de adaptabilidad, la orientación hacia insumos en lugar de resultados, la desconexión entre metas individuales y el plan estratégico, la carencia de un repositorio institucional robusto y limitaciones en la equidad del sistema de medición.

Nuestra investigación destaca la necesidad urgente de alinear el sistema de medición con los objetivos estratégicos del IDEAM y reflejar con precisión la creación de valor público en todas las actividades. Proponemos recomendaciones específicas para abordar cada desafío identificado, con el objetivo de fortalecer la eficacia y la equidad del proceso de evaluación del desempeño laboral en la entidad. Este estudio busca contribuir a un ambiente laboral más alineado, motivador y estratégicamente enfocado en esta institución vital para la sostenibilidad ambiental y la gestión meteorológica en Colombia.

**Palabras clave:** competencias, desempeño laboral, IDEAM, creación de valor público y evaluación de resultados.

---

<sup>1</sup> Tesis de maestría: este estudio de caso fue presentado como tesis de la Maestría en Gestión Pública en la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes en mayo de 2024, bajo la dirección del profesor Camilo Ignacio González.

<sup>2</sup> Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones. Correo electrónico: [d.palominoc@uniandes.edu.co](mailto:d.palominoc@uniandes.edu.co) [dpalominoc@colpensiones.gov.co](mailto:dpalominoc@colpensiones.gov.co). Magíster en gestión pública por la Universidad de los Andes, Bogotá D.C.

<sup>3</sup> Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud - ADRES. Correo electrónico: [e.taboada@uniandes.edu.co](mailto:e.taboada@uniandes.edu.co) [Esteffany.taboada@adres.gov.co](mailto:Esteffany.taboada@adres.gov.co). Magíster en gestión pública por la Universidad de los Andes, Bogotá D.C.

<sup>4</sup> Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: [j.riverost@uniandes.edu.co](mailto:j.riverost@uniandes.edu.co) [jariverosto@unal.edu.co](mailto:jariverosto@unal.edu.co). Magíster en gestión pública por la Universidad de los Andes, Bogotá D.C.

<sup>5</sup> Ministerio de Minas y Energía. Grupo de Regalías. Correo electrónico: [l.palaciosm2@uniandes.edu.co](mailto:l.palaciosm2@uniandes.edu.co) [lpalacios@minenergia.gov.co](mailto:lpalacios@minenergia.gov.co). Magíster en gestión pública por la Universidad de los Andes, Bogotá D.C.


# **Job performance evaluation at IDEAM. A model based on work competencies<sup>6</sup>**

*By Dinael Palomino Castañeda<sup>7</sup>, Esteffany Paola Taboada Redondo<sup>8</sup>, Jorge Andrés Riveros Toncón<sup>9</sup> y Lewiston Palacios Murillo<sup>10</sup>*

## **Abstract**

This study examines the performance measurement system of the Institute of Hydrology, Meteorology, and Environmental Studies of Colombia (IDEAM), exploring its ability to adapt to technical and scientific particularities. We identify key challenges such as lack of adaptability, input orientation rather than outcome, disconnection between individual goals and the strategic plan, absence of a robust institutional repository, and limitations in the equity of the measurement system.

Our research highlights the urgent need to align the measurement system with IDEAM's strategic objectives and accurately reflect public value creation in all activities. We propose specific recommendations to address each identified challenge, aiming to strengthen the effectiveness and equity of the labor performance evaluation process within the entity. This study seeks to contribute to a more aligned, motivating, and strategically focused work environment in this vital institution for environmental sustainability and meteorological management in Colombia.

**Keywords:** competencies, labor performance, IDEAM, public value creation, and outcome evaluation 

---

<sup>6</sup> Master's Thesis: This case study was presented as the Master's Thesis in Public Management at the Alberto Lleras Camargo School of Government, University of the Andes, in May 2024, under the supervision of Professor Camilo Ignacio González.

<sup>7</sup> Colombian Pension Administrator - Colpensiones. Email: d.palominoc@uniandes.edu.co, dpalominoc@colpensiones.gov.co. Master's in Public Management from the University of the Andes, Bogotá D.C.

<sup>8</sup> Administrator of Resources of the General System of Health Social Security - ADRES. Email: e.taboada@uniandes.edu.co, Esteffany.taboada@adres.gov.co. Master's in Public Management from the University of the Andes, Bogotá D.C.

<sup>9</sup> National University of Colombia. Email: j.riverost@uniandes.edu.co, jariverosto@unal.edu.co. Master's in Public Management from the University of the Andes, Bogotá D.C.

<sup>10</sup> Ministry of Mines and Energy. Royalties Group. Email: l.palaciosm2@uniandes.edu.co, lpalacios@minenergia.gov.co. Master's in Public Management from the University of the Andes, Bogotá D.C.

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Contexto</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Descripción del problema</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Objetivos</b> .....	<b>11</b>
4.1 Objetivo general .....	11
4.2 Objetivos específicos .....	11
<b>5. Metodología de investigación</b> .....	<b>12</b>
5.1 Estrategia de recolección de datos .....	12
5.1.1. Entrevistas semiestructuradas.....	13
5.1.2. Revisión documental.....	13
5.1.3. Grupo focal .....	14
5.1.4. Estrategia de análisis de datos .....	15
<b>6. Desarrollo de la investigación (Resultados)</b> .....	<b>15</b>
6.1 Entrevistas semiestructuradas .....	15
6.2 Revisión documental .....	18
6.3 Análisis de información de revisión documental y de las entrevistas.....	22
6.4 Grupo focal.....	25
<b>7. Recomendaciones</b> .....	<b>30</b>
<b>8. Productos de la consultoría</b> .....	<b>30</b>
8.1 Prototipo de EDL para el IDEAM.....	30
8.2 Lineamiento modelo de EDL basado en competencias para el IDEAM .....	35
<b>9. Anexos</b> .....	<b>51</b>
<b>10. Referencias</b> .....	<b>52</b>

## **1. Introducción**

En el contexto dinámico y altamente especializado del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia (IDEAM), la evaluación del desempeño laboral (EDL) emerge como un componente esencial para medir y fomentar la contribución estratégica de los colaboradores. Este estudio se adentra en la compleja interacción entre las particularidades técnicas y científicas del IDEAM y su sistema de medición de desempeño laboral. La necesidad predominante de alinear este sistema con la misión y los objetivos institucionales, así como de reflejar de manera precisa la “creación de valor público” (Moore, 1998, p.59 ), se convierte en el epicentro de nuestra exploración.

Abordaremos desafíos clave, como la adaptabilidad del sistema a las particularidades de la organización, la transición hacia una medición centrada en competencias en lugar de insumos y la crucial alineación de metas individuales con el plan estratégico institucional (PEI), acorde a los informes de medición de desempeño (IDEAM, 2021a). Además, hacemos énfasis en la importancia de contar con un repositorio institucional para evidenciar la concertación de objetivos individuales, así como en la necesidad de asegurar la equidad en la evaluación de todos los servidores públicos, independientemente de su tipo contractual.

A través de este estudio, aspiramos a proporcionar una comprensión detallada de los desafíos actuales en la evaluación del desempeño en el IDEAM y, sobre todo, ofrecer recomendaciones sustanciales para fortalecer la conexión entre el sistema de medición y la realidad operativa de la institución, para así promover un ambiente laboral más eficiente, motivador y estratégicamente alineado a la misionalidad de la entidad.

## **2. Contexto**

Según su propio PEI, el IDEAM “como establecimiento público de carácter nacional adscrito al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible-MinAmbiente, se ha caracterizado por su experiencia en el manejo de la información científica, hidrológica, meteorológica y ambiental del país” (IDEAM, 2023, p. 4). El mismo documento establece que la entidad se dedica a la recolección y gestión de datos especializados acerca de los variados ecosistemas nacionales. Asimismo, se encarga de establecer las normas técnicas que fomentan un manejo correcto del

terreno en el marco de la planificación y regulación del espacio territorial, jugando un papel crucial en la implementación del eje transformador “Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental del Plan Nacional de Desarrollo - Colombia Potencia de la Vida” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022).

Esta institución fue creada por la Ley 99 del 22 de diciembre de 1993, que reorganizó el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables y creó el Sistema Nacional Ambiental, estableciendo las bases para la política ambiental en Colombia. Dentro de este sistema, el IDEAM es una de las entidades clave, encargada de la investigación y el monitoreo de los recursos hídricos, meteorológicos y ambientales del país (Congreso de Colombia, 1993). Además, la “jurisdicción de la entidad se extiende a todo el territorio nacional, su domicilio es la ciudad de Santafé de Bogotá D.C. y puede establecer dependencias en lugares distintos a su domicilio”, de tal manera que el desarrollo de sus funciones abarque toda la geografía colombiana (Presidente de la República de Colombia, 1994).

Posteriormente, el Decreto 1076 de 2015 especifica las responsabilidades asignadas a esta institución en el marco regulatorio del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible en Colombia, estableciendo su ámbito de acción y competencias clave. Entre las funciones de esta entidad se encuentran:

Suministrar conocimientos, datos e información ambiental esenciales para el Ministerio del Medio Ambiente y otras entidades del Sistema Nacional Ambiental. Incluye realizar el levantamiento y manejo de información científica y técnica sobre los ecosistemas del país, la definición de criterios técnicos para el uso y zonificación del territorio nacional con fines de planificación y ordenamiento ambiental, así como la adquisición, almacenamiento, análisis, estudio, procesamiento y difusión de datos fundamentales sobre hidrología, hidrogeología, meteorología, geografía, geomorfología, suelos y cobertura vegetal. (Presidente de la República de Colombia, 2015)

Actualmente, la entidad es dirigida por Ghislaine Echeverry Prieto quien es química con una maestría en ciencias de la Universidad del Valle y actualmente finaliza un doctorado en ciencias ambientales. Ha liderado proyectos ambientales intersectoriales, vinculando sociedad civil, sectores productivos y gobierno con redes de conocimiento internacionales (MinAmbiente, 2023). En este cargo de liderazgo, le ha planteado a la entidad una planeación estratégica ambiciosa relacionada con el mejoramiento continuo, estableciendo para ello tanto su misión como su visión al año 2026:

*Misión:* El IDEAM es una institución pública de apoyo técnico y científico al Sistema Nacional Ambiental, que genera conocimiento, produce información confiable, consistente y oportuna, sobre el estado y las dinámicas de los recursos naturales y del medio ambiente, que facilite la definición y ajustes de las políticas ambientales y la toma de decisiones por parte de los sectores público, privado y la ciudadanía en general.

*Visión:* En el año 2026 el IDEAM será el instituto modelo por excelencia, reconocido nacional e internacionalmente como la entidad que genera y suministra información hidrológica, meteorológica y ambiental para la definición de políticas públicas y toma de decisiones relacionadas con el desarrollo sostenible y la prevención de los efectos de cambio climático. (IDEAM, 2023, p. 36 )

Asimismo, la entidad ha adoptado unos valores y principios institucionales que fundamentan su ética: honestidad, que enfatiza la transparencia y rectitud; justicia, que asegura imparcialidad y equidad; respeto, crucial para valorar la diversidad y opiniones; compromiso, reflejo de la determinación y responsabilidad en el cumplimiento de objetivos; y diligencia, eficiencia y mejora continua en todas las actividades. Estos principios guían todas las operaciones de la institución, cultivando un entorno de trabajo ético y eficaz (IDEAM, 2023).

**Figura 1.** Valores institucionales del IDEAM



**Fuente:** IDEAM (2023).

Por otra parte, la entidad está compuesta por 11 dependencias principales identificadas en la estructura organizacional, acorde a las competencias establecidas por la normatividad vigente (IDEAM, 2024). Además, cuenta con un total de 718 colaboradores, entre funcionarios y contratistas, para soportar la operación de sus actividades clave, como se muestra en la tabla 1.



**Tabla 1.** Cantidad de funcionarios del IDEAM

Dependencias	Funcionarios			Contratistas			Total general
	F	M	Subtotal	F	M	Subtotal	
Dirección General	5	3	8	0	1	1	9
Secretaría General	38	23	61	47	31	78	139
Oficina Asesora de Planeación	1	3	4	12	5	17	21
Oficina de Informática	2	12	14	2	20	22	36
Oficina Asesora Jurídica	1	3	4	13	2	15	19
Oficina de Control Interno	3	0	3	3	1	4	7
Oficina del Servicio de Pronósticos y Alertas	6	9	15	1	3	4	19
Subdirección de Hidrología	43	107	150	23	30	53	203
Subdirección de Meteorología	33	97	130	14	9	23	153
Subdirección de Ecosistemas e Información Ambiental	10	8	18	8	10	18	36
Subdirección de Estudios Ambientales	13	11	24	29	23	52	76
<b>Total general</b>	<b>155</b>	<b>276</b>	<b>431</b>	<b>152</b>	<b>135</b>	<b>287</b>	<b>718</b>

*Fuente:* elaboración propia a partir de Hernández *et al.* (2024).

También, se logra identificar que el 60 % del personal actual posee un nivel de educación profesional o superior (Hernández *et al.*, 2024), destacando la relevancia de tener colaboradores capacitados y adecuados para la especialización requerida en la gestión de la información ambiental del país. Este dato en sí demuestra un compromiso por parte de la organización con la calidad y la competencia en su ámbito laboral. Como se muestra en la tabla 2, la mayoría de los funcionarios del IDEAM tiene estudios de nivel técnico o superior, reflejando un claro enfoque hacia la profesionalización del equipo.

**Tabla 2.** Grado de escolaridad de los funcionarios del IDEAM

Escolaridad	Total general	%
Secundaria	2	0 %
Bachiller	60	14 %
Técnico	71	16 %
Tecnólogo	41	10 %
Profesional	114	26 %
Especializado	98	23 %
Maestría	41	10 %
Doctorado	4	1 %
<b>Total general</b>	<b>431</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* elaboración propia a partir de Hernández *et al.* (2024).

Esta cualificación es crucial en el contexto de los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil con relación a la medición del desempeño laboral, especialmente frente a lo establecido en el Acuerdo 6176 (CNSC, 2018). También está en línea con lo establecido por la Ley 909 de 2004, en el orden de promover un sistema estandarizado y justo,

orientado a la meritocracia y la competencia laboral (Congreso de Colombia, 2004). Es importante destacar que, actualmente, el IDEAM ejecuta su evaluación del desempeño bajo el sistema tipo del CNSC, adoptando así el marco estandarizado a nivel nacional para la evaluación de sus empleados.

Ahora bien, la institución asume la tarea de fortalecer su relación con la ciudadanía, enfatizando en la necesidad de un enfoque territorial que no solo comprenda la diversidad de los ecosistemas colombianos, sino que también involucre activamente a las comunidades en su conservación y gestión. Esto se traduce en un esfuerzo por mejorar su índice de desempeño institucional, que registró una disminución significativa en el año 2022, destacando la urgencia de su línea estratégica de

[...] fortalecer y modernizar sus capacidades de gestión para la generación de valor público, la cual contiene los objetivos de implementar políticas y acciones enfocadas en el fortalecimiento institucional para consolidar la confianza de las partes interesadas y de desarrollar las capacidades y competencias del capital humano del Instituto, fomentando la cualificación técnica y la motivación hacia la consolidación de los cambios que requiere la gestión ambiental que adelanta la entidad para el país. (IDEAM, 2023, p. 38)

En su estructura orgánica, la Secretaría General tiene en sus funciones la gestión integral del talento humano de la entidad a través del Grupo de Administración y Desarrollo del Talento Humano (IDEAM, 2024). Dicho grupo también tiene a cargo la medición del desempeño laboral de los empleados públicos, tema puntual sobre el cual se desarrolla la presente consultoría. Para contextualizar, en la entrevista realizada el 2 de febrero del 2024 con la Dra. Natalia Torres, asesora del mencionado grupo, se identificaron diversos requerimientos, enfatizando que “el sistema de medición de desempeño laboral debe ajustarse a las particularidades técnicas y científicas del IDEAM [...] [y] orientarse a la creación de valor público en todas las actividades que se desarrollan en la entidad”, y señalando además que el sistema “debe responder a la medición de resultados y no a insumos”, sugiriendo que las metas y objetivos deben alinearse con el PEI de la entidad. Por otro lado, Torres también destaca la importancia de contar con un “repositorio institucional donde se almacenen las evidencias del cumplimiento de la concertación de compromisos”, junto con el hecho de que la evaluación “aplique para servidores públicos de carrera administrativa y provisionales, para que todos se evalúen de manera equitativa”.

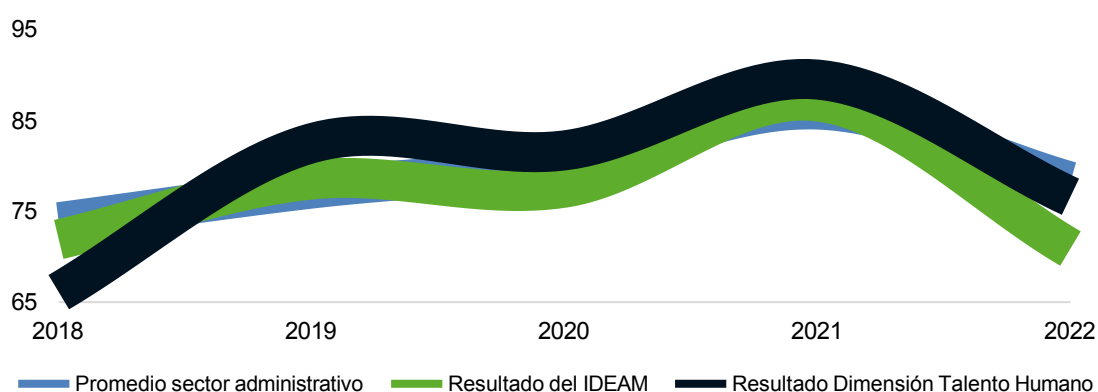
Pese a lo anterior, y consultado el índice de desempeño institucional, se observa una disminución considerable en la dimensión de talento humano en el IDEAM entre 2019 y 2022, lo cual podría estar afectando el desempeño de la entidad en términos de la medición del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG). En 2018, el resultado de dicha dimensión fue de 66,1, por debajo del promedio del sector administrativo (73,8) y del resultado global del IDEAM (71,9). Aunque hubo una mejora en los años siguientes, con un máximo de 89,5 en 2021, el desempeño disminuyó nuevamente en el 2022, alcanzando un valor de 76,6, por debajo del promedio sectorial (78,26) y del resultado global de la entidad (70,9) (DAFP, 2024). Esta tendencia indica una necesidad de fortalecer las estrategias de gestión del talento humano para mejorar el desempeño institucional.

**Tabla 3.** Resultados índice de desempeño del FURAG

Índice de desempeño	Promedio sector administrativo	Resultado IDEAM	Resultado dimensión talento humano
2018	73,8	71,9	66,1
2019	77,5	78,5	82,5
2020	80,3	77,6	81,7
2021	86,2	87,1	89,5
2022	78,26	70,9	76,6

*Fuente:* elaboración propia a partir de los resultados del FURAG 2018-2022 (DAFP, 2024).

**Figura 2.** Comparativo de resultados índice de desempeño del FURAG



*Fuente:* elaboración propia a partir de los resultados del FURAG 2018-2022 (DAFP, 2024).

### 3. Descripción del problema

En el contexto de la evaluación del desempeño dentro del IDEAM, una entidad con una misión institucional enfocada en aspectos técnicos y científicos, se han identificado una serie de

desafíos inherentes a la adopción de un enfoque estandarizado para la evaluación del desempeño. Este enfoque, dictado por las directrices del Sistema Estándar de Evaluación del Desempeño Laboral (CNSC, 2024), puede “no ser completamente compatible con las especificidades y necesidades de una organización cuyo núcleo es la investigación y la innovación técnica y científica” (Entrevista – Directivo 1 10/04/2024).

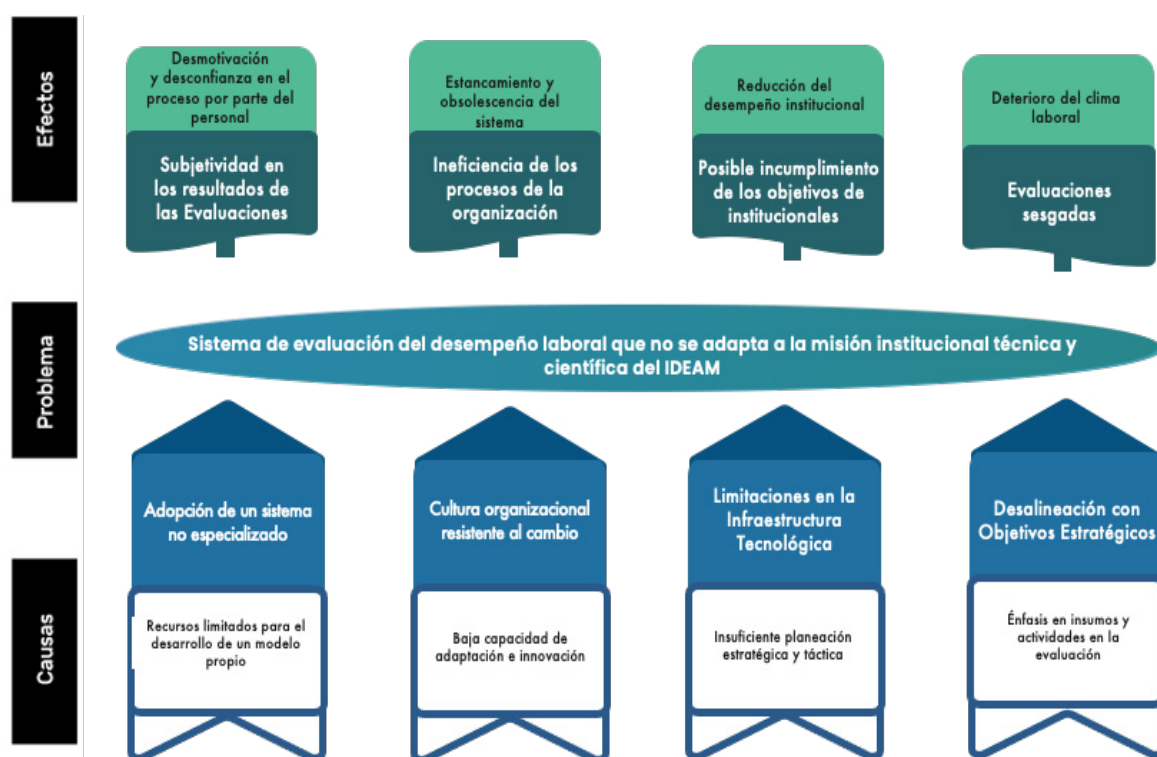
La adopción de un sistema genérico trae consigo una baja capacidad de adaptación e innovación, lo que significa que la institución enfrenta retos al intentar integrar prácticas de evaluación que realmente reflejen su dinámica laboral especializada y sus objetivos estratégicos. La ausencia de metas e indicadores de desempeño claramente definidos y alineados con las funciones de cada dependencia de la institución ha dado lugar a una situación en la que empleados y unidades funcionales operan con una falta de orientación clara hacia metas compartidas y tangibles.

Además, se ha observado un desconocimiento generalizado de los objetivos de desempeño a nivel individual y departamental, lo cual indica una brecha en la comunicación y comprensión de lo que se espera de cada empleado en términos de contribución a la misión institucional. Esta situación ha generado un conjunto de efectos adversos en la organización, manifestándose en desmotivación y desorientación del personal, debido a la percepción de un proceso de evaluación que se siente ajeno y no representativo de su trabajo cotidiano (IDEAM, 2024).

El resultado implica un estancamiento y una tendencia hacia la obsolescencia de los procesos de la organización, lo que no solo inhibe la innovación, sino que también amenaza su relevancia y competitividad institucional. Estas condiciones han llevado a una reducción del desempeño institucional, además de que afectan negativamente al clima laboral (DAFP, 2024), fomentando un entorno de trabajo que no estimula el compromiso ni la satisfacción de los empleados. Por último, se ha detectado la presencia de evaluaciones sesgadas, que no logran capturar con precisión el rendimiento real y las contribuciones del personal.

En vista de estas observaciones, se identifica como problema principal que el sistema de EDL actual no se adapta adecuadamente a la misión institucional técnica y científica del IDEAM. Para ello, se ha construido el siguiente esquema bajo la herramienta de árbol de problema:

Figura 3. Árbol problema



Fuente: elaboración propia a partir de Ortigón *et al.* (2005).

## 4. Objetivos

### 4.1 Objetivo general

Proponer un sistema de EDL mejorado en el IDEAM, que esté alineado con la misión institucional técnica y científica, mejore la objetividad y la eficacia de las evaluaciones, y fomente el desarrollo profesional y la motivación de los empleados.

### 4.2 Objetivos específicos

- Establecer un marco de evaluación de desempeño que integre competencias técnicas y comportamentales específicas, reflejando las responsabilidades y las contribuciones reales de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- Diseñar, mediante el uso de herramientas tecnológicas, un prototipo para facilitar evaluaciones regulares y en tiempo real, asegurando precisión y reducción de subjetividad.
- Formalizar la adopción del nuevo sistema de evaluación del desempeño basado en competencias en todas las dependencias del IDEAM, mediante una resolución oficial acorde con lineamientos jurídicos vigentes.

## **5. Metodología de investigación**

Para llevar a cabo el trabajo investigativo, se optó por emplear la metodología de investigación cualitativa desarrollada por Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), la cual “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 390). Esto coincide con los aportes de Alan Bryman, en relación a que estos abordajes de investigación “suelen incorporar métodos como la etnografía, las entrevistas y los grupos focales” (Bryman, 2016, p. 77), por lo cual es pertinente para abordar los desafíos y características particulares del IDEAM. El enfoque metodológico permite una investigación profunda y contextualizada, alineada con las necesidades de la entidad, y diseñada para ofrecer componentes que respalden el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño más efectivo.

Frente al desarrollo del modelo matemático con el que se propone la EDL en el IDEAM, se basa en el modelo de evaluación de alternativas, que implica establecer unos criterios ponderados. Este modelo permite estructurar un sistema equitativo y robusto, donde los criterios específicos se ponderan según su relevancia estratégica para la institución. Su adopción posibilita no solo medir el desempeño laboral de los colaboradores, sino también garantizar que la evaluación refleje de manera precisa y significativa la contribución al logro de los objetivos institucionales. En este marco, se desarrollan los siguientes pasos:

1. Determinar una relación de los criterios relevantes.
2. Asignar un peso relativo a cada criterio.
3. Fijar una escala a cada criterio.
4. Hacer una prueba piloto para que los directivos evalúen la ponderación de cada criterio.
5. Multiplicar la puntuación por los pesos para cada criterio.
6. Iterar hasta la ponderación que se adapte a las necesidades de la entidad.
7. Realizar una validación con expertos de la ponderación.

### ***5.1 Estrategia de recolección de datos***

Este ejercicio emplea diversas técnicas de recolección de información adaptadas al caso de estudio y bajo los conceptos académicos utilizados en la gestión pública. Para ello, se han seleccionado las siguientes herramientas:

### **5.1.1. Entrevistas semiestructuradas**

Se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas con personal clave, incluyendo directivos, líderes de equipos y empleados relevantes, a fin de explorar a fondo las percepciones, experiencias y conocimientos específicos relacionados con el sistema de evaluación del desempeño, en línea con lo propuesto por Daniel Turner (2010) en relación con preparar las intervenciones mediante el enfoque de la guía de entrevista general, que “está más estructurado que la entrevista conversacional informal, aunque todavía hay bastante flexibilidad en su composición” (p. 755). Similarmente, Hernández-Sampieri y Mendoza (2020, p. 449) afirman que “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información”. Además, se caracterizan porque “presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados” (Díaz-Bravo *et al.*, 2013, p. 163).

También Creswell (citado por Turner, 2010, p. 757) destaca “la importancia de seleccionar cuidadosamente a los participantes para las entrevistas”, para lo cual propone diversas estrategias de muestreo, como el muestreo basado en criterios o el de casos críticos, con el objeto de garantizar la obtención de candidatos calificados que aporten información creíble al estudio. Por ello, se propone realizar las siguientes entrevistas:

- Subdirector de Hidrología.
- Profesional adscrito a la Subdirección de Hidrología.
- Subdirector de Meteorología
- Técnico adscrito a la Subdirección de Meteorología.

### **5.1.2. Revisión documental**

La revisión documental resulta esencial para analizar los documentos internos existentes, como políticas, informes de evaluación previos y cualquier otro material relevante. Este enfoque, que proporciona una visión histórica y estructural del sistema actual, identificando áreas de mejora y alineación con los objetivos de la entidad, se basa en “conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se proceden en él y su funcionamiento” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020, p. 462).

En este caso, se contempla realizar un recorrido por diferentes documentos que permitan ampliar el contexto de la temática a abordar, tales como:

- *PEI*: Se realiza un análisis del plan estratégico del IDEAM para comprender los objetivos organizacionales y cómo la evaluación del desempeño se alinea con estas

metas. Este documento es esencial para asegurar que el nuevo sistema contribuya efectivamente a los objetivos estratégicos de la institución.

- *Documentos de investigación:* Se contemplaron al menos cuatro documentos de estudios técnicos o investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional relacionados con modelos de EDL.
- *Legislación y normatividad relacionada:* Incluyendo leyes, normativas y decretos que rigen la EDL en las entidades gubernamentales, ya que el IDEAM, como entidad pública, puede estar sujeto a regulaciones específicas.

### **5.1.3. Grupo focal**

Se organiza un grupo focal con participación de funcionarios representativos de diferentes niveles y áreas dentro de la entidad. Esta técnica permite la recopilación de opiniones, percepciones colectivas y la identificación de posibles desafíos y soluciones desde una perspectiva grupal. El método involucra una forma de entrevista con varios participantes en el cual el investigador está interesado en temas tales como el modo en que las personas responden a los puntos de vista de los demás y construyen una visión de la interacción que tiene lugar dentro del grupo (Bryman, 2016). El grupo focal se plantea para ser realizado en una sesión presencial y/o virtual, así:

- *Objetivo:* Indagar acerca de la percepción que tienen los evaluados y los evaluadores acerca del sistema de medición del desempeño y su utilidad para el desarrollo de sus funciones en el IDEAM. Asimismo, poner a consideración los componentes, pesos y competencias que debe contener un sistema de evaluación propio para la entidad.
- *Participantes:* Se proponen al menos seis personas de la entidad, las cuales se elegirán aleatoriamente, así:
  - Una persona del nivel directivo.
  - Una persona del nivel asesor.
  - Dos personas del nivel profesional.
  - Un técnico administrativo.
  - Un técnico de campo.
- *La sesión:* Se plantea de manera híbrida con preferencia a la presencialidad. La sesión se considera hacer en las instalaciones del IDEAM, acorde a la disponibilidad de agenda del personal de la entidad, y se proyecta para un término de máximo noventa minutos, guiada por un moderador designado. Además, se contempla grabar la sesión para el respectivo análisis.



- *Canal de comunicación:* Se le notifica a cada participante vía correo electrónico la fecha, hora y lugar de la sesión.

#### **5.1.4. Estrategia de análisis de datos**

Para llevar a cabo un análisis cualitativo efectivo, Patton (2015, p. 531) sugiere, en primer lugar, “establecer un marco de trabajo sólido y recomienda el uso de software para gestionar grandes conjuntos de datos, la aplicación de codificación y categorización, la identificación de patrones y la triangulación de fuentes”. Además, coincide con la posición de Creswell (citado por Turner, 2010, p. 759) en relación con que “el investigador debe darle *sentido* a lo que acaba de descubrir y compilar los datos en secciones o grupos de información, también conocidos como temas o códigos”. En ese orden, se propone utilizar las siguientes estrategias:

- *Codificación y categorización:* Para este componente, se sugiere aplicar técnicas de codificación y categorización para organizar y clasificar datos cualitativos. Esto implica asignar etiquetas o códigos a segmentos de datos que comparten características similares, lo que facilita la identificación de patrones.
- *Grabar y transcribir entrevistas:* Según Heritage (1984, citado por Bryman, 2016, p. 482), el procedimiento de grabar y transcribir entrevistas tiene ventajas como “corregir limitaciones de la memoria, permitir un examen exhaustivo y repetido de respuestas, así como abrir los datos a la revisión pública por parte de otros investigadores. Este proceso contrarresta posibles sesgos y mejora la transparencia y credibilidad del análisis cualitativo”.
- *Análisis de información secundaria:* “Se refiere al estudio y análisis de información ya existente, tales como publicaciones, libros, archivos u otros. Esto les permite identificar qué se conoce sobre el tema abordado: qué se ha investigado, qué se ha realizado al respecto y qué aspectos permanecen desconocidos. Además, en este análisis podremos reflexionar sobre lo que se ha hecho en la misma institución, como cosas que se han investigado en casos similares fuera de la institución” (Gobierno de Chile, 2018, p. 22).

## **6. Desarrollo de la investigación (Resultados)**

Luego de llevar a cabo la investigación siguiendo la metodología propuesta, se procede al análisis de los datos recopilados, teniendo en cuenta que las investigaciones de tipo cualitativo suelen incorporar métodos como los utilizados en este estudio (Bryman, 2016).

### **6.1 Entrevistas semiestructuradas**

El análisis de las entrevistas realizadas a funcionarios del IDEAM revela una serie de desafíos y oportunidades para el sistema actual de EDL. A través de las conversaciones, se

confirma la percepción general de que se requiere de un sistema más adaptado a las especificidades técnicas y científicas de la institución, así como de una metodología que promueva la objetividad y reduzca la subjetividad en la evaluación.

Uno de los puntos más destacados en las entrevistas es la percepción de la subjetividad inherente al sistema actual. Como menciona un entrevistado: “El sistema de evaluación de desempeño es muy parecido al que se usa dentro de las fuerzas militares, en el sentido de que se acuerdan unos compromisos anuales”, pero cuestiona que “no está claro, por lo menos no para todos los funcionarios, cuál es el sentido de estos objetivos. Porque muchos de ellos aducen que esos compromisos ya hacen parte de sus funciones”.

Esta percepción sugiere una falta de claridad y alineación entre los objetivos del sistema de evaluación y las actividades diarias de los empleados, lo que podría llevar a evaluaciones que no reflejan adecuadamente el desempeño real. En el sistema actual, según otro entrevistado, resulta difícil hacer un seguimiento del desempeño y comportamiento de manera continua, por lo cual “es más dispendioso, pero no hay forma de hacer un seguimiento como en tiempo real”. Esto resalta una importante brecha en la capacidad de la institución para gestionar y evaluar de manera efectiva las acciones realizadas por cada colaborador.

En términos de mejoras sugeridas, los entrevistados proporcionan varias recomendaciones valiosas. Una sugerencia recurrente es la incorporación de una metodología que permita evaluaciones más frecuentes y documentadas, para reducir la subjetividad. Uno de los entrevistados propone un enfoque que incorpore “un formulario adicional en donde usted puede consignar en cualquier tiempo y está obligado cada dos meses a hacer un concepto del desempeño de la persona”, lo que ayuda a mantener un registro continuo y más objetivo del desempeño.

Además, se menciona la posibilidad de implementar un sistema de puntos que evalúe diversos aspectos más allá de las metas anuales. Este sistema podría “reducir la subjetividad y aumentar la objetividad de la evaluación”, ya que permitiría una evaluación más detallada de las contribuciones de los funcionarios. Los puntos se acumularían basados en “varios indicadores en las evaluaciones, condiciones personales, condiciones profesionales, desempeño de encargo, responsabilidad como evaluador y revisor”. Todo esto se puede tomar como una ventana de oportunidad para analizar las competencias laborales que se encuentran identificadas en el manual de funciones de la organización.

De hecho, el entrevistado sugiere la implementación de indicadores específicos para estas competencias. Asimismo, afirma que las evaluaciones se deben analizar, “no solamente

dentro de la parte laboral como hablamos del tema de los compromisos, sino también dentro de la parte comportamental”. Por ejemplo, menciona cómo se podría ponderar el “comportamiento personal en el trabajo, la iniciativa, la colaboración y la capacidad técnica, así como la responsabilidad con los recursos y la ejecución de planes”. Este enfoque ayudaría a crear un sistema de evaluación más integral, que refleje el desempeño completo del empleado y su contribución a la institución. Otra área de mejora sugerida es la adaptación del sistema para que refleje más precisamente las funciones técnicas del IDEAM. Como señala un entrevistado, el sistema actual no facilita “el seguimiento, porque como la parte de compromisos laborales deja abierto el campo a los soportes”. Esta falta de especificidad técnica puede llevar a evaluaciones que no capturan adecuadamente la complejidad y el impacto del trabajo técnico y científico que realiza el personal de la entidad.

Ahora bien, como parte del proceso investigativo se realizó una entrevista con la experta en gestión humana, Dra. Karina Ricaurte, directora de Talento Humano de la Universidad de los Andes, quien destacó aspectos clave para el diseño de un sistema de evaluación de desempeño efectivo en el IDEAM, enfatizando en la necesidad de que sea “robusto, estándar, pero parametrizable”, de modo que permita ajustes según cambios estratégicos o de competencias. “Es crucial que tengan un sistema que se pueda adaptar siempre y que sea sostenible a largo plazo”, explicó, además de recalcar la importancia de un proceso simplificado y contundente, “una propuesta más simplificada, cumpliendo con el servicio civil, pero que también simplifique el proceso”. También, sugirió un enfoque transversal en las competencias, afirmando que “sería bueno proponer una simplificación con competencias comunes que se apliquen a todos, no por cada nivel”.

Respecto a las percepciones de las evaluaciones, Ricaurte señaló que “las evaluaciones de desempeño suelen ser de los procesos menos populares en las organizaciones”, por lo que es clave que se planteen como un proceso “agradable, conectado, y que se espere como algo muy positivo en la organización”. También mencionó la importancia de alinear las evaluaciones con el desarrollo profesional, indicando que “las evaluaciones de desempeño son predictores de las necesidades de desarrollo de la persona respecto a los objetivos institucionales”. Finalmente, recomendó incluir la evaluación del servicio interno entre áreas, sugiriendo una “encuesta entre áreas sobre la relación con las otras áreas, con preguntas sobre la calidad de la información y la disponibilidad”, lo cual fomentaría el trabajo colaborativo dentro de la entidad.

## **6.2 Revisión documental**

La revisión documental se hizo sobre textos de ámbito técnico, legal, institucional y académico, que proporcionan una visión integral para entender el contexto de la organización, las características del sistema de evaluación del desempeño actual y los componentes necesarios para proponer un sistema mejorado.

Esta revisión abarca desde la Constitución Política de Colombia, específicamente su artículo 125, el cual establece que:

Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley. [...] El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

La cláusula resulta fundamental para entender cómo se estructura el sistema de carrera administrativa en Colombia y tiene implicaciones directas en la manera como se deben diseñar los sistemas de evaluación del desempeño en entidades como el IDEAM. El artículo añade: “El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y las demás causales previstas en la Constitución o la ley”, lo cual subraya la importancia de un sistema de evaluación justo y eficaz que mida adecuadamente el desempeño de los empleados en cumplimiento de estos criterios.

Por otra parte, la Ley 909 de 2004 establece normas que deben ser consideradas al desarrollar cualquier sistema de evaluación del desempeño para los empleados públicos, estipulando en su artículo 40 que las entidades deben desarrollar sus sistemas de evaluación del desempeño y presentarlos para aprobación de la CNSC (Congreso de Colombia, 2004). Esto resalta la necesidad de alinear cualquier nuevo sistema de evaluación del IDEAM con los estándares y procedimientos establecidos por la CNSC.

También, el análisis realizado al PEI 2023-2026, documento que define las prioridades y objetivos de la institución para los próximos años, destaca la importancia de la gestión de la información ambiental para la toma de decisiones a nivel nacional y subraya la misión del IDEAM de apoyar la gestión ambiental de las autoridades y contribuir a la conservación de los ecosistemas (IDEAM, 2023). En este documento se enfatiza la necesidad de un sistema de evaluación del desempeño que no solo mida las contribuciones individuales, sino que también refleje el impacto de estas actividades en los objetivos más amplios de la institución.

Conjuntamente, el Decreto 815 de 2018 (Presidente de la República de Colombia, 2018) y la Resolución 667 de 2018 (DAFP, 2018) resultan fundamentales para esta investigación, ya que establecen lineamientos claros sobre las competencias laborales en el sector público colombiano. El primero define los criterios para evaluar el desempeño de los empleados de carrera administrativa, mientras que la Resolución 667 proporciona un marco normativo para la gestión del talento humano en las entidades públicas. De la misma manera, se incluye el análisis de la Resolución 1296 del 29 de octubre del 2021, que modifica el manual de funciones y ofrece una perspectiva sobre los ajustes recientes en las funciones y responsabilidades de los empleados de la entidad (IDEAM, 2021b). Este cambio normativo es relevante, porque cualquier nuevo sistema de evaluación de desempeño deberá alinearse con estas definiciones actualizadas de roles y responsabilidades. Esto implica que el sistema de evaluación deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios futuros en las estructuras de roles sin perder su eficacia. En esta resolución (figura 4) se identifican las competencias laborales que caracterizan a los funcionarios del IDEAM:

**Figura 4.** Competencias laborales IDEAM



*Fuente:* elaboración propia a partir de IDEAM (2021b).

Sin menoscabo de lo anterior, para esta investigación se identificó la *Guía para la elaboración de sistemas propios de evaluación del desempeño laboral* (CNSC, 2023b) como el documento más importante, toda vez que define un marco para desarrollar sistemas de evaluación que se adapten a las necesidades específicas de cada entidad, a la par que resume lo establecido en el Acuerdo 71 del 2023 (CNSC, 2023a) en cuanto a sistemas propios de evaluación del desempeño de funcionarios públicos de carrera en periodo de prueba. Lo anterior es vital para el caso del IDEAM, dado su enfoque técnico y científico especializado. Según esta guía, los sistemas de evaluación deben ser diseñados no solo para evaluar el cumplimiento de las tareas, sino también para fomentar el desarrollo profesional continuo y el alineamiento con los objetivos estratégicos institucionales. En dicho documento se presentan, a modo de ejemplo, las posibles distribuciones de los porcentajes, según los componentes de la evaluación, como se muestra en la tabla 4:

**Tabla 4.** Ejemplo de las posibles distribuciones de los porcentajes, según los componentes de la evaluación

<b>Ejemplo</b>	<b>Componente funcional</b>	<b>Componente comportamental</b>	<b>Evaluación de áreas o dependencias</b>	<b>Autoevaluación</b>
<b>Ejemplo 1</b>	80%	20%		
<b>Ejemplo 2</b>	70%	15%	15%	
<b>Ejemplo 3</b>	60%	20%	10%	10%

*Fuente:* CNSC (2023b).

En este marco, la evaluación de las competencias laborales y comportamentales emerge como un componente relevante. Las competencias técnicas, como el manejo de la información científica y la capacidad para realizar análisis meteorológicos y ambientales, deben ser evaluadas rigurosamente. Igualmente, las competencias comportamentales, como la capacidad de colaboración interdepartamental y la adaptabilidad a nuevas tecnologías y procedimientos, son esenciales para un desempeño eficaz en el IDEAM. Otro aspecto que destaca es la participación activa del personal en el desarrollo del nuevo sistema. Obtener retroalimentación directa de los empleados puede ayudar a asegurar que el mismo sistema sea percibido como justo y relevante. Además, dicha participación puede facilitar la aceptación y el compromiso con este, aumentando así su efectividad.

Por ello, la propuesta de un nuevo sistema de evaluación de desempeño debe considerar la integración efectiva de tecnologías de seguimiento, el desarrollo de indicadores claros y objetivos para las evaluaciones, la alineación con las normativas vigentes, los roles actualizados, y la promoción de un entorno inclusivo y participativo. Todo ello deberá estar encaminado a mejorar la objetividad, la relevancia y la efectividad del sistema de evaluación, garantizando que este apoye de manera efectiva la misión y los objetivos estratégicos del IDEAM. Adicionalmente, según lo establecido en el artículo 38 de la Ley 909 del 2004, es importante considerar que “los instrumentos para la evaluación y calificación se diseñaran en función de las metas institucionales” (Congreso de Colombia, 2004).

Estas referencias son cruciales para el desarrollo de un nuevo modelo de evaluación, ya que establecen un marco legal claro y proporcionan directrices sobre cómo debe estructurarse, asegurando que cualquier nuevo sistema sea robusto, justo y en conformidad con las leyes colombianas y con su objetivo misional.

Ahora bien, desde el ámbito académico, el libro de Martha Alles (2019) resulta de importancia para esta investigación, en tanto que permite entender cómo debe aplicarse la gestión de desempeño basada en competencias, por lo cual constituye un instrumento clave para el rediseño del sistema de evaluación del desempeño en el IDEAM. Alles destaca cómo la integración de competencias específicas, tanto técnicas como comportamentales, es esencial para evaluar y potenciar eficazmente el desempeño de los empleados en roles especializados. Además, el enfoque de evaluación que propone en el libro promueve una perspectiva holística y multidimensional del desempeño laboral, ya que no solo considera las valoraciones de los supervisores, sino que también integra opiniones de pares, subordinados y otras partes interesadas, lo que puede enriquecer la comprensión del desempeño individual y mejorar la precisión de la evaluación.

En ese sentido, resulta importante precisar el significado de competencia. Para Spencer y Spencer, se entiende como:

Una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. (Citado por Alles, 2007, p. 22)

De manera similar, el trabajo de Asencio (2020) enfatiza la gestión por competencias como una estrategia clave para mantener la competitividad y generar valor diferencial en un entorno globalizado y VUCA<sup>11</sup>. Este autor destaca que el desarrollo de competencias en adaptabilidad, innovación y gestión del cambio es esencial para responder efectivamente a nuevos retos, proporcionando un marco teórico sólido para reformar el sistema de evaluación del IDEAM, centrado en competencias que no solo mejoran el desempeño individual, sino que también contribuyen al éxito organizacional a largo plazo.

En el contexto colombiano, el sector privado ha demostrado un compromiso significativo con la implementación de evaluaciones de desempeño por competencias, lo cual se refleja en el éxito de diversas organizaciones. Bancolombia, por ejemplo, ha integrado una herramienta digital denominada “Conectados”, que permite una gestión del desempeño enfocada tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos, evidenciando la importancia del liderazgo en el proceso de evaluación (Bancolombia, 2020). Mercer, por su parte, ha adoptado

---

<sup>11</sup> Entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) (APD, 2022).

estrategias de *upskilling* y *reskilling*<sup>12</sup>, complementadas con métodos de evaluación como *assessment centers* y *feedback 360°*, para identificar y desarrollar las competencias clave en sus colaboradores (Mercer, 2024). También, en entrevista informal realizada en 2024, T. Chávez señaló la aplicación en el complejo Cerrejón de un modelo de gestión del desempeño que involucra objetivos individuales. Finalmente, la Universidad de los Andes ha adoptado un modelo de competencias que destaca habilidades como la comunicación, el análisis crítico, el liderazgo, el pensamiento digital, el trabajo colaborativo, la adaptabilidad y el servicio (Ricaurte, 2024). Todos estos casos son ejemplos destacados de cómo la evaluación de desempeño por competencias puede ser efectivamente implementada para fomentar el crecimiento y la excelencia organizacional.

Un último caso de éxito de evaluación de desempeño es el desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación, materializado mediante la Resolución N.º 0234 del 31 de enero (DNP, 2018), por la cual se implementó un sistema propio de evaluación con base en las normas legales y constitucionales. Dicha evaluación se centró en medir el desempeño laboral de los empleados de carrera, en periodo de prueba y de libre nombramiento y remoción, distintos a los de gerencia pública. Cabe resaltar que, previamente, este diseño surtió el estudio ante la Comisión Nacional del Servicio Civil, entidad que avaló el modelo por medio de la Resolución 20171010072555 del 14 de septiembre (CNSC, 2017).

### ***6.3 Análisis de información de revisión documental y de las entrevistas***

Se realizó un análisis de las entrevistas realizadas a directivos y de los documentos estratégicos mediante la herramienta NVivo. Esta aplicación de análisis cualitativo permitió categorizar y profundizar en los datos, facilitando la identificación de temas recurrentes y diferencias significativas en las percepciones y experiencias del personal, resultando especialmente útil para organizar los grandes volúmenes de información textual recopilados, lo que posibilitó un análisis más sistemático.

---

<sup>12</sup> El *upskilling* busca enseñar a un trabajador nuevas competencias para optimizar su desempeño; el *reskilling*, también conocido como reciclaje profesional, busca formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa (Iberdrola, 2024).





**Tabla 5.** Listado de competencias adaptadas para el IDEAM

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
1.1. Análisis de información	Analiza de forma precisa y profunda los datos o hechos disponibles, identificando tendencias, patrones y aplicaciones prácticas para la gestión del proceso y la toma de decisiones.
1.2. Capacidad de análisis	Analiza la situación, comprende el problema al que se enfrenta, analiza los datos y genera alternativas de solución para la gestión del proceso.
1.3. Análisis de problemas	Habilidad para identificar y definir problemas de manera clara, analizar causas subyacentes, y desarrollar soluciones efectivas y viables en contextos complejos y cambiantes.
1.4. Autogestión	“Organiza eficazmente sus actividades, estableciendo las prioridades y los resultados esperados de su gestión sin necesidad de supervisión de un jefe inmediato” (Colpensiones, 2017).
1.5. Automotivación	Capacidad para impulsar la propia motivación hacia el logro de objetivos personales y profesionales, manteniendo un alto nivel de energía y compromiso incluso frente a obstáculos y desafíos.
1.6. Iniciativa	Capacidad para actuar y tomar decisiones sin necesidad de dirección, anticipando necesidades y actuando en el marco de las funciones, para mejorar resultados y eficiencia organizacional.
1.7. Flexibilidad	Capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en situaciones variadas, adecuándose a las exigencias del medio.
1.8. Adaptabilidad	Manejar efectivamente la incertidumbre en el entorno laboral, manteniendo el desempeño bajo presión o ante desafíos inesperados.
1.9. Gestión del cambio	Facilita el cambio dentro de la organización, asegurando que las transiciones se manejen de manera que apoyen los objetivos institucionales y minimicen la resistencia interna.
1.10. Planificación	“Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas” (DAFP, 2018).
1.11. Manejo de recursos	“Habilidad para administrar con eficiencia los recursos de la organización y de su cargo” (DAFP, 2018).
1.12. Orientación a resultados	“Habilidad para realizar las labores del cargo y alcanzar los resultados propuestos con efectividad” (DAFP, 2018).
1.13. Trabajo en equipo	“Habilidad para integrarse y participar activamente dentro de equipos de trabajo fomentado ambientes de cooperación, abiertos y flexibles” (DAFP, 2018).
1.14. Trabajo colaborativo	Implica compartir ideas, recursos, habilidades y responsabilidades para alcanzar un resultado deseado de manera más eficiente y efectiva.

1.15. Colaboración	“Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales” (Industria Licorera de Caldas, 2020).
1.16. Liderazgo adaptativo	Demuestra habilidades de liderazgo del siglo XXI para motivar equipos en la implementación de prácticas sustentables y en la promoción de la conservación ambiental.
1.17. Comunicación estratégica	“Capacidad para comunicar ideas, visiones y conceptos de manera efectiva a diferentes audiencias, facilitando el entendimiento y la cooperación entre diversos grupos de interés” (DAFP, 2015).
1.18. Visión estratégica	Orientada a prever oportunidades y riesgos para la organización y su contexto, a mediano y largo plazo, posibilitando que la dirección estratégica elija las mejores opciones para cada situación actual o potencial.
1.19. Confiabilidad técnica	“Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad” (DAFP, 2018).
1.20. Creatividad e innovación	“Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la entidad y el uso eficiente de recursos” (DAFP, 2018).
1.21 Orientación al usuario y al ciudadano	“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” (DAFP, 2015).

---

*Fuente:* elaboración propia a partir de Presidente de la República de Colombia (2018), DAFP (2018), Sample (2006) y Universidad de Alicante (s.f.).

#### **6.4 Grupo focal**

Con el objetivo de desarrollar esta técnica, previamente se estableció un acuerdo con la Dra. Natalia Torres, para realizar una sesión híbrida el día martes 7 de mayo del 2024 en las instalaciones de la entidad, específicamente en la Calle 25 D No. 96B-70 Bogotá D. C. La agenda de la sesión incluyó los siguientes puntos (para más detalles, se puede consultar el Anexo 1. Presentación\_IDEAM\_06\_05\_2024):

1. Presentación de equipos.
2. Descripción de la consultoría.
3. Validación de competencias.
4. Validación de la distribución porcentual EDL.
5. Validación de preguntas para el cliente interno.
6. Comentarios y conclusión de la sesión.

En la sesión se contó con la participación del Dr. Juan Fernando Acosta, quien funge como secretario general, junto con la Dra. Natalia Torres en su rol de asesora. La reunión también contó con la presencia de Alejandra Pinzón, coordinadora del Grupo de Servicios Administrativos; Gustavo Fonseca, al frente de la Oficina de Informática; Ofelia Ángel Oviedo,

coordinadora para Neiva, Huila y Caquetá; y Leidy Geraldine Urbano, del Grupo de Talento Humano. Estas dos últimas personas se encontraban fuera de la ciudad de Bogotá, pero lograron integrarse a la mesa de trabajo por medio de conexión virtual en Teams. La sesión incluyó la contextualización sobre el alcance y la descripción de la consultoría realizada por el equipo de la Universidad de los Andes, así como la metodología implementada para el análisis de información cualitativa. Además, se compartió información sobre las oportunidades de mejora y algunos avances respecto a las propuestas de soluciones concretas para optimizar el proceso de evaluación del desempeño.

Durante la sesión, se llevó a cabo una dinámica interactiva utilizando la herramienta Mentimeter, para capturar las expectativas y opiniones de los participantes sobre dos aspectos cruciales del nuevo modelo de evaluación del desempeño. Las preguntas planteadas fueron: ¿Qué espera del nuevo modelo de evaluación del desempeño? ¿Cuáles competencias considera que se deben evaluar?

Los resultados de la figura 7 reflejan una nube de palabras donde términos como “facilite crecimiento”, “valoración objetiva”, “fácil manejo”, “adaptada al IDEAM”, “objetiva y rigurosa”, “más dinámico”, “que sea más amigable” y “contribución al mejoramiento”, destacan como elementos esperados del nuevo modelo. También, se incluyen términos como “confiable”, “ágil” y “eficiente”.

Por otra parte, en la figura 8 se evidencian competencias que los participantes esperan sean incluidas en el nuevo modelo, como “desempeño”, “colaboración”, “pertinencia” y “compromiso”. Todos estos resultados fueron elaborados a partir de las respuestas otorgadas por los participantes del grupo focal, proporcionando una visión gráfica de las prioridades y valores compartidos por el equipo de trabajo y la organización.

**Figura 6.** Resultado de la pregunta: ¿Qué espera del nuevo modelo de evaluación del desempeño?



**Fuente:** elaboración propia a partir de las respuestas del grupo focal.

**Figura 7.** Resultado de la pregunta: ¿Cuáles competencias considera se deben evaluar?



**Fuente:** elaboración propia a partir de las respuestas del grupo focal.

Estas palabras están relacionadas con los hallazgos obtenidos previamente en las entrevistas realizadas a funcionarios de la organización, lo que refuerza la necesidad de un modelo de evaluación del desempeño que sea claro, objetivo, y que contribuya al crecimiento de los empleados y de la entidad en su conjunto.

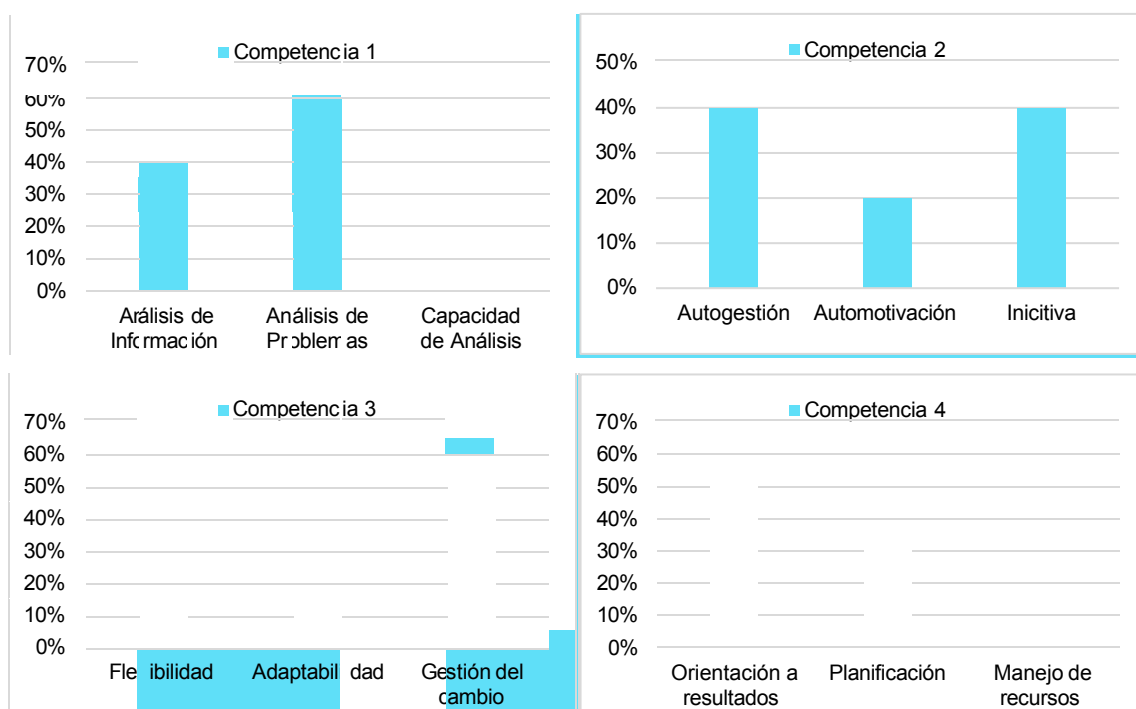
Posteriormente, se llevó a cabo la selección del listado de las veintiún competencias específicas para el IDEAM (véase Anexo 1. Competencias Específicas para el IDEAM), el cual se distribuyó en formato impreso y se leyó en voz alta durante la sesión. Se expuso detalladamente la descripción de cada competencia, así como las conductas asociadas a estas.

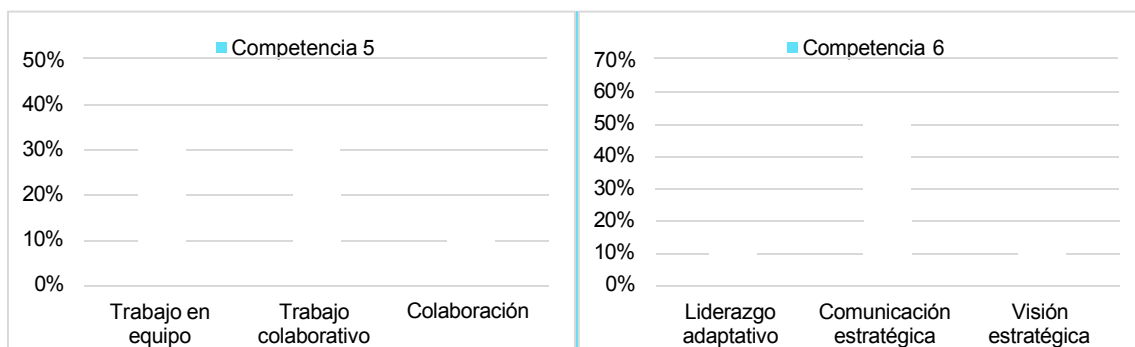
**Tabla 6.** Veintiún competencias seleccionadas para el IDEAM, agrupadas por tres para votación

Análisis de información	Capacidad de análisis	Análisis de problemas
Autogestión	Automotivación	Iniciativa
Flexibilidad	Adaptabilidad	Gestión del cambio
Planificación	Manejo de recursos	Orientación a resultados
Trabajo en equipo	Trabajo colaborativo	Colaboración
Liderazgo adaptativo	Comunicación estratégica	Visión estratégica
Confiabilidad técnica	Creatividad e innovación	Orientación al usuario y al ciudadano

*Fuente:* elaboración propia a partir de Presidente de la República de Colombia (2018), DAFP (2018), Sample (2006) y Universidad de Alicante (s.f.).

**Figura 8.** Resultado de elección de competencias laborales





**Fuente:** elaboración propia a partir de la selección realizada por los funcionarios del IDEAM.

Luego, se explicó detalladamente cada uno de los componentes propuestos para el nuevo modelo de evaluación del desempeño en la institución. Se indicó que las competencias laborales se calificarían mediante la autoevaluación y la valoración del jefe inmediato. Además, se incluiría un componente de servicio interno, a través de una encuesta de percepción que mediría la colaboración y el apoyo entre colegas. También se estableció un componente de objetivos individuales, que deben ser acordados entre el jefe y el evaluado, y deben estar asociados a las funciones del cargo, sin confundirse con el ejercicio de las mismas.

Finalmente, se agregó un componente de resultados por área, basado en los informes de control interno o planeación de la entidad sobre el cumplimiento de los indicadores estratégicos en los que participa cada dependencia (véase Anexo 3. Modelo matemático creado en Excel). Para ello, en la tabla 7 se presentan las propuestas elaboradas por el equipo consultor:

**Tabla 7.** Propuesta distribución de pesos en tres modelos

Modelo 1						
25%			15%	40%	20%	TOTAL
30%	70%	100%	SERVICIO INTERNO	OBJETIVOS INDIVIDUALES	RESULTADOS POR ÁREA	
AUTOEVALUACIÓN (30%)	EVALUACIÓN JEFE (70%)	Ponderado				
Modelo 2						
25%			5%	45%	25%	TOTAL
30%	70%	100%	SERVICIO INTERNO	OBJETIVOS INDIVIDUALES	RESULTADOS POR ÁREA	
AUTOEVALUACIÓN (30%)	EVALUACIÓN JEFE (70%)	Ponderado				
Modelo 3						
30%			10%	50%	10%	TOTAL
30%	70%	100%	SERVICIO INTERNO	OBJETIVOS INDIVIDUALES	RESULTADOS POR ÁREA	
AUTOEVALUACIÓN (30%)	EVALUACIÓN JEFE (70%)	Ponderado				

**Fuente:** elaboración propia a partir de CNSC (2023b).

Luego de explicar los componentes propuestos para el nuevo modelo de evaluación del desempeño, surgió un debate sobre la distribución porcentual que debería tener cada uno, dado que ninguna de las opciones presentadas fue considerada óptima por los integrantes de la mesa de trabajo. Algunos cuestionaron el componente relacionado con los resultados por área, señalando que en el pasado ya existía un modelo similar, cuyos indicadores estaban asociados

a la ejecución presupuestal o a actividades, pero no a resultados, lo cual podía sesgar la evaluación para aquellas áreas que no ejecutan recursos financieros.

Este ejercicio demostró la importancia de desarrollar actividades de cocreación, dado que durante la sesión se abrió un espacio de participación que tuvo en cuenta las opiniones de todos los integrantes de la mesa. Para Cifuentes (2019), “la cocreación busca la construcción conjunta, el diseño compartido y la validación colaborativa de soluciones”. En este caso, se tomó el modelo 3, que era el más cercano a lo que se buscaba, y se estableció según se muestra en la tabla 8:

**Tabla 8.** Distribución definitiva de pesos porcentuales

Modelo 3						TOTAL
30%	70%	100%	10%	55%	5%	
AUTOEVALUACIÓN (30%)	EVALUACIÓN JEFE (70%)	Ponderado	SERVICIO INTERNO	OBJETIVOS INDIVIDUALES	RESULTADOS POR ÁREA	

**Fuente:** elaboración conjunta con los funcionarios del IDEAM.

Posteriormente, se discutieron las doce preguntas propuestas por el equipo consultor (véase Anexo 1. Presentación\_IDEAM\_06\_05\_2024) para el componente evaluación de servicio interno.

Como resultado del ejercicio, se deduce que, en procura de brindar una metodología fácil, dinámica y simplificada, la entidad requiere un número menor de preguntas para este componente y que sea general, pues en ciertas áreas administrativas no es posible hablar de temas técnicos, como el análisis de información hidrológica y meteorológica, como se había planteado en algunas preguntas. Por lo anterior, se define que los ítems a evaluar en este nivel son los siguientes:

- Tiempo de respuesta: ¿Cómo calificaría la rapidez de respuesta del departamento cuando solicita apoyo o información?
- Calidad de la información: ¿La información proporcionada por el departamento es clara, precisa y útil para su trabajo?
- Disponibilidad para colaborar: ¿El departamento muestra disposición para colaborar con su área en proyectos y tareas?
- Comunicación efectiva: ¿Considera que la comunicación con el departamento es efectiva y facilita la consecución de objetivos comunes?
- Resolución de problemas: ¿El departamento contribuye de manera efectiva a la resolución de problemas que involucran a ambas áreas?
- Actitud de servicio: ¿Cómo evaluaría la actitud de servicio del departamento, en términos de cortesía y profesionalismo?

- Innovación y mejora continua: ¿El departamento propone y participa activamente en iniciativas de innovación y mejora continua que afectan a su área?
- Soporte en situaciones críticas: ¿Puede contar con el departamento para recibir soporte en situaciones de urgencia o críticas?

En ese orden, el equipo consultor puede levantar el prototipo de herramienta tecnológica que debe implementar el IDEAM para el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias, el cual será detallado más adelante.

## **7. Recomendaciones**

Diseñar una EDL por competencias para el IDEAM que esté alineada con su misión institucional técnica y científica. Esta evaluación estará enfocada en mejorar la objetividad, será ágil, dinámica y fomentará el desarrollo profesional y la motivación de los empleados.

En el diseño se propone la incorporación de evaluaciones por parte de las áreas y/o departamentos principales de la entidad, para permitir integrar la perspectiva del cliente interno en la evaluación. Además, se sugiere incluir una evaluación independiente por parte de la dependencia competente para ello. Estos dos componentes contribuirían en la generación de sinergias para fomentar el trabajo colaborativo dentro de la organización.

Establecer competencias transversales que caractericen el *core* de la organización, y que sean parte del ADN de cada uno de los empleados del IDEAM, sin importar la actividad que realicen, todos hacen parte de la cadena.

Fomentar en la cultura organizacional la idea de que la EDL es una herramienta co constructiva, que permite la mejora continua en la organización a través del mejoramiento del desempeño de cada uno de los empleados.

## **8. Productos de la consultoría**

### ***8.1 Prototipo de EDL para el IDEAM***

El prototipo del aplicativo de evaluación del desempeño, denominado EDL-IDEAM, fue diseñado para alinear las operaciones de la entidad con sus objetivos estratégicos y mejorar la gestión del talento humano. Este proceso comenzó con la fase de investigación y recopilación de requisitos, en la cual se realizaron talleres con *stakeholders*<sup>13</sup> clave, incluyendo sesiones de cocreación y grupos focales.

---

<sup>13</sup> Los *stakeholders* son personas o grupos involucrados en, o afectados por, un proyecto, organización o acción. El término fue acuñado por Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicado por primera vez en 1984, para describir a aquellos grupos de interés que son un elemento esencial y deben ser tomados en cuenta en la planificación estratégica de los negocios (Freeman, 2010).



Inicialmente, se diseñó el modelo matemático mediante el uso de herramienta ofimática de Microsoft Excel, con la cual se identificaron las fórmulas matemáticas y los posibles porcentajes que tendría la evaluación del desempeño para el IDEAM (véase Anexo 3. Modelo matemático creado en Excel).

A partir del modelo en Excel, se desarrolló un bosquejo preliminar del aplicativo en Python, utilizando herramientas de inteligencia artificial<sup>14</sup> para optimizar y adaptar el código fuente. Esto facilitó la creación de una idea de diseño del *front-end*<sup>15</sup>, proporcionando una visualización inicial de cómo debería funcionar y presentarse el aplicativo. El proceso permitió iterar rápidamente sobre el diseño, mejorando la interfaz y la experiencia de usuario en función de los requisitos funcionales y estéticos establecidos para el proyecto. En ese sentido, a continuación se presenta el código inicial y la estructuración de idea de visualización del aplicativo:

**Figura 9.** Código fuente para Python

```
python
def obtener_calificacion(componente, peso):
    """Solicita al usuario la calificación para un componente dado y la devuelve junto con el peso"""
    while True:
        try:
            calificacion = float(input(f"Ingresa la calificación para {componente} (1-4): "))
            if 1 <= calificacion <= 4:
                return calificacion * (peso / 100)
            else:
                print("La calificación debe estar entre 1 y 4.")
        except ValueError:
            print("Por favor, ingresa un número válido.")

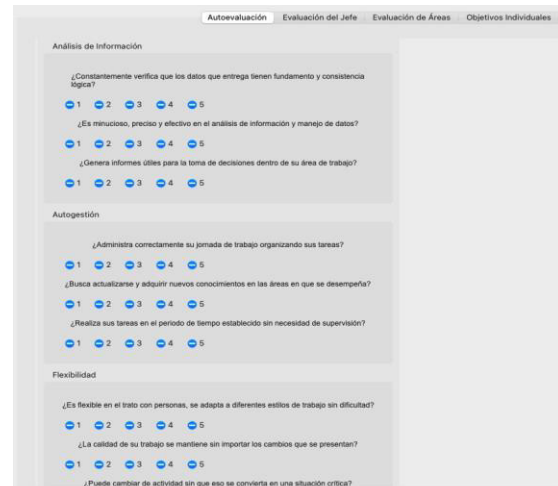
def calcular_evaluacion_total(calificaciones_ponderadas):
    """Calcula la evaluación total basada en las calificaciones ponderadas."""
    return sum(calificaciones_ponderadas)

# Diccionario de componentes y sus respectivos pesos porcentuales
componentes = {
    "Por nivel de cargo": 20,
    "Servicio interno": 5,
    "Objetivos Individuales": 60,
    "Objetivos Estratégicos": 15
}

# Lista para almacenar las calificaciones ponderadas
```

**Fuente:** elaboración propia con ayuda de ChatGPT<sup>16</sup>.

**Figura 10.** Maqueta de aplicativo en Python



**Fuente:** elaboración propia con ayuda de ChatGPT.

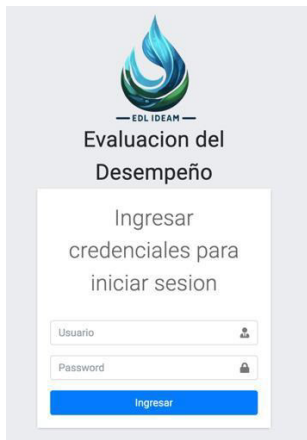
Finalmente, en una tercera fase del desarrollo y con los requisitos de diseño finales recolectados en la entidad, a partir de las entrevistas y el grupo focal, se diseñó el prototipo final en lenguaje Java Script con recursos Spring Boot, lo cual se ilustra en las siguientes figuras:

<sup>14</sup> “Sistema basado en máquinas que puede, para un conjunto determinado de objetivos definidos por el ser humano, hacer predicciones, recomendaciones o tomar decisiones que influyen en entornos reales o virtuales. Los sistemas de IA están diseñados para funcionar con diversos niveles de autonomía” (Gutiérrez, 2023).

<sup>15</sup> “El *front end* es la parte de una web que conecta e interactúa con los usuarios que la visitan. Es la parte visible, la que muestra el diseño, los contenidos y la que permite a los visitantes navegar por las diferentes páginas mientras lo deseen” (NeoAttack, 2020).

<sup>16</sup> “ChatGPT (acrónimo del inglés Chat Generative Pre-Trained Transformer) es una aplicación de chatbot de inteligencia artificial desarrollado en 2022 por OpenAI que se especializa en el diálogo” (OpenAI, 2024).

**Figura 11. Login**



*Fuente:* elaboración propia.

**Figura 12. Home, aplicativo**



*Fuente:* elaboración propia.

**Figura 13. Ejemplo de autoevaluación de competencias**

Autoevaluación	
<b>Análisis de problemas</b>	
Reconoce problemas complejos y desglosa sus componentes para facilitar el análisis y la intervención.	★★★★★
Utiliza el pensamiento creativo para desarrollar soluciones innovadoras que aborden eficazmente los problemas identificados, especialmente en situaciones de presión o incertidumbre.	★★★★★
Implementa soluciones y monitorea su efectividad, ajustando los planes de acción conforme a los resultados y feedback recibido.	★★★★★
<b>Autogestión</b>	
Administra correctamente su jornada de trabajo organizando sus tareas, de tal forma que pueda dar respuesta a todos los requerimientos.	★★★★★
Busca actualizarse y adquirir nuevos conocimientos en las áreas que se desempeña.	★★★★★
Realiza sus tareas en el periodo de tiempo establecido sin necesidad de supervisión.	★★★★★
<b>Gestión del cambio</b>	
Lidera iniciativas de cambio, proporcionando dirección y apoyo a los equipos para asegurar la implementación efectiva de nuevas políticas.	★★★★★
Comunica los cambios de manera clara y convincente a todos los niveles de la organización, facilitando una comprensión clara de los motivos del cambio.	★★★★★
Evalúa la efectividad de las estrategias de cambio implementadas, haciendo ajustes orientados a resultados para optimizar los procesos organizacionales.	★★★★★
<b>Orientación a resultados</b>	

*Fuente:* elaboración propia.

**Figura 14. Ejemplo evaluación de servicio interno**

Evaluación de Área	
<b>Secretaría General</b>	
<b>Tiempo de respuesta</b>	★★★★★
¿Cómo calificaría la rapidez de respuesta del departamento cuando solicita apoyo o información?	★★★★★
<b>Calidad de la información</b>	★★★★★
¿La información proporcionada por el departamento es clara, precisa y útil para su trabajo?	★★★★★
<b>Disponibilidad para colaborar</b>	★★★★★
¿El departamento muestra disposición para colaborar con su área en proyectos y tareas?	★★★★★
<b>Comunicación efectiva</b>	★★★★★
¿Considera que la comunicación con el departamento es efectiva y facilita la consecución de objetivos comunes?	★★★★★
<b>Resolución de problemas</b>	★★★★★
¿El departamento contribuye de manera efectiva a la resolución de problemas que involucran a ambas áreas?	★★★★★
<b>Actitud de servicio</b>	

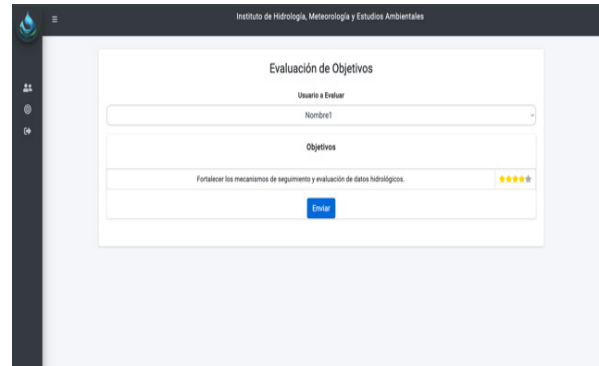
*Fuente:* elaboración propia.

**Figura 15. Ejemplo calificación indicadores estratégicos**

Calificación De Indicadores	
Secretaría General	3
Oficina Asesora de Planeación	4
Oficina de Informática	3
Oficina Asesora Jurídica	4
Oficina de Control Interno	4
Oficina del Servicio de Pronósticos y Alertas	2
Subdirección de Hidrología	3
Subdirección de Meteorología	3
Subdirección de Ecosistemas e Información Ambiental	4
Subdirección de Estudios Ambientales	4
<b>Guardar</b>	

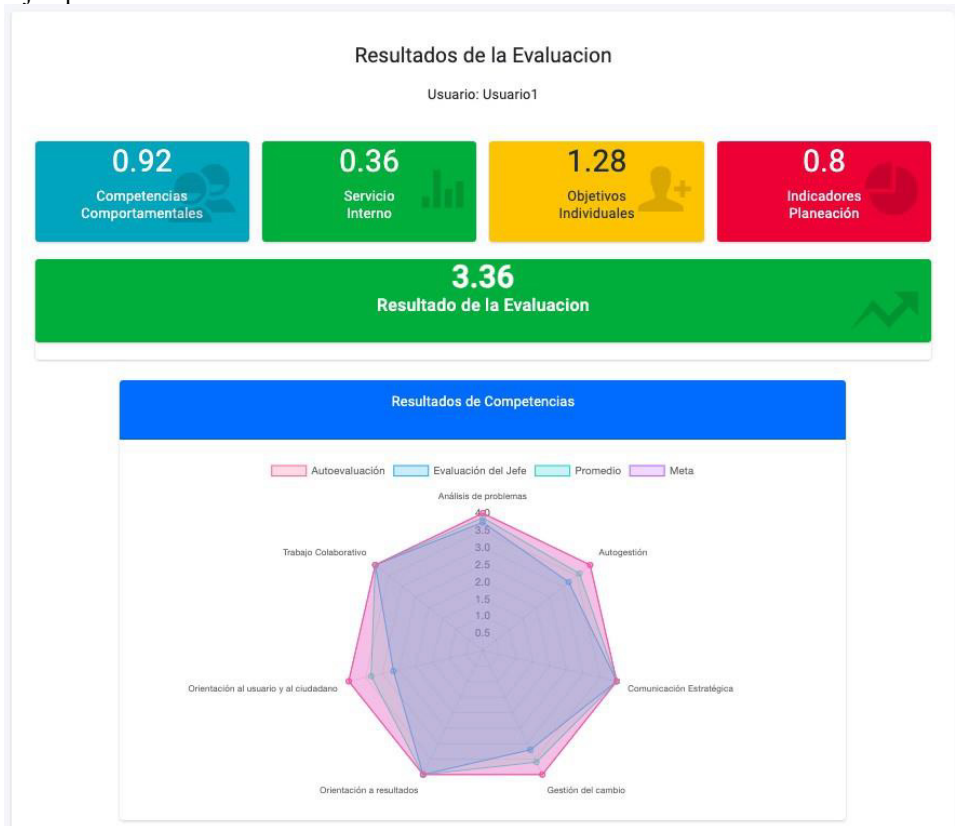
*Fuente:* elaboración propia.

**Figura 16. Ejemplo evaluación de objetivos individuales**



*Fuente:* elaboración propia.

Figura 17. Ejemplo resultado de la evaluación



**Fuente:** elaboración propia.

Para acceder al aplicativo se ingresa a través de la siguiente URL: <https://txcmxhzi-4200.use.devtnnels.ms/Login> o se puede escanear el siguiente código QR (véase Anexo 4. Código fuente Back-end y Front-end del Prototipo EDL IDEAM entregado en CD):



Dependiendo del rol, se tienen los siguientes usuarios y contraseñas:

**Tabla 9.** Roles y usuarios creados de prueba

<b>Rol</b>	<b>Usuario</b>	<b>Oficina</b>
Empleado	Empleado	Secretaría General
Jefe	Jefe	Secretaría General
Empleado	Usuario1	Oficina Asesora de Planeación
Empleado	Usuario2	Oficina de Informática
Empleado	Usuario3	Oficina de Control Interno
Empleado	Usuario4	Oficina Asesora Jurídica
Empleado	Usuario5	Oficina de Control Interno
Empleado	Usuario	Oficina Asesora Jurídica
Empleado	Usuario13	Oficina del Servicio de Pronósticos y Alertas
Jefe	Jefe2	Oficina Asesora de Planeación
Indicadores	Indicadores	Secretaría General

*Fuente:* elaboración propia<sup>17</sup> [véase Anexo 28. Usuarios de prueba (IDEAM, 2024)].

Todos los derechos del aplicativo son propiedad del IDEAM, en el marco de la presente consultoría.

El prototipo opera de la siguiente forma:

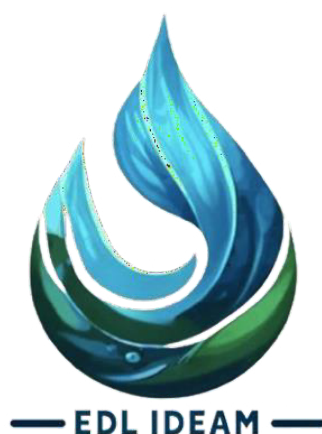
1. El evaluado (empleado) realiza la autoevaluación.
2. El evaluado (empleado) realiza la evaluación a cada área sobre el ítem de servicio interno.
3. El evaluado (empleado) crea los objetivos propuestos y concertados previamente con el evaluador (jefe), para el periodo a evaluar.

<sup>17</sup> Es importante indicar que el aplicativo estará en línea durante quince días, ya que se encuentra alojado en un *hosting* privado, mientras se realiza la demostración del mismo para efectos académicos. El código fuente se entrega al secretario general del IDEAM en medio magnético, para el uso del mismo mediante USB. El acceso para todos los usuarios está configurado con la clave genérica 123.

4. El evaluador (jefe) realiza la autoevaluación.
5. El evaluador (jefe) realiza la calificación de los objetivos creados por el evaluado (empleado) a su cargo.
6. El evaluador independiente (indicadores) realiza la calificación de cada una de las áreas.
7. El evaluado (empleado) visualiza la calificación final.

El diseño del logotipo del aplicativo representa el desarrollo y mejoramiento continuo del personal de la organización. Visualmente, la gota está estilizada, con líneas fluidas y dinámicas que sugieren movimiento y adaptabilidad, cualidades esenciales para el desempeño eficaz en la investigación y la gestión ambiental. Este diseño busca evocar una conexión emocional y cognitiva con los usuarios del aplicativo, recordándoles la importancia del ejercicio de sus funciones dentro del contexto ambiental del país.

**Figura 18.** Logotipo de aplicativo



*Fuente:* elaboración propia con ayuda de IA.

## 8.2 Lineamiento modelo de EDL basado en competencias para el IDEAM

### Marco legal

**Tabla Lineamiento 1.** Marco legal para el lineamiento de evaluación de desempeño

Norma		Alcance
Constitución Colombia (1991, art. 29)	Política de	Establece el debido proceso para actuaciones judiciales y administrativas.
Constitución Colombia (1991, art. 125)	Política de	Establece el principio de carrera para el servicio público.
Ley 909 del 2004		“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”
Ley 489 de 1998		“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.”

Decreto 291 del 2004	“Por el cual se modifica la estructura del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales, IDEAM, y se dictan otras disposiciones.”
Decreto Ley 760 del 2005	“Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.”
Decreto 1083 del 2015	“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.”
Decreto 815 del 2018	“Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.”
Decreto 288 del 2021	“Por medio del cual se regula la evaluación del desempeño de los directivos sindicales y sus delegados con ocasión del permiso sindical.”
Resolución 667 del 2018	“Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.”
Acuerdo N.º CNSC - 20181000006176 del 2018	“Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba.”
Acuerdo N.º 71 del 12 de septiembre del 2023	“Por el cual se definen los lineamientos para desarrollar los sistemas propios de evaluación de desempeño laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba.”

*Fuente:* elaborado por el IDEAM mediante consultoría con la Universidad de los Andes.

### **Estructura organizacional**

Para la implementación del sistema de evaluación de desempeño por competencias, se tendrá en cuenta la planta de personal de la entidad acorde a las once dependencias del organigrama.

**Tabla Lineamiento 2.** Estructura organizacional

<b>Dependencias</b>	<b>Funcionarios</b>
Dirección General	8
Secretaría General	61
Oficina Asesora de Planeación	4
Oficina de Informática	14
Oficina Asesora Jurídica	4
Oficina de Control Interno	3
Oficina del Servicio de Pronósticos y Alertas	15
Subdirección de Hidrología	150
Subdirección de Meteorología	130
Subdirección de Ecosistemas e Información Ambiental	18
Subdirección de Estudios Ambientales	24
<b>Total general</b>	<b>431</b>

*Fuente:* elaborado por el IDEAM mediante consultoría con la Universidad de los Andes.

- **Objetivo**

Dar a conocer los lineamientos del nuevo modelo de EDL que se aplicarán a los servidores públicos del IDEAM de acuerdo a la metodología aprobada por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

- **Alcance**

Este documento aplica a todos los servidores públicos del IDEAM sujetos a evaluación del desempeño de acuerdo a la metodología definida en este lineamiento.

- **Definiciones**

-*Competencias laborales*<sup>18</sup>: son las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, valores, intereses y motivaciones que determinan el potencial de un servidor público para alcanzar un nivel de desempeño y desarrollo esperado. Una competencia es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. El artículo 2.2.4.2. del Decreto 815 del 2018 define las competencias laborales 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.

-*Metodología SMART*<sup>19</sup>: Esta metodología plantea que los objetivos deben ser específicos, es decir, definidos de manera clara y sin ambigüedad; medibles, permitiendo una evaluación cuantitativa; realizables, alcanzables dentro de las condiciones disponibles; relevantes, alineados con los objetivos estratégicos; y limitados en el tiempo, con un plazo de ejecución establecido.

-*Evaluador*: Es el servidor público responsable de evaluar el desempeño de los empleados a su cargo y quien cuenta con los permisos correspondientes en la plataforma tecnológica del IDEAM para realizar la evaluación.

-*Evaluado*: Servidor público que asume la evaluación acorde a lineamientos establecidos por la entidad.

-*Compromisos laborales*: “Son los resultados, productos o servicios susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que deberá entregar el empleado público en el periodo de evaluación determinado, de conformidad con los plazos y condiciones establecidas. Los

---

<sup>18</sup> El concepto de competencias en el contexto laboral fue planteado por David McClelland, quien propuso la teoría de las necesidades y los tipos de motivación inspirado en las conductas (McClelland, 1961).

<sup>19</sup> El acrónimo mnemotécnico permite además tener presentes elementos que favorecen la fijación de objetivos pertinentes (Steffens & Cadiat, 2016).

compromisos laborales definen el cómo se desempeñan las competencias funcionales en cumplimiento de las metas institucionales” (CNSC, 2016). En este caso, corresponde a la medición de objetivos individuales.

*-Evaluación de gestión por áreas o dependencias:* “Es aquella que realiza anualmente el jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, por medio de la cual verifica el cumplimiento de las metas institucionales por parte de las áreas o dependencias de la entidad respectiva” (CNSC, 2016).

*-Evaluación:* “Son las pruebas que permiten establecer objetivamente el avance, cumplimiento o incumplimiento de los compromisos concertados y que se han generado durante el periodo de evaluación, como producto o resultado del desempeño del empleado evaluado y que deben corresponder a los compromisos laborales y al desarrollo de las competencias comportamentales” (CNSC, 2016).

*-Evidencias:* “Son los elementos que permiten establecer de manera objetiva equitativa y transparente el avance, cumplimiento o incumplimiento de los compromisos que se han generado durante el periodo de evaluación” (CNSC, 2018).

*-Comisión evaluadora:* “Es aquella que se conforma por el nominador de la entidad cuando el evaluador sea un empleado público de carrera, en periodo de prueba o un servidor nombrado en provisionalidad, y estará integrada por el evaluador y un servidor de libre nombramiento y remoción. El evaluador deberá ostentar un grado igual o superior al evaluado, para habilitarse dentro del proceso” (CNSC, 2016).

*-Evaluación no satisfactoria:* “Es aquella que no alcanza el mínimo establecido como satisfactorio dentro de la escala vigente. Una vez en firme conlleva a la declaración de insubsistencia del nombramiento del empleado” (CNSC, 2016).

*-Evaluación del desempeño laboral:* “Según el artículo 2.2.8.1.1 del Decreto 1083 del 2015, es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en periodo de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio” (DAFP, 2015).

*-Plan de mejoramiento individual:* “Es la descripción de una secuencia de pasos o actividades que tienen como propósito indicar, al evaluado, el nivel de avance de los compromisos laborales y el nivel de desarrollo de las competencias comportamentales, así como las necesidades de fortalecimiento de las mismas” (CNSC, 2016).



*-Compromisos de mejoramiento individual:* “Corresponde al conjunto de acciones preventivas y correctivas que puede adoptar el evaluador durante el periodo de evaluación, con el fin de mejorar y promover el desarrollo de sus compromisos” (CNSC, 2018).

- ***Descripción del documento***

***Objetivo general de la evaluación del desempeño***

Identificar y medir el aporte de los servidores públicos del IDEAM al logro de los objetivos institucionales. Se enfoca en evaluar cómo las competencias laborales de los servidores se alinean con los fines de la institución. Utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos, se busca evaluar el desempeño individual y, al mismo tiempo, incrementar el compromiso y la motivación del personal en beneficio de la productividad organizacional.

***Objetivos específicos de la evaluación del desempeño***

- Establecer objetivos y metas individuales claramente definidos y alineados con el PEI, asegurando que sean medibles, alcanzables y pertinentes a cada rol dentro de la organización.
- Implementar la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) para cuantificar el progreso y cumplimiento de los objetivos, facilitando así la evaluación objetiva del desempeño.
- Desarrollar un sistema de evaluación que mida el grado de ajuste de las competencias laborales con los requerimientos del puesto, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.
- Promover y valorar el trabajo colaborativo, reconociendo cómo la contribución individual impacta en el logro de los objetivos estratégicos de la organización y en la calidad del servicio interno.
- Fomentar una cultura organizacional que priorice la retroalimentación constructiva y continua, permitiendo un diálogo abierto entre supervisores y empleados para el desarrollo profesional.
- Implementar planes de desarrollo para cerrar brechas de competencias y mejorar el desempeño, y establecer un sistema de reconocimiento que valore el esfuerzo y la dedicación de los empleados.

- ***Metodología***

La evaluación del desempeño basada en competencias laborales se extiende a todos los colaboradores del IDEAM con al menos un año de servicio previo a la realización de la evaluación. Si un colaborador se ha ausentado por un periodo considerable debido a

circunstancias administrativas, será responsabilidad del supervisor evaluar el desempeño durante el tiempo efectivo de trabajo, que debe sumar un mínimo de tres meses, ya sea de manera consecutiva o acumulativa, dentro del ciclo de evaluación. El periodo a evaluar corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre de la anualidad.

Para garantizar la eficiencia y efectividad en la evaluación de los componentes establecidos por estos lineamientos, se implementará el uso exclusivo del aplicativo EDL-IDEAM, desarrollado internamente por la entidad. Este aplicativo es una herramienta esencial que permite una evaluación detallada y estructurada, asegurando la integridad y precisión de los datos recabados. Además, la herramienta apoya la toma de decisiones estratégicas y promueve una mejora continua a través de su capacidad para realizar análisis exhaustivos y seguimiento en tiempo real. Su aplicación es obligatoria para todos los procesos evaluativos relacionados con el presente documento normativo.

• ***Criterios de evaluación***

***Competencias laborales***

A continuación, se presenta una tabla que detalla las competencias laborales, las cuales corresponden al 30 % del total de la evaluación. En este contexto, el 30 % se deriva de una autoevaluación realizada por el empleado, mientras que el 70 % restante depende de la evaluación proporcionada por el jefe directo. Este esquema busca proporcionar un balance objetivo y participativo en la evaluación de las competencias, fomentando tanto la autorreflexión del colaborador como la supervisión externa del desempeño.

**Tabla Lineamiento 3.** Listado de competencias para el IDEAM

<b>Análisis de problemas</b>	<p>Reconoce problemas complejos y desglosa sus componentes para facilitar el análisis y la intervención.</p> <p>Utiliza el pensamiento creativo para desarrollar soluciones innovadoras que aborden eficazmente los problemas identificados, especialmente en situaciones de presión o incertidumbre.</p> <p>Implementa soluciones y monitorea su efectividad, ajustando los planes de acción conforme a los resultados y <i>feedback</i> recibido.</p>
<b>Autogestión</b>	<p>“Administra correctamente su jornada de trabajo organizando sus tareas, de tal forma que pueda dar respuesta a todos los requerimientos.”</p> <p>Busca actualizarse y adquirir nuevos conocimientos en las áreas en que se desempeña.</p> <p>Realiza sus tareas en el periodo de tiempo establecido sin necesidad de supervisión.</p>
<b>Gestión del cambio</b>	<p>Lidera iniciativas de cambio, proporcionando dirección y apoyo a los equipos para asegurar la implementación efectiva de nuevas políticas.</p> <p>Comunica los cambios de manera clara y convincente a todos los niveles de la organización, facilitando una comprensión clara de los motivos del cambio.</p>

	Evalúa la efectividad de las estrategias de cambio implementadas, haciendo ajustes orientados a resultados para optimizar los procesos organizacionales.
<b>Orientación a resultados</b>	Realiza las actividades con base en objetivos claramente establecidos y realistas. Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos. Adopta medidas para minimizar riesgos.
<b>Trabajo colaborativo</b>	Demuestra empatía por el otro, cuidando el impacto de sus acciones y eligiendo respuestas asertivas en cada interacción. Participa de manera propositiva, construyendo redes dentro y fuera de la entidad, aportando al beneficio común. Encuentra caminos para alcanzar un propósito común, integrando y cooperando con diferentes roles y equipos.
<b>Comunicación estratégica</b>	“Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o graficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión.” Adapta su estilo y método de comunicación a las necesidades de diferentes audiencias, garantizando la efectividad del mensaje en diferentes contextos. Maneja efectivamente la comunicación en situaciones de crisis, proporcionando información precisa y tranquilizadora a las partes interesadas, minimizando malentendidos y manteniendo la confianza en la organización.
<b>Orientación al usuario y al ciudadano</b>	“Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna.” “Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos.” “Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente.”

*Fuente:* elaborado por el IDEAM mediante consultoría con la Universidad de los Andes.

### ***Servicio interno: 10 % proveniente de la encuesta de percepción***

Este componente evalúa la percepción de los servidores por parte de sus compañeros en términos de colaboración y apoyo interno, esenciales para el mantenimiento de un ambiente laboral productivo y armónico. La evaluación se realiza mediante una encuesta de percepción que mide aspectos como la comunicación, la cooperación, la resolución de problemas y el soporte a situaciones críticas a otros departamentos, atendiendo a que la Ley 909 del 2004 resalta la importancia de la evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles, incluyendo la percepción del servicio interno (Congreso de Colombia, 2004).

Todos los funcionarios de la entidad evalúan al total de dependencias por medio de las siguientes preguntas:

- Tiempo de respuesta: ¿Cómo calificaría la rapidez de respuesta del departamento cuando solicita apoyo o información?

- Calidad de la información: ¿La información proporcionada por el departamento es clara, precisa y útil para su trabajo?
- Disponibilidad para colaborar: ¿El departamento muestra disposición para colaborar con su área en proyectos y tareas?
- Comunicación efectiva: ¿Considera que la comunicación con el departamento es efectiva y facilita la consecución de objetivos comunes?
- Resolución de problemas: ¿El departamento contribuye de manera efectiva a la resolución de problemas que involucran a ambas áreas?
- Actitud de servicio: ¿Cómo evaluaría la actitud de servicio del departamento, en términos de cortesía y profesionalismo?
- Innovación y mejora continua: ¿El departamento propone y participa activamente en iniciativas de innovación y mejora continua que afectan a su área?
- Soporte en situaciones críticas: ¿Puede contar con el departamento para recibir soporte en situaciones de urgencia o críticas?

***Objetivos individuales: (55 %) una o más metas***

Este criterio hace parte del componente funcional y se centra en la evaluación del cumplimiento de metas específicas asignadas a cada empleado, proporcionalmente distribuidas según su responsabilidad y rol. Para este caso, consiste en “concertar con el jefe inmediato los compromisos” de que habla el artículo 3 del Acuerdo 6176 del 2018 de la CNSC. El logro de los objetivos depende de la claridad con la que son definidos. Para ello, es indispensable seguir la metodología SMART y, sobre todo, evitar la subjetividad y asegurar que se genera valor a la entidad, alineándose con las funciones y responsabilidades del puesto.

***Resultados por área (5 %)***

Este criterio hace parte del componente funcional y valora los aportes del empleado a los objetivos estratégicos de su área o departamento. La evaluación considera la participación en proyectos, iniciativas y actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos del IDEAM, enfocándose en los resultados y el impacto generados. La medición de este criterio está a cargo de la Oficina de Control Interno o la Oficina de Planeación, acorde lo establecido en Acuerdo 6176 del 2018 de la CNSC:

*Metas institucionales:* Para los fines de la evaluación del desempeño son las establecidas por la alta dirección de la entidad, de conformidad con los planes, programas, proyectos, o planes operativos anuales por área o dependencia, encaminadas al cumplimiento de los objetivos y propósitos de la entidad. (CNSC, 2018)

Esto está en línea con lo establecido en el artículo 39 de la Ley 909 del 2004, “en relación con que el jefe de la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, debe dar a conocer a los evaluadores el resultado de la evaluación de gestión por áreas o dependencias del año inmediatamente anterior, para que se tenga como uno de los criterios en la concertación de los compromisos del siguiente periodo de evaluación” (Congreso de Colombia, 2004).

- **Distribución porcentual de los componentes**

Las evaluaciones estarán distribuidas acorde a los siguientes criterios:

**Tabla Lineamiento 4.** Secciones y distribución porcentual

Competencias laborales: 40 %		Competencias funcionales objetivos: 60 %	
Competencias: 30 %	Servicio interno: 10 %	Individuales: 55 %	Resultados por área: 5 %
Autoevaluación: 30 % Evaluación del jefe: 70 %	Califican áreas cliente	% cumplimiento	Calificación por dependencias

*Fuente:* elaborado por el IDEAM mediante consultoría con la Universidad de los Andes.

- **Escala de calificaciones**

Las evaluaciones se realizan teniendo en cuenta las escalas de calificación definidas a continuación:

**Tabla Lineamiento 5.** Escala de calificación

30 %		10 %		55 %		5 %	
30 %	70 %	100 %					
Autoevaluación (30 %)	Evaluación del jefe (70 %)	Ponderado	Servicio interno	Objetivos individuales	Resultados por área	Total	
Escala	Competencias	Escala	Servicio interno	Escala	Objetivos	Escala	Resultados áreas
5	Se evidencia la mayoría de las veces en el evaluado	5	Muy satisfecho	4	Mayor o igual a 93 %	4	Mayor o igual a 93 %
4	Se evidencia frecuentemente en el evaluado	4	Satisfecho	3 – 3,9	Mayor o igual a 80 % y menor a 93 %	3	Mayor o igual a 80 % y menor a 93 %
3	Se evidencia ocasionalmente en el evaluado	3	Neutral	2 – 2,9	Mayor o igual a 50 % y menor a 80 %	2	Mayor o igual a 50 % y menor a 80 %
2	Se evidencia pocas veces en el evaluado	2	Insatisfecho	0 – 1,9	Inferior a 50 %	1	Inferior a 50 %
1	No se evidencia en el evaluado	1	Muy insatisfecho				

*Fuente:* elaborado por el IDEAM mediante consultoría con la Universidad de los Andes.

El aplicativo ha sido meticulosamente desarrollado para calibrar cada elemento de la evaluación, asegurando que se ajusten dentro de una escala de 1 a 4. Esto se alinea con un

modelo de calificación simplificada, lo cual facilita una interpretación clara y directa del rendimiento acorde con la escala de resultados que se muestra a continuación:

**Tabla Lineamiento 6.** Escala de resultados de evaluación del desempeño

	<b>No satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>
Beneficios	Inferior a 3,2	Mayor o igual a 3,2 y menor a 3,7	mayor o igual a 3,7
Reconocimiento social	✗	✓	✓
Flexibilidad de horario	✗	✗	✓
Curso abierto	✗	✗	✓
Plan de desarrollo	✗	✗	✗

*Fuente:* elaborado por el IDEAM mediante consultoría con la Universidad de los Andes a partir de CNSC (2023b).

- **Planes de incentivos (beneficios)**

Se establecen con el fin de estimular e incentivar a los empleados de la organización y de acuerdo con lo estipulado por la función pública: “Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades” (DAFP, 2015).

A continuación, se presentan los incentivos planteados, adicionales a los ya establecidos en el IDEAM, de acuerdo con los componentes de la EDL, a saber:

- *Incentivo para mejor desempeño en servicio interno:* Dado que el modelo de EDL planteado contempla la calificación entre áreas, se propone que anualmente se entregue una distinción en público al área/departamento que obtenga la mejor calificación en dicho componente. Adicionalmente, si un área/departamento obtiene el primer lugar de manera consecutiva durante tres vigencias, les será otorgado un día de permiso remunerado a todos los empleados adscritos a dicha dependencia, de manera escalonada, pero sin llegar a afectar la prestación del servicio.
- *Incentivo para mejor desempeño de resultado por áreas:* Dado que el modelo planteado contempla una calificación independiente de cada una de las áreas, se propone el reconocimiento del día de cumpleaños para todos los empleados adscritos a la dependencia con mejor desempeño cada año.
- *Incentivos por mejor desempeño integral (competencias laborales y funcionales):* Los incentivos que no generan gasto se disponen a continuación:

- El mejor servidor de carrera administrativa.
  - El mejor servidor del nivel profesional.
  - El mejor servidor del nivel técnico.
  - El mejor servidor del nivel asistencial.
- *Horario flexible:* Consiste en establecer, de común con el supervisor inmediato, un horario laboral diferencial para el empleado, el cual en cualquier caso deberá estar de manera presencial entre las 10:00 y las 15:00 horas de cada día laborable. Ello, asegurando que el horario flexible no afecte negativamente la operatividad del IDEAM.
  - *Curso abierto:* Se otorga preferencia en la participación de los programas de la entidad en capacitación y desarrollo que cubren una gama de temas importantes para el desarrollo del trabajo, como habilidades técnicas, liderazgo, gestión de proyectos y comunicación, entre otros.
  - *Reconocimiento del día de los cumpleaños:* Consiste en el disfrute de un día de permiso remunerado por el día de cumpleaños, el cual se hace efectivo ese mismo día o, en caso de que sea un día festivo o fin de semana, se otorga el día hábil siguiente.
  - *Gala de reconocimiento:* Es un espacio de exaltación anual a quienes han prestado sus servicios al IDEAM durante cinco, diez, quince y más años de servicio de manera continua y que no hayan sido sancionados disciplinariamente, al tiempo que se plantea como un escenario para realizar el reconocimiento público y la entrega de distinciones a los servidores(as) de la institución con mejor desempeño laboral.

Para acceder a los incentivos, los funcionarios deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Acreditar tiempo de servicio continuo en la respectiva entidad no inferior a un año.
- b) No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- c) Acreditar nivel sobresaliente en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación, esto es, para el periodo comprendido entre el 1 de febrero de la vigencia anterior y el 31 de enero de la vigencia siguiente. Una vez se encuentre en firme la calificación anual del desempeño de los empleados, el Grupo de Talento Humano de la Secretaría General se encarga de elaborar el listado de los empleados que hayan alcanzado el nivel sobresaliente.

No obstante lo anterior, para asignar los incentivos, el IDEAM observará las siguientes reglas:

- a) La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio.
- b) Los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y de los acuerdos de gestión como medida objetiva de valoración.
- c) La Comisión de Personal, o quien haga sus veces, durante la reunión posterior a la consolidación del informe de evaluación del desempeño por parte del Grupo de Talento Humano, deberá seleccionar a los mejores empleados de la entidad, consignando en el acta los criterios y resultados obtenidos de la evaluación.
- d) Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia en el marco de los planes de incentivos establecidos.

Por su parte, los empleados que resulten beneficiarios de los incentivos dispuestos deberán tener en cuenta las siguientes observaciones:

- a) El disfrute del incentivo deberá realizarse únicamente en la vigencia en la cual fue otorgado.
- b) El plazo límite para hacer efectivo el beneficio será el 31 de diciembre del año de la vigencia en que se entrega el estímulo.
- c) En caso de que el funcionario seleccionado no haga uso del recurso en el plazo estipulado, este será liberado.

Por último, el Grupo de Talento Humano será el responsable de hacer seguimiento trimestral de las disposiciones acá contenidas.

- **Responsables y partícipes del proceso de evaluación**

En el IDEAM, la dependencia responsable de verificar, hacer seguimiento y consolidar los resultados anuales de la evaluación de desempeño es el Grupo de Administración y Desarrollo del Talento Humano, el cual depende directamente del despacho de la Secretaría General. En el marco de sus funciones, dicha dependencia debe verificar que antes de finalizar el mes de febrero de cada vigencia se hayan establecido los objetivos individuales entre evaluado y evaluador.

Posteriormente, se debe proyectar el informe del proceso de evaluación de desempeño de la vigencia anterior, elaborar el listado de los empleados con mejores calificaciones y asignar su correspondiente beneficio, y finalmente verificar que se realicen, de ser necesarios, los planes de mejora entre cada evaluado y evaluador.

Las personas que intervienen en el marco del proceso de la evaluación de desempeño son:



- *Grupo de Administración y Desarrollo del Talento Humano:* Dependencia responsable de verificar el adecuado desarrollo a partir del proceso de evaluación de desempeño en el IDEAM.
- *Comisión de Personal:* Según el artículo 16 de la Ley 909 del 2004, “en todos los organismos y entidades reguladas por esta ley deberá existir una comisión de personal, conformada por dos representantes de la entidad u organismo designados por el nominador o por quien haga sus veces y dos representantes de los empleados, quienes deben ser de carrera administrativa y elegidos por votación directa de los empleados. En igual forma, se integrarán comisiones de personal en cada una de las dependencias regionales o seccionales de las entidades”.
- *Secretaría General:* Encargada de establecer las estrategias y mecanismos necesarios para divulgar la información estratégica de la entidad como insumo para concertar los objetivos individuales.
- *Evaluado:* Es el servidor público que asume la evaluación acorde al lineamiento establecido por la entidad.
- *Evaluador:* “Es el servidor público que teniendo personal a su cargo debe cumplir con la responsabilidad de efectuar la EDL de los empleados de carrera y en periodo de prueba, de conformidad con el procedimiento y los parámetros establecidos por el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral” (CNSC, 2016).
- *Comisión evaluadora:* “Es aquella que se conforma por el nominador de la entidad cuando el evaluador sea un empleado público de carrera, en periodo de prueba o un servidor nombrado en provisionalidad y estará integrada por el evaluador y un servidor de libre nombramiento y remoción. El evaluador deberá ostentar un grado igual o superior al evaluado, para habilitarse dentro del proceso” (CNSC, 2016).
- **Planes de desarrollo individual o planes de seguimiento**

Teniendo en cuenta el artículo 7 del Acuerdo 6176 del 2018:

[...] si durante el periodo de evaluación, el evaluador evidencia que existen aspectos a mejorar, podrá suscribir compromisos de mejoramiento individual basados en el seguimiento a los avances de los planes institucionales o metas por áreas, dependencias, grupos internos de trabajo y procesos o indicadores de gestión y las evidencias sobre el desarrollo de los compromisos concertados.

Sobre este tema, el artículo 1 del Acuerdo 565 del 2016 indica que con ello:

[...] se promueve el cumplimiento de los compromisos laborales y las competencias comportamentales establecidas, orientadas a mejorar el desempeño individual. Este plan se produce a partir del seguimiento cada tres meses en periodo anual u ordinario, y cada dos meses en periodo de prueba, o en las evaluaciones parciales semestrales o eventuales durante el periodo de evaluación.

Considerando además el Acuerdo 565 del 2016, el plan de mejoramiento individual se desarrolla entre evaluador y evaluado para hacer observaciones del cumplimiento de objetivos y competencias que permitan: i) mejorar el nivel de cumplimiento de los compromisos laborales concertados o fijados al inicio del periodo, ii) conciliar las actitudes o conductas que inciden en el desarrollo de las competencias comportamentales, iii) superar las brechas presentadas entre el desempeño real y el desempeño esperado, y iv) mejorar el área o dependencia a la que pertenece el evaluado.

Así, para lograr un buen desarrollo del plan de mejoramiento individual, se debe tener presente:

*-Revisión semestral:* Para el periodo anual u ordinario, se realizará un seguimiento cada semestre. Para el periodo de prueba, el seguimiento se efectuará durante los dos primeros meses hasta completar el tiempo establecido en la ley. Asimismo, se llevarán a cabo evaluaciones parciales o eventuales durante el periodo de evaluación.

*-Proceso de mejora continua:* El evaluador y el evaluado se reunirán para hacer observaciones de avance y dificultades del proceso.

*-Acciones correctivas y preventivas:* El plan de mejoramiento se basará en el seguimiento y verificación de las evidencias, indagando las causas y planteando acciones de mejoramiento para corregir, prevenir y mejorar el desempeño. Esto generará un valor agregado a la entidad.

*-Acciones a tomar en caso de evaluación no satisfactoria:* Si durante el periodo de evaluación se determina que el desempeño del evaluado es no satisfactorio, se procederá de la siguiente manera:

i) Se elaborará un plan de mejoramiento individual específico, detallando las áreas de mejora y los objetivos a alcanzar.

ii) Se establecerán reuniones periódicas de seguimiento entre el evaluador y el evaluado para monitorear el progreso y ajustar el plan según sea necesario.

iii) Se proporcionará retroalimentación continua y recursos adicionales (como capacitación y apoyo) para ayudar al evaluado a mejorar su desempeño.

iv) Si al finalizar el periodo de evaluación, los objetivos de mejora no han sido alcanzados, se tomarán las acciones disciplinarias o administrativas correspondientes, de acuerdo con las políticas internas del IDEAM y la normativa vigente.

- **Impedimentos y recusaciones**

Son instrumentos jurídicos de los que puede hacer uso el evaluado en su proceso de EDL, cuando considere que el evaluador carece de la idoneidad objetiva, imparcial y eficaz para efectuar su calificación. Es decir, los impedimentos y recusaciones garantizan los derechos de los evaluados cuando se presente un conflicto de intereses.

El fundamento constitucional de los impedimentos y recusaciones es el artículo 29 de la Norma Superior, que en últimas, busca garantizar el debido proceso en el interés general de la función pública. Tal cual, lo afirma la Corte Constitucional en Auto 186A de 2021:

La jurisprudencia constitucional ha indicado que los regímenes de impedimentos y recusaciones son instituciones fundamentales para garantizar los derechos al debido proceso, de acceso a la administración de justicia y a un juez imparcial. Asimismo, el precedente de esta Corte ha precisado que los atributos de independencia e imparcialidad del funcionario judicial integran el debido proceso. Por esa razón, el régimen de impedimentos y recusaciones tiene fundamento constitucional en el artículo 29 de la Constitución.

Adicionalmente, en el marco legal de la Ley 909 del 2004, el artículo 37, literal C, indica que la evaluación es una exigencia de permanencia en los cargos, y el artículo 38 establece que la evaluación debe realizarse con base en juicios objetivos sobre la conducta laboral y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales. Es decir que la calificación es meramente objetiva, dejando de lado juicios subjetivos contrarios al desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos.

Con base en lo anterior, es importante precisar en qué consisten el impedimento y la recusación en la EDL. El impedimento es un instrumento por medio del cual el evaluador se declara impedido para efectuar el proceso de evaluación y calificación. Por su parte, la recusación tiene lugar cuando el evaluado propone recusación con base en las causales descritas en el Decreto 760 del 2005; en lo no previsto, se aplicará el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo o las disposiciones que lo modifiquen, aclaren o sustituyan.

Ahora bien, el Acuerdo 6176 de 2018 y el Decreto 1083 del 2015 indican que los impedimentos y recusaciones se regulan por lo establecido en el Decreto 760 del 2005, el cual

establece en su artículo 38 que el responsable de evaluar el desempeño laboral de los empleados debe declararse impedido cuando:

- Se encuentren vinculados por matrimonio o por unión permanente.
- Cuando tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, o primero civil.
- Cuando exista enemistad grave con el empleado a evaluar.
- Cuando exista cualquier causal de impedimento o hecho que afecte la objetividad.

Por otro lado, el evaluado podrá recusar al evaluador ante el jefe de la entidad, cuando advierta algunas de las causales de impedimentos. Es importante aclarar que la norma exige el aporte de pruebas para recusar, y dicho trámite deberá efectuarse antes de iniciarse el proceso de evaluación.

En ese orden ideas, es importante precisar el procedimiento a surtir para recurrir a impedimentos y recusaciones, conforme a lo establecido en el Decreto 760 del 2005. En primera medida, se reitera que se deben aportar las pruebas que fundamenten el instrumento jurídico. En segundo lugar, si se trata de un impedimento propuesto por el evaluador, deberá presentar un escrito motivado ante el jefe de la entidad, quien decidirá sobre el mismo, en el término de los cinco días siguientes, mediante acto administrativo motivado. En caso de prosperar, el jefe designará otro evaluador para efectuar la calificación correspondiente.

Nótese la importancia del instrumento jurídico a la hora de garantizar la imparcialidad y la objetividad en el proceso de evaluación, para recudir cualquier tipo de situación subjetiva que incida y afecte la calificación del evaluado. Por ello, es importante que el evaluado conozca sus derechos y las causales por medio de las cuales puede recusar a su evaluador en la entidad.

Aunado a lo anterior, se debe indicar que las comisiones de personal son entendidas, según la CNSC, como “órganos de dirección y gestión del empleo público y de la gerencia pública, de carácter colegiado y bipartito. En el cual, según la Ley 909 del 2004, está conformado por dos representantes de la entidad designados por el nominador, y dos representantes de los empleados de carrera elegidos por votación directa, los cuales pueden ser objeto de impedimentos y recusaciones y se aplicará las mismas causales descritas para los evaluadores y evaluados”. No obstante, el Decreto 760 del 2005, que regula el trámite de recusaciones conforme a lo establecido en el marco legal, establece en su artículo 40 que:

Cuando el impedimento recaiga sobre alguno de los representantes de los empleados así lo manifestará a los demás miembros de la Comisión de Personal, quienes en la misma sesión decidirán si el impedimento es o no fundado. En caso afirmativo, lo

declararán separado del conocimiento del asunto y designarán al suplente. Si fuere negativa, podrá participar en la decisión del asunto.

Finalmente, cabe destacar que el fin último de los impedimentos y recusaciones es garantizar la imparcialidad, la eficacia y el cumplimiento de los postulados legales y constitucionales en el proceso de EDL de la entidad.

- **Sistema para registro de información**

El IDEAM adopta el prototipo EDL-IDEAM, que es un aplicativo diseñado por el equipo consultor.

## **9. Anexos**

Anexo 1. Presentación\_IDEAM\_06\_05\_2024.

Anexo 2. Competencias específicas para el IDEAM.

Anexo 3. Modelo matemático creado en Excel.

Anexo 4. Código fuente *back-end* y *front-end* del prototipo EDL IDEAM entregado en CD.

Anexo 5. Transcripción de entrevista – Directivo 1.

Anexo 6. Transcripción de entrevista – Directivo 2.

Anexo 7. Transcripción de entrevista – Experta en talento humano.

Anexo 8. Plan de Acción Anual 2024.

Anexo 9. Plan Estratégico Institucional 2023-2026 IDEAM.

Anexo 10. Resolución 1296 de 29 de octubre 2021.

Anexo 11. Ley 909 de 2004.

Anexo 12. Ley 2101 de 2021.

Anexo 13. Decreto 1083 de 2015.

Anexo 14. Acuerdo N.º CNSC - 20181000006176 del 10-10-2018.

Anexo 15. Anexo Técnico del Acuerdo No. CNSC - 20181000006176 del 10-10-2018.

Anexo 16. Acuerdo 26 de 2019 Comisión Nacional del Servicio Civil.

Anexo 17. Acuerdo 71 del 12 de septiembre del 2023.

Anexo 18. Concepto 376761 de 2022 Departamento Administrativo de la Función Pública.

Anexo 19. Resolución N.º 0224 del 31 de enero de 2018 – DNP.

Anexo 20. Resolución 0491 del 07 de febrero de 2020 – DNP.

Anexo 21. Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia.

Anexo 22. Evaluación de desempeño para una gestión pública efectiva.

Anexo 23. El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia.

Anexo 24. Evaluación del desempeño laboral en el sector público de la salud.

Anexo 25. Evaluación de desempeño y sistema de medición laboral V9.0 – MinVivienda.

Anexo 26. Guía para la elaboración y presentación de propuestas de sistemas propios de evaluación del desempeño laboral – CNSC.

Anexo 27. Informe evaluación del desempeño laboral 2022 – DNP.

Anexo 28. Usuarios de prueba.

Link de los anexos:



Presentación:



## 10. Referencias

- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias (3ra edición). Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°*. Granica.  
[https://www.google.com.co/books/edition/Desempeño\\_por\\_competencias\\_3ra\\_edición/KcOgDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.co/books/edition/Desempeño_por_competencias_3ra_edición/KcOgDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica S. A.  
[https://www.google.com.co/books/edition/Gestión\\_por\\_competencias/2qguP7cfbr4C?hl=es-419&gbpv=1&dq=martha+alles+competencias&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Gestión_por_competencias/2qguP7cfbr4C?hl=es-419&gbpv=1&dq=martha+alles+competencias&printsec=frontcover)
- APD. (2022). *¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas?* <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>
- Asencio, A. D. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, SL. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3CjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22evaluacion+del+desempeño%22&ots=5ncFABw7&sig=C0Br0Mn4CNijUsmC6cNkI-uuk2c#v=onepage&q&f=false>
- Bancolombia. (2020). *Cómo gestionar y evaluar un alto desempeño en la virtualidad*. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/modelos-gestion-desempeno-teletrabajo>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Cifuentes, A. (15 de 09 de 2019). *Innovación pública por un lado y gobierno abierto por el otro: grave error*. <https://medium.com/@cifuentes.aura/innovación-pública-por-un-lado-y-gobierno-abierto-por-el-otro-grave-error-c186c0e4b9d3>
- CNSC. (2016). Acuerdo 565 de 2016 Comisión Nacional del Servicio Civil. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74836>

- CNSC. (2017). Resolución 20171010072555 del 14 de septiembre de 2017. Comisión Nacional del Servicio Civil. <https://www.cnsc.gov.co/entidad/normatividad-interna/resoluciones>
- CNSC. (2018). Acuerdo 6176 de 2018 Comisión Nacional del Servicio Civil. Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90685#6176>
- CNSC. (2023a). Acuerdo No. 71. Por el cual se definen los lineamientos para desarrollar los sistemas propios de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba. 12 de septiembre del 2023. <https://www.cnsc.gov.co/sites/default/files/2023-09/acuerdo-lineamientos-sistemas-propios-edl.pdf>
- CNSC. (2023b). *Guía para la elaboración de sistemas propios de evaluación del desempeño laboral*. <https://www.cnsc.gov.co/prensa/publicaciones/guia-para-la-elaboracion-de-sistemas-propios-de-evaluacion-del-desempeno>
- CNSC. (2024). Evaluación del desempeño laboral. <https://www.cnsc.gov.co/observatorio/evaluacion-del-desempeno-laboral>
- Colpensiones. (2017). Resolución 131 de 2017. <https://www.colpensiones.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=7679>
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 99 de diciembre 22. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones. DO: 41.146. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0099\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0099_1993.html)
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 909 de septiembre 23. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. DO: 45.680. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Constitución Política de Colombia [Const]. 7 de julio de 1991. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991\\_](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_)

pr004.html#:~:text=ARTICULO%20125.,demás%20que%20determine%20la%20 ley.

Corte Constitucional. (2021). Auto 186 A de 2021. Regimen de impedimentos y recusaciones de magistrados y conjueces de la Corte Constitucional-Garantía del debido proceso

<https://www.corteconstitucional.gov.co/Relatoria/autos/2021/A186A-21.htm>

DAFP. (2018). Resolución 0667 Por medio de la cual se adopta el catalogo de competencia funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34997849/19.pdf/022cec6e-735f-48e4-fe55-122db87eba3e?t=1544473700970>

DAFP. (2024). Adaptado de los resultados del FURAG 2018-2022. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultado-historico-2021>

DAFP. (26 de 05 de 2015). Decreto 1083 de 2015. DAFP.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

DNP. (2018). Resolución 0224 de 2018. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RESOLUCION%20-%200224%20-%202018.pdf>

DNP. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Freeman, R. E. . (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach,&ots=62ckG6M7NK&sig=WNsMxuMlotswuYiPqOEsK0jV6wI#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach%2C&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach,&ots=62ckG6M7NK&sig=WNsMxuMlotswuYiPqOEsK0jV6wI#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach%2C&f=false)

Gobierno de Chile. (2018). *Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de proyectos de innovación?* Gobierno de Chile. [https://coecongress.com/wp-content/uploads/2019/03/resolver\\_problemas\\_publicos\\_por\\_innovacion-VR.pdf](https://coecongress.com/wp-content/uploads/2019/03/resolver_problemas_publicos_por_innovacion-VR.pdf)



- Gutiérrez, J. D. (2023). Lineamientos para el uso de inteligencia artificial en contextos universitarios. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 10(267-272), 416-434. <https://orcid.org/0000-0002-7783-4850>
- Hernández *et al.* (2024). *Investigación en curso sobre batería de riesgo psicosocial del IDEAM realizado por estudiantes de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad de los Andes paralelo a esta investigación.* [sin publicar]
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill.
- Iberdrola. (2024). 'Reskilling' y 'upskilling', el entrenamiento laboral en la era de la transformación digital. <https://www.iberdrola.com/talento/reskilling-upskilling>
- IDEAM. (2021a). *Informe de evaluación de desempeño anual ordinaria 2021.* [http://www.ideam.gov.co/documents/24189/123743419/Informe+Evaluación+de+Desempeño+Anual+2021\\_firmado.pdf/9d0630ef-bbe2-4aad-89ac-9152775bd25e?version=1.0](http://www.ideam.gov.co/documents/24189/123743419/Informe+Evaluación+de+Desempeño+Anual+2021_firmado.pdf/9d0630ef-bbe2-4aad-89ac-9152775bd25e?version=1.0)
- IDEAM. (2021b). Resolución N.º 1296 de 29 de octubre. Por la cual se modifican las Resoluciones Nos. 624 de 2019 "Por la cual se modifica el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [...]. <http://www.ideam.gov.co/documents/24024/119359638/RES+1296+DEL+29+DE+OCTUBRE+DE+2021+MODIFICA+MANUAL+DE+FUNCIONES+%281%29.pdf/31b24e92-8711-47c9-806d-8e4da72a616c?version=1.0>
- IDEAM. (2023). *PEI 2023-2026.* [https://www.ideam.gov.co/sites/default/files/transparencia/planeacion/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2023-2026.pdf](https://www.ideam.gov.co/sites/default/files/transparencia/planeacion/plan_estrategico_institucional_2023-2026.pdf)
- IDEAM. (2024). *Organigrama de la entidad.* <http://www.ideam.gov.co/documents/24024/34452/Organigrama+IDEAM+2/5441f5bc-7d3e-4c24-b4fb-77320a64d7ea>
- Industria Licorera de Caldas. (2020). *Plan estratégico de gestión humana.* [https://ilc.com.co/storage/files/HBNBUAJMFE\\_20201124131143.pdf](https://ilc.com.co/storage/files/HBNBUAJMFE_20201124131143.pdf)
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society (Vol. 92051).* Simon and Schuster. [https://www.google.com.co/books/edition/Achieving\\_Society/Rl2wZw9AFE4C?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22David+C.+McClelland%22&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Achieving_Society/Rl2wZw9AFE4C?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22David+C.+McClelland%22&printsec=frontcover)

- Mercer. (2024). *Gestión del Desempeño*. <https://www.mercer.com/es-co/solutions/talent-and-rewards/skills-based-talent-practices/gesion-del-desempeno-y-por-competencias/>
- MinAmbiente. (2023). *Noticias*. <https://www.minambiente.gov.co/la-cientificaghisliane-echeverry-prieto-asume-como-nueva-directora-del-ideam/#:~:text=La%20científica%20Ghisliane%20Echeverry%20Prieto,de%20Ambiente%20y%20Desarrollo%20Sostenible>
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós. [https://uniandes.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57U\\_UDLA/1g0omtq/alma991000620679707681](https://uniandes.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57U_UDLA/1g0omtq/alma991000620679707681)
- NeoAttack. (2020). *Front end. Concepto de front end ¿qué es el front end?* <https://neoattack.com/neowiki/front-end/>
- OpenAI. (2024). ChatGPT. <https://chatgpt.com/c/5aca13f6-6764-492c-a627-2fa9311819bd>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Cepal. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/dddddf22-cedd-4f43-b868-0f0689f883a0>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ovAkBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=qualitative+researches+and+evaluation+method+PATTON&ots=ZSW10wBIC3&sig=T7RenWKdlxJFgEAGYuM-ms8tVyM#v=onepage&q=qualitative%20researches%20and%20evaluation%20method%20PATTON&f=false>
- Presidente de la República de Colombia. (1994). Decreto 1277 de (junio 21) del Ministerio del Medio Ambiente. Por el cual se organiza y establece el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM. [http://www.ideam.gov.co/documents/24024/26918/C\\_Users\\_JGomez\\_Documents\\_decreto+1277+de+94.pdf/ae4bf6b1-f1c9-42bb-9550-643f5958b019#:~:text=La%20jurisdicción%20del%20IDEAM%20se,lugares%20distintos%20a%20su%20domicilio](http://www.ideam.gov.co/documents/24024/26918/C_Users_JGomez_Documents_decreto+1277+de+94.pdf/ae4bf6b1-f1c9-42bb-9550-643f5958b019#:~:text=La%20jurisdicción%20del%20IDEAM%20se,lugares%20distintos%20a%20su%20domicilio).

- Presidente de la República de Colombia. (2005). Decreto 760 de 2005. Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16124>
- Presidente de la República de Colombia. (2015). Decreto 1076. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.  
<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/Decreto-1076-de-2015.pdf>
- Presidente de la República de Colombia. (2018). Decreto 815 de 2018 (mayo 8). Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>
- Ricaurte, K. (2024). *Modelos de gestión del talento humano. Modelo de competencias y comportamientos Universidad de los Andes*.  
<https://view.genial.ly/65d4fd37b1f78c001429d57d>
- Sample, S. (2006). *Universal Competency Framework*.  
[https://service.shl.com/docs/MFS\\_Sample\\_Report\\_Standard\\_SP.pdf](https://service.shl.com/docs/MFS_Sample_Report_Standard_SP.pdf)
- Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito. 50Minutos. es*.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=n2TyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=metodología+smart+objetivos&ots=o8kFU9Kerv&sig=YQRJ61nCRW5PH2Kmyx56Gll6pWI#v=onepage&q&f=false>
- Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.  
<https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss3/19/>
- Universidad de Alicante. (s.f.). *Competencias laborales*.  
<https://ice.ua.es/es/documentos/tutorial/material/listado-de-competencias.pdf>

Esta serie de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes publica casos de docencia, con el objetivo de brindar insumos para la educación, formación y entrenamiento en temas de asuntos públicos. Los casos buscan identificar y analizar experiencias de la práctica de lo público, y explorar problemas de organizaciones y actores, para recoger lecciones y documentar procesos de cambio y aprendizaje en gestión y políticas públicas. Estudios de caso de asuntos públicos busca fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la implementación, la evaluación de políticas públicas y la gestión de lo público.

[gobierno.uniandes.edu.co](http://gobierno.uniandes.edu.co)