

Instructivo: Evaluación del Desempeño

A. NARRATIVA

El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en la Ley de Servicio Civil y en el interés institucional de conocer el desempeño y la contribución del trabajador en los procesos labores.

El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la Institución.

Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Objetivo General

Valorar en forma sistemática y objetiva el rendimiento de los trabajadores del Ministerio, fomentando así la eficacia en el servicio y estimulando el desarrollo individual.

Objetivos Específicos

Identificar el potencial de mejora de los trabajadores y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de las funciones dentro de su área de trabajo.

Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y trabajadores, para el logro de las metas de la Institución.

Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto institucionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

Políticas Generales sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño.

La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de aprobar las políticas y mecanismos establecidos para el programa de evaluación del desempeño.

La Dirección de Recursos Humanos aprueba los instrumentos para generar la evaluación del desempeño; asimismo determina la programación de la misma y las acciones a tomar, en referencia al cumplimiento de los objetivos planificados para dicho programa.

El sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste cumpla las expectativas del Ministerio.
- Propiciar el establecimiento de incentivos no salariales, destinados a satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los trabajadores.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, por medio de los resultados obtenidos.
- Sustentar criterios de reubicación de los trabajadores para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores trabajadores de la Institución.

Instructivo: Evaluación del Desempeño

Según el Digesto de la Administración de Personal del Sector Público, en el Título V (SELECCIÓN DE PERSONAL) Capítulo 4 Período de Prueba “Toda persona nombrada en un puesto dentro del servicio por oposición debe someterse a un período de prueba práctica en el desempeño, de la siguiente manera:

- En caso de ser ascenso el Jefe Inmediato debe evaluar al colaborador veinte (20) días antes de cumplir los tres (3) meses.
- En el caso de primer ingreso o reingreso el Jefe Inmediato deberá evaluar por lo menos veinte (20) días antes de finalizar el período probatorio de un trabajador.
- En el caso del personal que tiene más de seis (6) meses de laborar en el Ministerio, el Jefe Inmediato deberá evaluarlo una vez al año.

A.1: Planificación de la Evaluación del Desempeño:

Actividad	Responsable	Descripción de las Actividades
1. Presentar Propuesta de Metodología	Coordinador (a) de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Propone la metodología, diseña el procedimiento y los instrumentos, estableciendo los indicadores claves para medir el desempeño del sistema.
2. Revisar Documentación y Metodología	Subdirector (a) de Desarrollo	Revisa la metodología, procedimiento, instrumentos e indicadores claves propuestos para la ejecución y medición del sistema, presentados por el Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño da su aprobación y traslada a Dirección de Recursos Humanos
3. Aprobar Metodología	Director (a) de Recursos Humanos	Revisa la metodología, procedimiento, instrumentos e indicadores claves propuestos para la ejecución y medición del sistema, y devuelve al Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño.
4. Capacitar	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Capacita y transmite a las Autoridades correspondientes en el uso objetivo de los instrumentos para una buena aplicación del sistema.
5. Aplicar	Jefe inmediato	Aplica el instrumento a los trabajadores que tengan bajo su cargo, según el cronograma de actividades para dicho proceso.

Nota 1: Con el fin que el evaluador y el trabajador puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el período evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño.

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme a lo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño excepcional**	EXCELENTE

Instructivo: Evaluación del Desempeño

* El desempeño esperado será determinado por el Jefe Inmediato con fundamento en el potencial laboral del servidor, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

** Se refiere al desempeño que supera altamente al esperado.

Ciclo de evaluación de Primer ingreso o período de prueba:

6. Trasladar formularios	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Con base al listado del personal de primer ingreso o reingreso, traslada a los Jefes Inmediatos de las diferentes Dependencias, Unidades y Departamentos, los formatos de evaluación del desempeño respectivos y tiene a partir de esa fecha, diez (10 días) hábiles para completar el proceso de evaluación.
7. Llenar del formulario	Jefe inmediato	Completa los formularios de Evaluación del Desempeño en el término indicado, para su debido análisis. Indica el resultado de la evaluación para confirmar o no al trabajador en su puesto de trabajo, y los devuelve al Departamento de Capacitación.

Ciclo de evaluación por Asenso:

8. Trasladar formularios	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Con base al listado del personal de primer ingreso o reingreso, traslada a los Jefes Inmediatos de las diferentes Dependencias, Unidades y Departamentos, los formatos de evaluación del desempeño respectivos y tiene a partir de esa fecha, diez (10 días) hábiles para completar el proceso de evaluación.
9. Llenar del formulario	Jefe inmediato	Completa los formularios de Evaluación del Desempeño en el término indicado, para su debido análisis. Indica el resultado de la evaluación para confirmar o no al trabajador en su puesto de trabajo, y los devuelve al Departamento de Capacitación.
10. Elaboración de oficio	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Traslada el oficio sobre los resultados de las evaluaciones realizadas por Dependencia al Departamento de Reclutamiento y Selección.

Ciclo de evaluación Anual:

11. Generar listados	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Genera un listado de trabajadores por Dependencia, a los que se aplicará la evaluación anual.
12. Distribución de formularios	Enlace de Capacitación	Recibe los listados y formularios de Evaluación del Desempeño y los distribuye a los Jefes Inmediatos para la ejecución del proceso.
13. Ejecutar Proceso	Jefe inmediato	Aplica los instrumentos de Evaluación del Desempeño y envía al Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño, las evaluaciones completas, para que éste a su vez verifique la objetividad de la misma y califique dicha evaluación.
14. Analizar	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Analiza las evaluaciones, las califica y emite un informe por Dirección/ Dependencia/ Unidad, el cual es entregado a la Sub-Dirección de Desarrollo y la Dirección de Recursos Humanos.
15. Trasladar resultados	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Traslada los resultados obtenidos a los Jefes Inmediatos de cada Dirección, Dependencia y/o Unidad para solicitar la propuesta del plan de acción.

Instructivo: Evaluación del Desempeño

16. Solicitar Plan de Mejora	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Solicita a las Dependencias del Ministerio un informe respecto a los planes de acción de mejora sobre aquellos factores evaluados que obtuvieron una puntuación baja.
17. Entregar Plan de Mejora	Jefe Inmediato	Entrega al Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño, los planes de acción debidamente autorizados por los Directores, para su seguimiento y mejora.
18. Dar Seguimiento	Analista de Capacitación y Evaluación del Desempeño	Brinda asesoría y seguimiento a los diferentes planes de mejora para asegurar su cumplimiento y/o tomar acciones en caso de incumplimiento.

B. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Digesto de administración de Personal del Sector Público