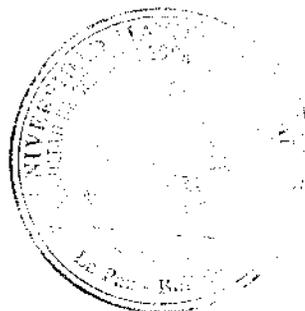


**“UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODALIDAD: TRABAJO DIRIGIDO**

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL  
PARA EL MINISTERIO DE GOBIERNO**

**ELABORADO POR:**

**Gigliola Litzi Vedia Rodríguez**

**Heydi Rosario Osinaga Torres**

**TUTOR:**

**Lic. Edgar Rojas Velásquez**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2004**

## AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Lic. Nelson Daza Medrano, quien nos oriento en el desarrollo de la presente investigación a través de su gran dedicación, constancia y aporte profesional.

Un reconocimiento especial al Ministerio de Gobierno, por la colaboración brindada en el desarrollo del presente trabajo, en especial al Lic. René Sanguenza Figueroa, Director de Gestión y Reforma, quien en todo momento estuvo para proporcionarnos la información requerida.

Al Lic. Edgar Rojas, por su ímpetu en la realización de este trabajo, y su colaboración.



**A Dios por darme la vida y la luz en mi camino.**

**A mis padres por inculcarme responsabilidad y entusiasmo para actuar, emoción para llorar y alegría para reír.**

***Litzi V.***

**A Dios por darme la oportunidad de llegar a cumplir una de las metas mas anheladas.**

**A mi madre por ser la mejor amiga y haberme apoyado en todo momento.**

**A mi familia: Papá, Eduardo y hermanos**

***Heidy O.***

## ÍNDICE DE CUADROS

		Página
CUADRO No. 1	Conoce el Sistema de Administración de Personal S.A.P.?	36
CUADRO No. 2	Le proporcionaron algún material cuando ingreso a la entidad?	38
CUADRO No. 3	Usted considera que existen privilegios en su entidad y/o unidad?	40
CUADRO No. 4	Para usted que es la evaluación del desempeño?	42
CUADRO No. 5	Cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?	45
CUADRO No. 6	Con que base o bajo qué factores fue evaluado?	46
CUADRO No. 7	Quién lo evaluó?	48
CUADRO No. 8	A usted, en que le beneficiaría una evaluación del desempeño?	49
CUADRO No. 9	Simbología para la elaboración de diagramas de flujo.	54
CUADRO No. 10	Factores de evaluación	
CUADRO No. 11	Grados de puntuación cumplimiento de los resultados.	56
CUADRO No. 12	Grados de puntuación características individuales.	60
CUADRO No. 13	Escala de calificaciones.	63
CUADRO No. 14	Formularios de evaluación por categoría.	65
CUADRO No. 15	Cronograma de actividades.	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página	
GRÁFICO No. 1	Conoce el Sistema de Administración de Personal S.A.P.?	37
GRÁFICO No. 2	Le proporcionaron algún material cuando ingreso a la entidad?	39
GRÁFICO No. 3	Usted considera que existen privilegios en su entidad y/o unidad?	41
GRÁFICO No. 4	Para usted que es la evaluación del desempeño?	43
GRÁFICO No. 5	Cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?	45
GRÁFICO No. 6	Con que base o bajo qué factores fue evaluado?	47
GRÁFICO No. 7	Quién lo evaluó?	48
GRÁFICO No. 8	A usted, en que le beneficiaría una evaluación del desempeño?	50

# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL PARA EL MINISTERIO DE GOBIERNO

## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. PROBLEMA.....	2
1.4. OBJETIVOS.....	3
1.4.1. Objetivo General.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	3
1.5. ALCANCE.....	3
1.6. AMBITO GEOGRÁFICO.....	4
1.7. AMBITO TEMPORAL.....	4
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. LA ADMINISTRACIÓN.....	5
2.1.1. Concepto de Organización.....	5
2.1.1.1. Los Sistemas en las Organizaciones.....	6
2.1.1.2. Subsistemas de un Sistema Organizacional.....	6
2.1.1.3. Subsistemas de la Administración de Personal.....	7
2.2. CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	7
2.2.1. La Administración de Personal en el Sector Público.....	8
2.2.2. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos.....	9
2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	9
2.3.1. Definición de Evaluación del Desempeño.....	10
2.3.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	10
2.3.2.1. Objetivos Específicos de la Evaluación del Desempeño.....	10
2.3.3. Aspectos Fundamentales para la Evaluación del Desempeño.....	12
2.3.3.1. ¿Porqué se debe evaluar el desempeño?.....	12
2.3.3.2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?.....	13
2.3.3.3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?.....	13
2.3.3.4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?.....	14

2.3.3.5.	¿Cuándo de debe evaluar el desempeño? .....	15
2.3.4.	Factores que pueden distorsionar las Evaluaciones .....	16
2.3.4.1.	Criterios pocos claros .....	17
2.3.4.2.	La tendencia a la medición central.....	17
2.3.4.3.	Preferencias.....	17
2.3.4.4.	Efectos halo o aureola.....	17
2.3.4.5.	Error por indulgencia.....	18
2.3.4.6.	Error por similitud.....	18
2.3.4.7.	Motivación baja del evaluador.....	19
2.3.4.8.	Perjuicio por comportamiento reciente.....	19
2.3.4.9.	Papel de juez del evaluador.....	19
2.3.5.	Estándares del Desempeño.....	20
2.3.6.	El proceso de evaluación del desempeño.....	20
2.3.7.	Métodos de Evaluación del Desempeño.....	22
2.3.7.1.	Administración por objetivos .....	22
2.3.7.2.	Escala gráfica .....	23
2.3.8.	Instrumento: Manual de Evaluación del desempeño.....	23
2.4.	REGLAMENTO ESPECÍFICO.....	24
2.5.	DESCRIPTOR DE PUESTOS .....	24
2.5.1.	Estructura del Descriptor de Puestos.....	25

### **CAPÍTULO III**

#### **3. BASE LEGAL**

3.1.	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	26
3.2.	LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....	26
3.3.	LEY N° 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO.....	26
3.4.	DECRETO SUPREMO 26115 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	27

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	29
4.1.1.	Método.....	29
4.1.2.	Población.....	29
4.1.3.	Muestra no probabilística .....	30
4.2.	RECOLECCIÓN DE DATOS .....	31
4.2.1.	Cuestionarios .....	31
4.2.2.	Entrevistas.....	32
4.2.3.	Observación Directa.....	32
4.2.4.	Análisis de Documentos.....	32

## CAPÍTULO V

### 5. DIAGNÓSTICO

5.1. DIAGNOSTICO DEL SUSBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MINISTERIO DE GOBIERNO.....	33
5.2. ETAPAS DEL DIAGNOSTICO.....	33
5.3. RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
5.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.....	34
5.4.1. Análisis del sistema de evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos.....	34
5.4.1.1. Análisis de los objetivos, resultados, estrategias, planteadas por la Dirección de Recursos Humanos.....	35
5.4.1.2. Análisis del subsistema de evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos.....	35
5.4.2. Análisis de la evaluación del desempeño en la Administración Central.....	35
5.4.2.1. Análisis del conocimiento del Sistema e Administración de Personal.....	35
5.4.2.2. Análisis del subsistema de evaluación del desempeño en la Administración Central.....	36
5.5. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.....	51

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN .....	52
6.2. RESULTADOS ESPERADOS.....	53
6.3. SIMBOLOGÍA UTILIZADA.....	53
6.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.....	54
6.5. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL MINISTERIO DE GOBIERNO.....	55

### 7. CONCLUSIONES

### 8. RECOMENDACIONES

### ANEXOS

### BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN



El Estado boliviano, a través de la Constitución Política del Estado, ha establecido disposiciones para el manejo eficiente de la estructura gubernamental, para lograr este propósito es necesario la participación responsable de todas las instituciones públicas.

Para que las entidades públicas logren alcanzar sus objetivos, es necesario la idoneidad de las personas que las integren, puesto que el elemento humano es un factor determinante en toda organización.

El factor humano en toda entidad tiene carácter básico para el desarrollo de actividades programadas, representa no solo un potencial de actividad actual sino también la reserva de capacidad para el futuro.

En este contexto, el Ministerio de Gobierno busca mejorar el desempeño de sus servidores públicos. Para tal efecto, el presente trabajo tiene el propósito de contribuir con instrumentos administrativos para la evaluación del desempeño del personal.

El Ministerio de Gobierno tiene como funciones principales las de preservar el régimen político y la seguridad interna del Estado, para el mantenimiento del orden público y la paz social, además de velar por el ejercicio pleno de los derechos y garantías constitucionales, según la Ley de Organización del Poder Ejecutivo de fecha 20 de marzo de 2003.

El presente trabajo se divide en seis capítulos. El primer capítulo, hace alusión al aspectos generales, que consiste en la descripción de la naturaleza del Ministerio de Gobierno. El segundo capítulo, describe en forma concreta los

conceptos teóricos fundamentales; el tercer capítulo, describe los conceptos legales relacionados con el tema del trabajo; el cuarto capítulo, consiste en elegir el tipo de estudio a efectuar; el quinto capítulo, consiste en analizar la información recopilada y determinar los resultados de las encuestas y entrevistas y por último el sexto capítulo es la propuesta, que consiste en desarrollar la alternativa de solución al problema detectado.



## **CAPÍTULO I**

### **I. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

A partir de 1952, el Estado boliviano ha pasado de un modelo social (capitalismo de Estado) a un modelo neoliberal (1985). En este marco, el sector público también ha cambiado al encontrarse en plena transición de la etapa patrimonial (ineficiencia administrativa, corrupción, nepotismo y clientelismo político) hacia la etapa burocrática (impersonalidad en la función pública, profesionalización, jerarquización y especialización de la carrera administrativa) con algunos rasgos de la etapa gerencial (Estatuto del Funcionario Público y procedimientos administrativos)<sup>1</sup>.

Con la promulgación de la Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) de 1990, busca introducir principios para una administración transparente, eficiente y eficaz de los recursos públicos.

La ley No.1178 en su artículo 9, indica que el sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia de la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de evaluación de retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá el procedimiento para el retiro de los mismos.

---

<sup>1</sup> Campero, Fernando, *Bolivia en el Siglo XX*, Editorial Offset Bolivia Ltda., Bolivia, 1999, Pág. 375.



En este sentido, el Ministerio de Gobierno, con la finalidad de mejorar la gestión institucional, es que ve la necesidad de diseñar métodos de evaluación del desempeño para su personal.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Los ejecutivos, actualmente requieren de adecuados instrumentos que les permitan valorar el desempeño de su personal, bajo su dependencia, en la realización de su trabajo, a fin de facilitar la toma de decisiones.

Dentro de las tareas más importantes de los administradores está la administración de personal, en la cuál, la evaluación del desempeño del personal es una herramienta que mide la capacidad y las deficiencias del empleado proporcionándole una retroalimentación positiva a los mismos empleados para saber cómo está su desempeño y cómo lo pueden mejorar. Además de detectar las necesidades de capacitación. Todo esto para mejorar el desempeño del personal y también para la consecución de los objetivos de su área.

El establecimiento de Métodos de Evaluación del Desempeño es una necesidad intrínseca de esta entidad que busca mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia de su gestión pública. Asimismo, sobresale la importancia de estos instrumentos administrativos para el Ministerio de Gobierno porque contribuirán al logro de sus objetivos y estrategias en el marco del cumplimiento de la ley y de su misión.

## **1.3. PROBLEMA**

La Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), establece que la aplicación de las Normas del Subsistema de Administración de Personal es de carácter imperativo. En ese marco el Ministerio de Gobierno tiene que



desarrollar métodos de evaluación del desempeño y aplicarlos con el fin de cumplir con las leyes y normas vigentes establecidas.

Es una necesidad intrínseca del Ministerio de Gobierno el diseño de instrumentos de evaluación del desempeño de personal para la consecución de sus objetivos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Elaborar instrumentos administrativos de Evaluación del Desempeño para el Ministerio de Gobierno.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño como parte integrante del Sistema de Administración de Personal en el Ministerio de Gobierno.
- Identificar y seleccionar el método de evaluación del desempeño más óptimo.
- Elaborar un manual para la aplicación del método de evaluación del desempeño.

## **1.5. ALCANCE**

El alcance del presente trabajo comprende al nivel ejecutivo y operativo del Ministerio de Gobierno y los sujetos de investigación son:

- Los Directores, Profesionales, Técnicos Administrativos, Auxiliares y Personal de Servicios.



## **1.6. AMBITO GEOGRÁFICO**

Comprende a los servidores públicos del Ministerio de Gobierno de la ciudad de La Paz.

## **1.7. AMBITO TEMPORAL**

El trabajo fue realizado a partir del mes de Junio de 2003 hasta Febrero de la presente gestión.



## **CAPÍTULO II**

### **II. MARCO TEÓRICO**

Se desarrollarán conceptos que sustentan este trabajo en el contexto del proceso administrativo. Los conceptos que se ampliarán son los siguientes: administración de personal, organización, sistemas. Además de observar con detalle lo que es la evaluación del desempeño, sus objetivos, aspectos fundamentales, factores que pueden distorsionar las evaluaciones, los métodos de evaluación que se van a aplicar.

#### **2.1. ADMINISTRACIÓN**

Se entiende por administración moderna a la: planeación, organización, dirección que cualquier organización lleva a cabo con el propósito de coordinar los diferentes recursos para crear eficientemente algún bien o servicio.

La administración tiene relación con varios recursos de operación como: dinero, materiales, y por supuesto, el personal que realiza el trabajo para la organización.<sup>2</sup>

La administración eficiente de los recursos materiales, financieros y especialmente humanos en el Ministerio de Gobierno es importante para el logro de sus objetivos y de su misión.

##### **2.1.1. Concepto de Organización**

###### ***Pozo Navarro dice:***

Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con

---

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal, edición ECAFSA, quinta edición, México, 2000. Pág. 15.



otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuos de los elementos participantes.<sup>3</sup>

Una organización está esencialmente dirigida por personas, la misma esta compuesta por sistemas y procesos que buscan la consecución de sus objetivos planteados.

El Ministerio de Gobierno es una organización compuesta por unidades concentradas y desconcentradas y cuenta con todos los reglamentos específicos de los sistemas indicados en la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamental.

#### **2.1.1.1. Los Sistemas en las Organizaciones**

A toda organización se le considera como un sistema abierto compuesto de varios subsistemas. Dicho sistema organizacional recibe insumos (información, materiales, gente), los transforma y los regresa en forma de productos (bienes y servicios).<sup>4</sup>

De acuerdo con la definición de sistemas en las organizaciones, esto ayudará a comprender los sistemas y subsistemas que se establecen en la ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamental para el Ministerio de Gobierno.

#### **2.1.1.2. Subsistemas de un Sistema Organizacional**

Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un suprasistema. Por tanto, existe cierta jerarquía entre los componentes del sistema.

---

<sup>3</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal, edición ECAFSA, quinta edición, México, 2000. Pág. 28.

<sup>4</sup> Ídem (2) Pág. 32.



La Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamental, regula los siguientes sistemas:

- Sistema de Programación de Operaciones
- Sistema de Organización Administrativa
- Sistema de Presupuesto
- Sistema de Administración de Personal
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Sistema de Tesorería y Crédito Público
- Sistema de Contabilidad Integrada
- Sistema de Control Gubernamental

### **2.1.1.3. Subsistema de Administración de Personal**

El Sistema de Administración de Personal (S.A.P.) se estructura sobre la base de los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Movilidad de personal
- Subsistema de Capacitación Productiva
- Subsistema de Registro

## **2.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada



departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal.<sup>5</sup>

La administración de Personal se refiere a la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, evaluación del desempeño, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones.

### **2.2.1. Administración de Personal del Sector Público**

#### ***Donald E. Klingner, dice:***

La administración de personal en el sector público representa una de las grandes áreas de especialización del administrador público y de la disciplina de la administración pública, la coordinación de las relaciones y acciones de los actores políticos y sociales recaen en el área de personal.

La exigencia principal en el servicio público es, por tanto, la administración de personal, puesto que la eficacia en la gestión de los negocios públicos depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el Estado.

La importancia que tiene el personal en el Ministerio de Gobierno, es que se constituyen en la base para el cumplimiento óptimo de las funciones, objetivos y por ende la consecución de la misión.

### **2.2.2. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos.**

En la administración de recursos humanos hay ciertos objetivos principales, entre ellos los objetivos sociales, objetivos de la organización, objetivos funcionales y objetivos individuales.

---

<sup>5</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal, edición ECAFSA, quinta edición,



Los objetivos sociales proponen contribuir a las necesidades y demandas sociales, asimismo los objetivos de la organización deben tener cierta concordancia con la parte de recursos humanos de la organización, además los importantes objetivos funcionales de mantener el aporte de los recursos humanos de acuerdo con las necesidades de la organización, y los objetivos individuales referidos al alcance de metas que cada funcionario se ha señalado.<sup>6</sup>

El Ministerio de Gobierno en el marco de la Ley No 1178 de Administración y Control Gubernamental, mediante la Dirección de Recursos Humanos deberá dotar del personal idóneo a la institución a través de los procesos de planificación, reclutamiento, selección, evaluación y capacitación contemplados en el Sistema de Administración de Personal.

## 2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 2.3.1. Definición de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo<sup>7</sup>.

La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.<sup>8</sup>

La evaluación del desempeño es un proceso que medirá el grado de cumplimiento de un servidor público del Ministerio de Gobierno en un

---

México, 2000. Pág. 20.

<sup>6</sup> Werther, William; Davis, Keith, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, México 2000, Pág. 9

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2002, Pág. 198.

<sup>8</sup> Ídem (5) Pág.198.



determinado tiempo, respecto a su trabajo. Esta medición se realizará en términos de resultados y características individuales.

### **2.3.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- a) Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.
  
- b) Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones, acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencia, disciplina y otros asuntos.<sup>9</sup>

La Evaluación del Desempeño busca medir el desempeño del servidor público en función de las actividades que cumple y resultados que debe alcanzar.

#### **2.3.2.1. Objetivos Específicos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Los objetivos específicos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Mejorar el desempeño de los servidores públicos del Ministerio de Gobierno. La retroalimentación del desempeño permite al servidor público, jefes y directores a intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

---

<sup>9</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal, edición ECAFSA, quinta edición, México, 2000. Pág. 369.



- Determinar ajustes de compensaciones, ayudan a los responsables de área, a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldos.
- Motivar las decisiones de movilidad del personal. Los ascensos, las transferencias. Con fines de capacitación indirecta.
- Ayudar a la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.
- Contribuir en la planeación y desarrollo de la carrera administrativa.
- Identificar deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.
- Identificar errores de diseño de puestos; un mal desempeño puede ser síntoma de diseño de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen para diagnosticar esos errores.
- Procurar igualdad de oportunidades de empleo, las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos, para asegurar que las decisiones internas sean las adecuadas.
- Ayudar en la toma de decisiones respecto a temas de retiro del servidor público.
- Generar desafíos externos. A veces el desempeño es afectado por influencias externas, hay que descubrir éstas para que el departamento de personal proporcione ayuda.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Ídem (7) Pág. 370.



Al desarrollar métodos de evaluación del desempeño para el Ministerio de Gobierno se busca el cumplimiento de los objetivos señalados, que beneficiaría de mucho a la entidad.

### **2.3.3. Aspectos Fundamentales para la Evaluación del Desempeño.**

#### **2.3.3.1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?**

Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primera, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segunda, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste, relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.<sup>11</sup>

Una organización, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño. Es necesario tener un sistema de evaluación que considere ciertos criterios relacionados con el desempeño.

La evaluación del desempeño busca principalmente mejorar el desempeño de los servidores públicos del Ministerio de Gobierno.



### 2.3.3.2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?

La primera pregunta que debe contestarse en el proceso de evaluación del empleado es: ¿qué habrá de evaluarse? Esto quiere decir que debe darse gran atención a los elementos exactos del rendimiento de un individuo que va a evaluarse. En algunos casos, el único interés del proceso de evaluación será la producción total del empleado y los aspectos restantes de su conducta carecerán de importancia. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos, los criterios de evaluación serán múltiples. Dicho de otra manera, antes de llegar a una conclusión final acerca del rendimiento laboral del empleado se considerarán factores tales como aspecto personal, ausentismo laboral, actitud general, etc.<sup>12</sup>

La evaluación del desempeño evalúa, en muchos casos, a la persona (cualidades de la persona, actitudes, capacidades, aptitudes de dirección, iniciativa, cooperación.) y en otros, evalúa a los resultados (mide el grado de cumplimiento de lo establecido en el descriptor de puestos en función de los resultados obtenidos) y también se puede combinar ambos casos.

A los servidores públicos del Ministerio de Gobierno se los evaluará por los resultados cumplidos en una gestión, y en una menor proporción se evaluará sus características individuales.

### 2.3.3.3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

Según William Werther, los métodos de evaluación son los siguientes:

---

<sup>11</sup> Dessler, Gary, *Administración de Personal*, Editorial Prenticew Hall, México, sexta edición, 1994, Pág. 329.

<sup>12</sup> Sikula, Andrew F., *Administración de Recursos Humanos*, México, Edición Limusa, 1996, Pág. 278.



- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de la Escala Gráfica
- Método de Selección Forzada
- Incidentes Críticos
- Método de calificación conductual
- Método de Investigación de campo
- Método de evaluación de grupos
- Método de distribución forzada
- Método de comparación por parejas
- Método de ensayo
- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Por Centros de Evaluación

Estos son los métodos de evaluación que se aplican para evaluar el desempeño de un empleado en las diferentes organizaciones. En el caso del Ministerio de Gobierno se aplicará un modelo mixto que tome en cuenta los resultados específicos del personal, a través del método de: "Administración Por Resultados" y por otra parte se evaluará habilidades y características individuales, a través del método de: "Escala Gráfica".

#### **2.3.3.4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

La respuesta a esta pregunta tal vez sea la más difícil de todas. En términos generales a los empleados los evalúa su supervisor inmediato, ya que éste tiene la información más exacta y directa acerca del rendimiento laboral del



evaluado. Sin embargo, las evaluaciones de los compañeros, las autoevaluaciones y las evaluaciones realizadas por los subordinados, a veces, son considerablemente más apropiadas que la evaluación realizada por un solo individuo.<sup>13</sup>

En el Ministerio de Gobierno la evaluación al desempeño del empleado la realizará el jefe inmediato superior como indican las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

### **2.3.3.5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?**

En ciertas situaciones laborales tal vez sólo sea apropiado realizar una sesión de evaluación del rendimiento al terminar una asignación laboral particular. En ese momento se evalúa al empleado y se le informa acerca de la efectividad de su rendimiento durante el período de la asignación.

Sin embargo, en otras situaciones, puede ser necesario la evaluación a intervalos programados durante la asignación, para mantener al empleado y a su superior informados en cuanto al progreso del trabajo. Y en otros casos más, podrían hacerse evaluaciones intermitentes y al final de la tarea.<sup>14</sup>

La Norma Básica del Sistema de Administración de Personal en su Art. 23 indica, que la evaluación del desempeño debe realizarse una o dos veces al año, esto se definirá en el Reglamento Especifico de Administración de Personal del Ministerio de Gobierno.

---

<sup>13</sup> Ídem (10) Pág. 280.

<sup>14</sup> Ídem (10) Pág. 279.



### 2.3.3. Factores que pueden distorsionar las evaluaciones

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Criterios poco claros
- La tendencia a la medición central
- Preferencias
- Efecto halo o aureola.
- Error por indulgencia
- Error por similitud
- Motivación baja del evaluador
- Prejuicio por comportamiento reciente
- Papel de juez del evaluador

Durante el proceso de evaluación del desempeño, suelen presentarse ciertos errores en la aplicación de los procedimientos, los mismos que podrían conducir a sesgos en los resultados finales. Dichos errores son atribuibles, principalmente, a opiniones subjetivas de las personas que realizan la evaluación.

Por este motivo, es importante tomar algunas precauciones al respecto, tratando que la evaluación del Desempeño sea lo más objetiva posible.



#### **2.3.4.1. Criterios poco claros**

La escala de evaluación es demasiado abierta a la interpretación. Para corregirla se incluye frases descriptivas que definan cada característica y lo que se entiende por criterios como “bueno” o “no satisfactorio”.

#### **2.3.4.2. La tendencia a la medición central**

Es la tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma manera, como calificarlos a todos en el nivel promedio.

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos

#### **2.3.4.3. Preferencias**

Las diferencias individuales entre los subordinados, en términos de características como edad, raza, y sexo, con frecuencia afectan las calificaciones que recibe, muy independientemente del desempeño real del empleado.

#### **2.3.4.4. Efecto halo o aureola**

El efecto halo se refiere a que la calificación de un subordinado en una característica (se lleva bien con los demás) influye en la manera como se califica a esa misma persona en otras características. Este problema se presenta con los empleados que son particularmente amistosos con el supervisor, debido a que un empleado poco amigable con frecuencia será calificado insatisfactoriamente en todas las características y no solamente en la



de “se lleva bien con los demás”. Tener conciencia de este problema es un gran paso hacia su solución. La capacitación de los supervisores puede también aliviar el problema.

Ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son.

#### **2.3.4.5. Error por indulgencia**

Cada evaluador tiene su propio sistema de valores que actúa como estándar con respecto al cual realizará las evaluaciones. En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una calificación alta y otros baja. El primer caso se conoce como *error por indulgencia positiva*, y el segundo por error por indulgencia negativa. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones, exageran el desempeño de un individuo. Al hacerlo, se le otorga una valoración más alta de la debida. De la misma manera, en el error por indulgencia negativa se subestima el desempeño, y se le otorga al individuo una calificación más baja.

#### **2.3.4.6. Error por similitud**

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos, están cometiendo el error por similitud. Cuando los evaluadores se basan en la percepción que tienen de ellos mismos, lo que hacen es proyectarla en los demás. Por ejemplo, el evaluador que se percibe como agresivo puede evaluar a los demás buscando rasgos de agresividad. Se tiende a beneficiar a aquellos que muestran esta característica, mientras que se penaliza a los que no la tienen.



#### **2.3.4.7. Motivación baja del evaluador**

Si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado, particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumentos salariales, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas. Existen evidencias que muestran que es más difícil obtener evaluaciones precisas cuando premios importantes dependen de los resultados.

#### **2.3.4.8. Prejuicio por comportamiento reciente**

Casi todos los empleados saben con exactitud cuándo están programados para una revisión de su desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser conscientes, el comportamiento del empleado, a menudo, mejora y la productividad tiende a subir varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que el calificador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones de desempeño suelen abarcar un período específico de tiempo, y se debe tomar en cuenta el desempeño de un individuo en todo el período.

#### **2.3.4.9. Papel de juez del evaluador**

En ocasiones a los supervisores que realizan evaluaciones de desempeño se les acusa de “hacerla de Dios” con sus empleados. En algunos casos, los supervisores controlan virtualmente todos los aspectos del proceso. La manipulación de las evaluaciones por parte de los directores y jefes para justificar sus decisiones de aumentos de sueldo y promociones, es un ejemplo de la manera en que los supervisores pueden abusar del sistema. Toman decisiones acerca de las calificaciones y con frecuencia tratan de vender su versión a los empleados. El papel altamente discrecional de algunos evaluadores a menudo coloca a los empleados a la defensiva. Estas relaciones



no suelen conducir a buenos resultados en cuanto al estado de ánimo o la productividad de los empleados.

El inmediato superior debe tomar en cuenta todos estos puntos, para no cometer errores al momento de realizar la evaluación como son: Criterios poco claros, tendencia a la medición central, preferencias, efecto halo, error por indulgencia, error por similitud, motivación baja del evaluador, prejuicio por comportamiento reciente, prejuicios personales, papel de juez evaluador.

### **2.3.5. Estándares del Desempeño**

La evaluación del desempeño requiere parámetros, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto<sup>15</sup>

Para el Ministerio de Gobierno, los estándares de desempeño que se tomarán en cuenta en la evaluación del desempeño son del Programa Operativo Anual Individual (POAI).

### **2.3.6. El proceso de evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación comienza con el establecimiento de los estándares de desempeño en concordancia con las metas estratégicas de la organización, las cuales deber haber evolucionado a partir de la dirección estratégica de la compañía y, más específicamente, del análisis y la descripción del puesto.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> William B. Werther, Keith Davis, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, México 2000, Pág. 299.

<sup>16</sup> David, De Cenzo; Stephen Robbins *Administración de Recursos Humanos*, México, 2001, Pág.293



Una vez que se han establecido los estándares del desempeño, es necesario comunicar estas expectativas; no es correcto que los empleados adivinen lo que se espera de ellos. Son demasiados los puestos de trabajo que tienen estándares vagos del desempeño, y los problemas surgen cuando los mismos se establecen aisladamente sin la participación del empleado.

### PROCESO DE EVALUACIÓN



Fuente: David, De Cenzo; Stephen Robbins *Administración de Recursos Humanos*, México, 2001, Pág.293



El proceso de Evaluación debería comenzar con el establecimiento de resultados que se desea obtener del servidor público con relación al Plan Operativo Anual (POA), para poder realizar la evaluación del Desempeño basándose en parámetros medibles y objetivos.

### **2.3.7. Métodos de Evaluación del Desempeño**

#### **2.3.7.1. Administración por objetivos**

La Administración por Objetivos, menciona al método de evaluación por resultados, que está muy ligado a la administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, como las medidas necesarias para el próximo período. Es sobre todo un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación del desempeño.<sup>17</sup>

El método de Administración por Objetivos, permite realizar una evaluación orientada a los resultados, la misma que evaluará hechos concretos y verificables.

Este método puede ser de gran utilidad para el Ministerio de Gobierno porque evita la subjetividad en la evaluación del desempeño.

---

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2002.



### **2.3.7.2. Método de la escala gráfica**

La técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño se conoce como escala gráfica de calificación. Hay que señalar que la escala lista diversas características (como calidad y cantidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorio hasta excepcional) para cada una. A todos los subordinados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. Posteriormente, se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.<sup>18</sup>

La escala gráfica es uno de los métodos más utilizados de evaluación del desempeño, este método consiste en un formulario compuesto por los factores de evaluación, y los grados de evaluación del desempeño.

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (S.A.P) del Ministerio de Gobierno posee un formulario de evaluación del desempeño basado en la metodología de escala gráfica.

### **2.3.8. Instrumento: manual de evaluación del desempeño**

El manual de Evaluación del Desempeño es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir de manera sistemática, información del subsistema de evaluación del desempeño, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas

---

<sup>18</sup> Dessler, Gary, *Administración de Personal*, Editorial Prentice Hall, Sexta edición, México, 1994, Pág. 332.



Este tipo de manual precisa la identificación, delegaciones, funciones y responsabilidades asignados a los puestos de una organización.<sup>19</sup>

#### **2.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (S.A.P).**

Es el documento o instrumento institucional en el que se particularizan los principios, funciones, previsiones, métodos y responsabilidades establecidas en las Normas Básicas.

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal se desarrolla sobre la base de un conjunto de procesos de personal, estos procesos se reflejan en una matriz Insumo – Proceso – Producto, además de determinar responsables, instrumentos y plazos en cada etapa del Proceso.

Este reglamento proporciona al Ministerio de Gobierno, de manera detallada y precisa, todos los procesos que componen el Sistema de Administración de Personal, indicando plazos y responsables que permitirá la implementación del mismo.

#### **2.5. DESCRIPTOR DE PUESTOS**

El Decreto Supremo N° 26115 de la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal en su Art. 17, Programación Operativa Anual Individual (POAI), indica que para elaborar el POAI se establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en base para la evaluación del desempeño .

La descripción de puestos que es un enumerado de las tareas, deberes, objetivos, circunstancias, estándares y ambientales que constituyen el puesto.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Franklin, Enrique Benjamín, *Organización de empresas-Análisis, Diseño y Estructura*, Editorial



### 2.5.1. Estructura del descriptor de puestos

Para el sector público la Programación Operativa Anual Individual es el descriptor de puestos que contiene:

- Identificación: la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad.
  
- Descripción: la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad.
  
- Especificación: los requisitos personales y profesionales que el puesto exige para su ocupante.

---

McGraw-Hill, México, 1995, Pág.147.

<sup>20</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, ECAFSA, Quinta Edición, México, 2000, Pág. 195.



### CAPÍTULO III

#### III. BASE LEGAL

El marco legal que sustenta la organización y el funcionamiento del Ministerio de Gobierno se encuentra en:

##### **3.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, DE 6 DE FEBRERO DE 1995.**

El Ministerio de Gobierno es parte integrante del Poder Ejecutivo según la Constitución Política del Estado en sus artículos 2, 85, 115.

##### **3.2. LEY 1178, DE 20 DE JULIO DE 1990, LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO)**

La ley 1178 que es una ley que se orienta a lograr la eficiencia y transparencia de la administración pública.

Conforme a lo establecido en la mencionada ley, según artículo 3, todas las entidades del Sector Público tienen el deber y la obligación de aplicar los sistemas de Administración y Control. En este contexto, el Ministerio de Gobierno debe aplicar el sistema de Administración de Personal.

##### **3.3. LEY 2027, DE 27 DE OCTUBRE DE 1999, ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO**

Esta ley establece la relación entre el Estado y el Servidor Público, también se declaran los derechos y deberes del Servidor Público, así como el



establecimiento de la Carrera Administrativa que se articula mediante el Sistema de Administración de Personal.

En el artículo 28, se indican los Principios de Evaluación que se fundarán en aspectos de igualdad, participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

Y los parámetros que se tomarán en cuenta para la evaluación son: eficiencia, eficacia, iniciativa, los trabajos desarrollados y los resultados logrados, entre otros.

#### **3.4. DECRETO SUPREMO 26115, DE 21 DE MARZO DE 2001, NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

El Sistema de Administración de Personal se estructura de la siguiente manera, según el artículo 8:

- Subsistema de Dotación de Persona
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
- Subsistema de Capacitación Productiva
- Subsistema de Registro

En los artículos 22 al 26 (Subsistema de Evaluación de Desempeño) se señala la obligatoriedad de la aplicación de métodos de evaluación del desempeño a todo servidor público que deberán realizarse una o dos veces al año.

En el Reglamento Específico de cada entidad en el Programa de Evaluación del Desempeño se determinan los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica, los formatos y los procedimientos a realizar, bajo las orientaciones del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).



El SNAP es un órgano rector, por delegación del Ministerio de Hacienda, de los Sistemas de Organización Administrativa (SOA) y Administración de Personal (SAP), es el encargado de normar, ambos sistemas y promover su implantación en las instituciones públicas.



## CAPÍTULO IV

### **IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración del presente trabajo, será necesario conocer la situación actual del área de Recursos Humanos en relación con el subsistema de evaluación del desempeño. Para lo cual se establecerá el procedimiento de investigación.

#### **4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se llevará a cabo es del tipo descriptivo-explicativo. En el cual el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Y además de explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste<sup>21</sup>.

##### **4.1.1. Método**

EL método a utilizar es el deductivo, que va de lo general a lo particular.

##### **4.1.2. Población**

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.<sup>22</sup>

La población en esta investigación, implica a todos los servidores públicos que trabajan en las diferentes áreas y/o unidades organizacionales de la

---

<sup>21</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collao, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; *Metodología de la Investigación*, Editorial McGraw-Hill, México, 1991, Pág. 60 y 66.

<sup>22</sup> Ídem (20) Pág. 210



administración Central en el Ministerio de Gobierno, que llegará a comprender: Directores, Profesionales, Técnicos-Administrativos, Auxiliares y Personal de Servicios. Los cuales en número se suman 110 funcionarios públicos.

#### 4.1.3. Muestra No Probabilística

Suele ser definida como un subgrupo de la población.<sup>23</sup> En este trabajo el tipo de muestra que se aplicó es la *muestra no probabilística* donde el proceso de selección es informal y un poco arbitrario. En este caso, se escogió a los servidores de los diferentes niveles que correspondan a las diferentes unidades para que se enriquezca la investigación. Las entrevistas se realizaron a los Directores, Profesionales, Técnicos, Administrativos, Auxiliares y Personal de Servicios de la Administración Central que trabajan en las siguientes áreas y unidades organizacionales del Ministerio de Gobierno:

- Jefatura de Gabinete
- Dirección de Comunicación Social
- Dirección de Gestión y Reforma
- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección General de Asuntos Administrativa
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Financiera
- Dirección Administrativa
- Dirección General de Recaudaciones
- Dirección General de Asuntos Jurídicos

Las entrevistas fueron realizada a 30 personas en las diferentes unidades que a continuación se detallan:

---

<sup>23</sup> Ídem (20) Pág.210



AREA Y/O UNIDAD ORGANIZACIONAL	CARGOS
Jefatura de Gabinete	Profesional, Secretaria y Auxiliar
Dirección de Comunicación Social	2 Profesionales, Secretaria, Auxiliar y un Personal de Servicio
Dirección de Gestión y Reforma	Director, Profesional y Secretaria
Dirección de Auditoría Interna	2 Profesionales y 2 Auxiliares
Dirección General de Asuntos Administrativos	Técnico Administrativo y una Secretaria
Dirección de Recursos Humanos	Director, Profesional y 2 Auxiliares
Dirección Financiera	2 Profesional, Técnico Administrativo y un Auxiliar
Dirección General de Recaudaciones	Profesional, Secretaria y un Auxiliar
Dirección General de Asuntos Jurídicos	Profesional y un Auxiliar

## 4.2. RECOLECCIÓN DE DATOS

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, es necesario identificar algunos instrumentos de medición que serán utilizados para la recolección de datos. Como son: el cuestionario, entrevista, observación directa, análisis de documentos.

### 4.2.1. Cuestionario

Esta técnica se refiere a la elaboración de un formato de preguntas coherentes, ordenadas, sistematizadas y interrelacionadas. Este instrumento es uno de los más utilizados para la recolección de datos.



#### **4.2.2. Entrevistas**

La técnica de la entrevista consiste en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente (personal) o mediante conversaciones de naturaleza profesional<sup>24</sup>.

Las preguntas fueron diseñadas para ilustrar varios aspectos sobre la evaluación del desempeño, además de obtener información documental proporcionada por el Director de Recursos Humanos del Ministerio de Gobierno

#### **4.2.3. Observación directa**

Esta técnica busca recabar información a través de la acción de observar y mirar detenida y directamente sobre los hechos, cosas, sistemas, personas.<sup>25</sup> Concretamente, en el Ministerio de Gobierno se observará el comportamiento de las personas en su trabajo.

#### **4.2.4. Análisis de documentos**

Esta técnica está orientada a obtener información mediante la consulta bibliográfica. La principal fuente documental está compuesta por Leyes, Decretos Supremos, además de documentación proporcionada por la misma entidad.

---

<sup>24</sup> Arandia Saravia, Lexin, *Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje*, La Paz, Bolivia, 1989, Pág. 182.

<sup>25</sup> Ídem (23) Pág. 167



## **CAPÍTULO V**

### **V. DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **5.1 DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico es un medio de información que permite identificar un determinado grupo de variables: de tipo externo o interno<sup>26</sup>.

El presente diagnóstico funcional está destinado a identificar problemas de tipo interno del Subsistema de Evaluación del Desempeño que afecten a la Dirección de Recursos Humanos y en general a toda el área administrativa.

#### **5.2. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO**

La elaboración del Diagnóstico cuenta con dos etapas importantes:

- Recolección de la información
- Análisis de la información recopilada

#### **5.3. RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para realizar el presente diagnóstico se utilizaron varios instrumentos como son: análisis de documentos propios de la entidad y leyes vigentes, la observación directa, la entrevista y los cuestionarios.

---

<sup>26</sup> Pierre Thibaut, Jean, Manual de Diagnóstico en la Empresa, Editorial Paraninfo, España, 1994, Pág. 16.



## 5.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

En este punto se analizará la información recopilada a través de todos los instrumentos mencionados en la recolección de datos.

### 5.4.1. Análisis del sistema de evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos.

Es necesario saber cómo percibe la Dirección de Recursos Humanos la Evaluación del Desempeño, y si realiza este proceso y como lo lleva adelante.

#### 5.4.1.1. Análisis de los objetivos, resultados, estrategias planteadas por la Dirección de recursos humanos

A través de una entrevista realizada a la Dirección de Recursos Humanos y al siguiente personal:

- Director de Recursos Humanos
- Encargado de Desarrollo de Personal
- Encargado de Capacitación



Se pudo determinar que entre los objetivos planteados por esta Dirección está la realización de la Evaluación del Desempeño como indican las leyes vigentes, para llevar a cabo este proceso, la mencionada Dirección no cuenta con estrategias claras y mucho menos con personal calificado para su implementación, consecuentemente los resultados no se han logrado, como se verá más adelante.



#### **5.4.1.2. Análisis del subsistema de evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos**

Para los funcionarios que trabajan en la Dirección de Recursos Humanos la Evaluación del Desempeño es una evaluación de los conocimientos de la Ley 1178, y sus sistemas, además del reglamento interno y del cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta evaluación debería llevarse a cabo una o dos veces al año por el Jefe inmediato superior.

Esta unidad no tiene claro qué es la Evaluación del Desempeño, cuáles son sus objetivos, y cómo se debe realizar la misma.

#### **5.4.2. Análisis de la evaluación del desempeño en el área de Administración Central**

Es necesario saber que es lo que opina el servidor público de la evaluación del desempeño, y si se ha sometido a una evaluación. Esto para conocer sobre la evaluación del Desempeño aplicada en el Ministerio de Gobierno.

Para tal efecto, se realizó una entrevista a 30 servidores públicos que conforman las diversas áreas y/o unidades de la Administración Central del Ministerio de Gobierno, como son:

- Jefatura de Gabinete
- Dirección de Comunicación Social
- Dirección de Gestión y Reforma
- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección General de Asuntos Administrativa
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera
- Dirección General de Recaudaciones



- Dirección General de Asuntos Jurídicos

#### 5.4.2.1. Análisis del conocimiento del sistema de administración de personal en la administración central

Se ha visto la necesidad de saber cual es el grado de conocimiento que tienen los servidores públicos con respecto al Sistema de Administración de Personal.

En torno a este tema se realizó la siguiente pregunta:

¿Conoce el Sistema de Administración de Personal (SAP)?

CUADRO No. 1

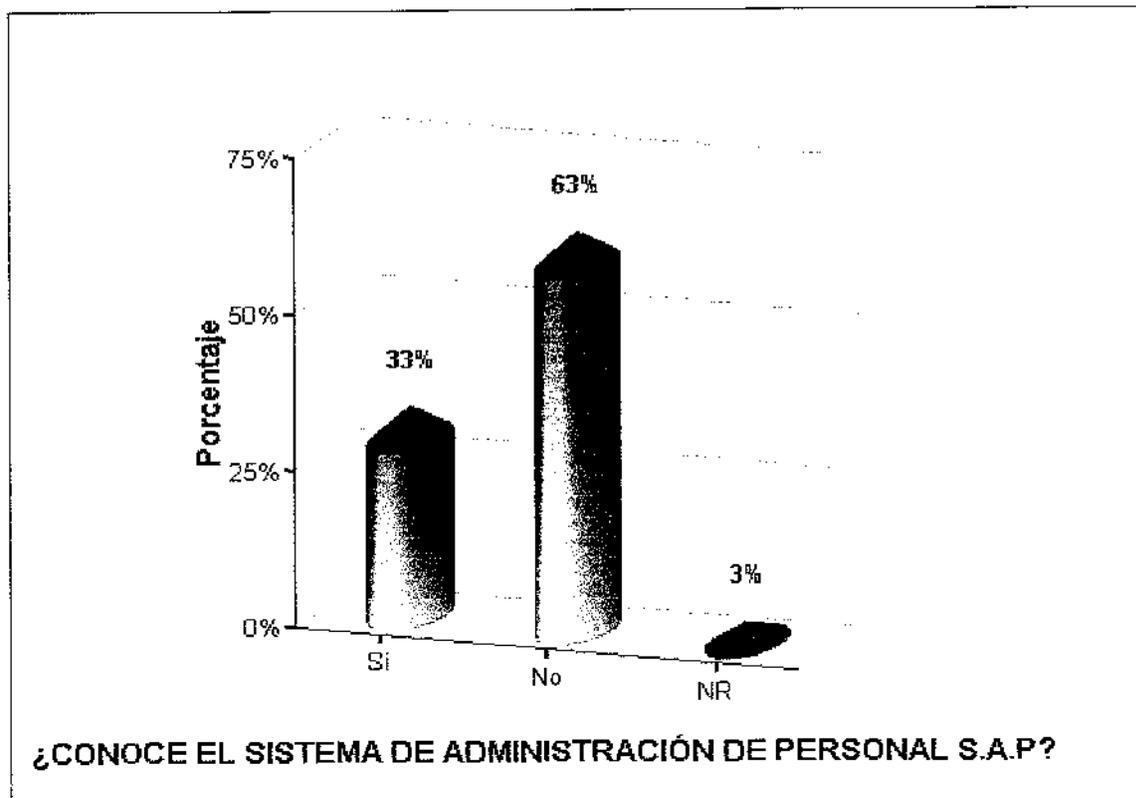
¿CONOCE EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SAP?				
		Nº de Casos	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Respuestas	NR	1	3,3	3,3
	Sí	10	33,3	36,7
	No	19	63,3	100,0
	Total	30	100,0	

NR = Personas que no respondieron

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a funcionarios de la muestra



GRÁFICO No. 1



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a funcionarios de la muestra.

Se puede observar que un 63,3 % de los entrevistados no conocen el sistema de administración de personal SAP, y que un 33,3 % si conoce y un 3,3 % no respondió. Para indicar que un servidor conoce o no, inicialmente se realizó la siguiente pregunta: ¿Mencione cuáles son los subsistemas del Sistema de Administración de Personal? Y se puso varias opciones.

Esto sirve para poder determinar si el funcionario tiene conocimiento del Sistema de Administración de Personal que se enmarca en los alcances del Decreto Supremo 26115, y que contempla cinco subsistemas entre los cuales esta el subsistema de Evaluación del Desempeño.



### 5.4.2.2. Análisis del subsistema de evaluación del desempeño en la administración central

#### a) Análisis del programa operativo anual individual (POAI)

Se evidenció la necesidad de saber si se había entregado el Programa Operativo Anual Individual (POAI) a los servidores públicos cuando ingresaron a la entidad. Entorno a este tema se realizó la siguiente pregunta:

¿Le proporcionaron algún material cuando ingresó a la entidad?

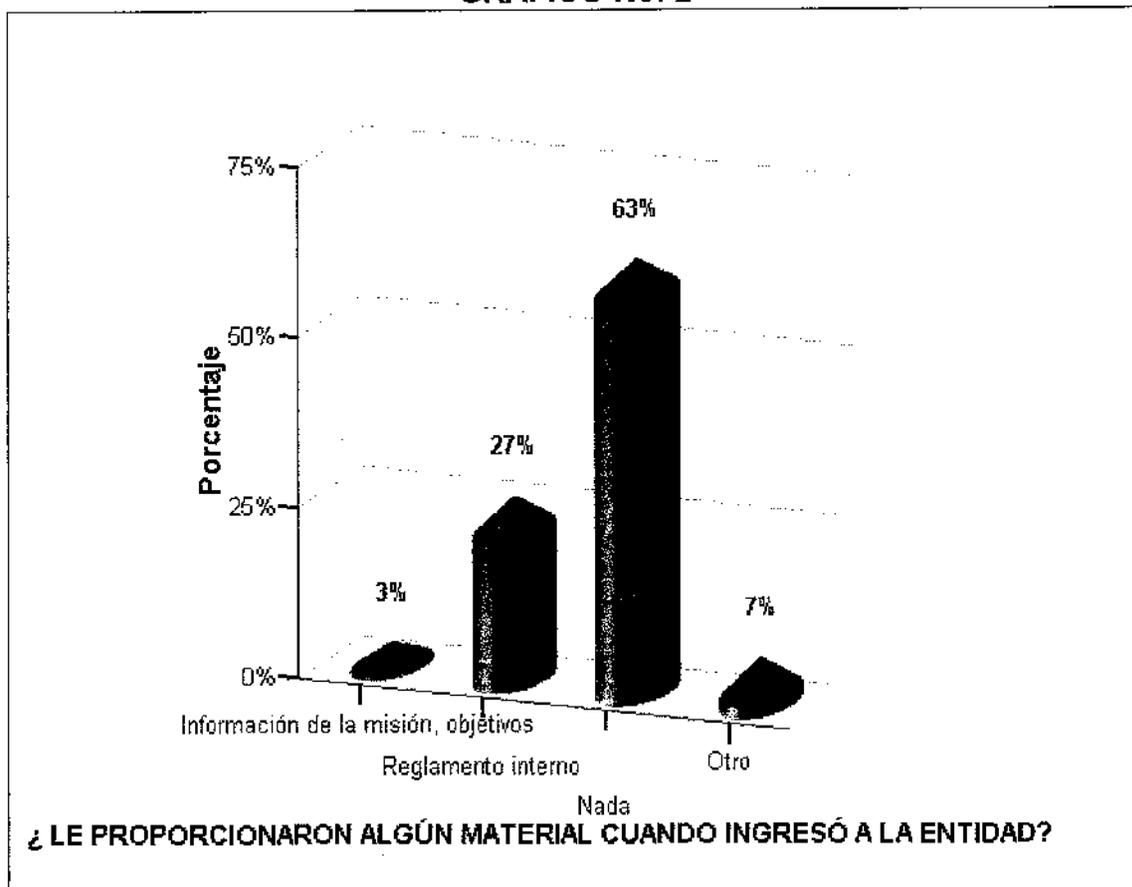
CUADRO No. 2

¿LE PROPORCIONARON ALGÚN MATERIAL CUANDO INGRESÓ A LA ENTIDAD?				
		Nº de Casos	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Respuestas	Información de la misión, objetivos	1	3,3	3,3
	Reglamento interno	8	26,7	30,0
	Nada	19	63,3	93,3
	Otro	2	6,7	100,0
	Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a funcionarios de la muestra



GRÁFICO No. 2



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a funcionarios de la muestra

De acuerdo con los datos obtenidos en el Ministerio de Gobierno, un 63,3% de los entrevistados no se les dio nada el momento de ingresar a la entidad, a un 26,7% de le dio el Reglamento interno, a un 3,3% se le dio información acerca de la misión y objetivos de la entidad y a un 6,7% se le dio otro tipo de información. En consecuencia no se les proporcionó ningún Programa Operativo Anual Individual (POAI) a los servidores públicos, porque aún no se ha desarrollado este instrumento que es necesario para una evaluación del Desempeño que mida los resultados logrados por el individuo asignados en el POAI.

De todas maneras la Dirección de Gestión y Reforma se encuentra desarrollando los POAI de los servidores públicos de las diferentes unidades del Ministerio de Gobierno.

**b) Análisis de la percepción del servidor público en temas de ascensos, promociones, remuneraciones, traslados, capacitación y otros**

Se vio la necesidad de conocer que piensa el servidor público en temas de Ascensos, promociones, remuneraciones, traslados, capacitación y otros.

En este sentido se realizó la siguiente pregunta:

¿Usted considera que existen privilegios en su entidad y/o unidad?

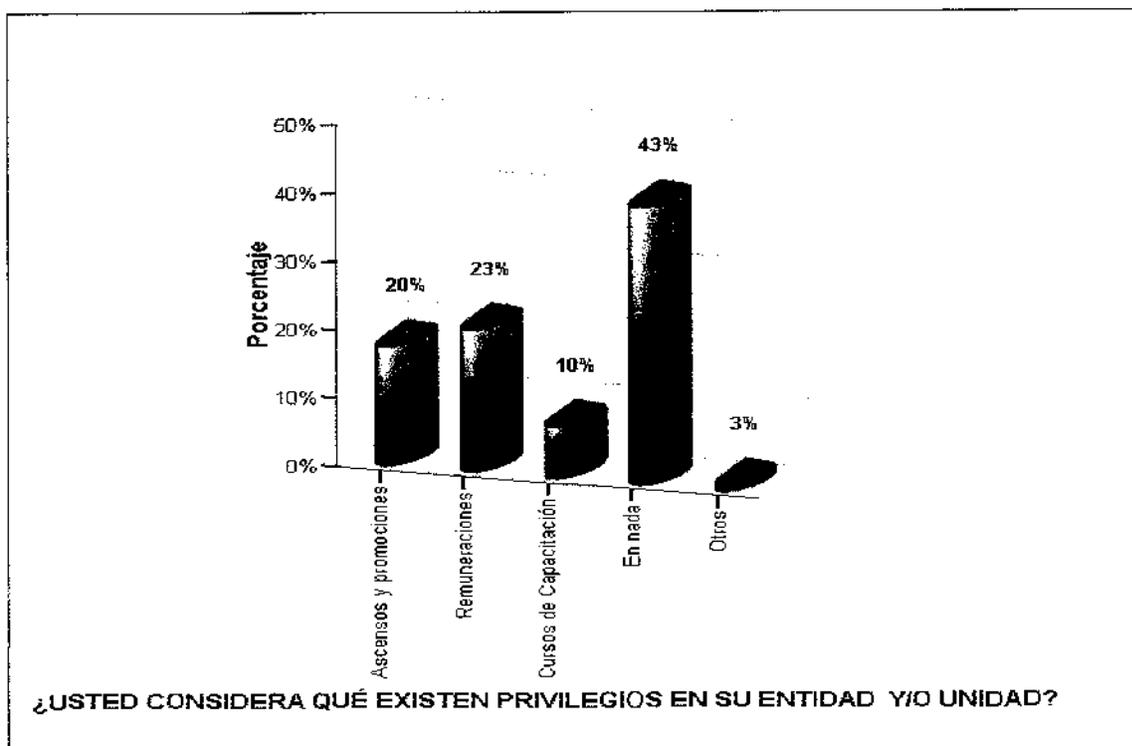
**CUADRO No. 3**

<b>¿USTED CONSIDERA QUE EXISTEN PRIVILEGIOS EN SU ENTIDAD Y/O UNIDAD?</b>				
		<b>Nº de Casos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Respuestas</b>	<b>Ascensos y promociones</b>	6	20,0	20,0
	<b>Remuneraciones</b>	7	23,3	43,3
	<b>Cursos de Capacitación</b>	3	10,0	53,3
	<b>En nada</b>	13	43,3	96,7
	<b>Otros</b>	1	3,3	100,0
	<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra.



GRÁFICO No. 3



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a funcionarios de la muestra.

De acuerdo con los datos obtenidos, un 43% de los entrevistados opina que no existen favoritismos en la organización y/o unidad, pero un 23% opina que si existe favoritismos en el tema de remuneración porque no son justas y un 20% opina que existe favoritismo en ascensos y promociones y un 10% en capacitación y un 3% opina que en nada.

Parte de los objetivos de una Evaluación del Desempeño es tratar los temas de Ascensos, promociones y capacitación con equidad y transparencia.

### ***c) Análisis de lo qué es la evaluación del desempeño***

Es necesario saber qué es la evaluación del desempeño para los entrevistados

Por consiguiente se realizó la siguiente pregunta:



¿Para usted qué es la evaluación del desempeño?

CUADRO No. 4

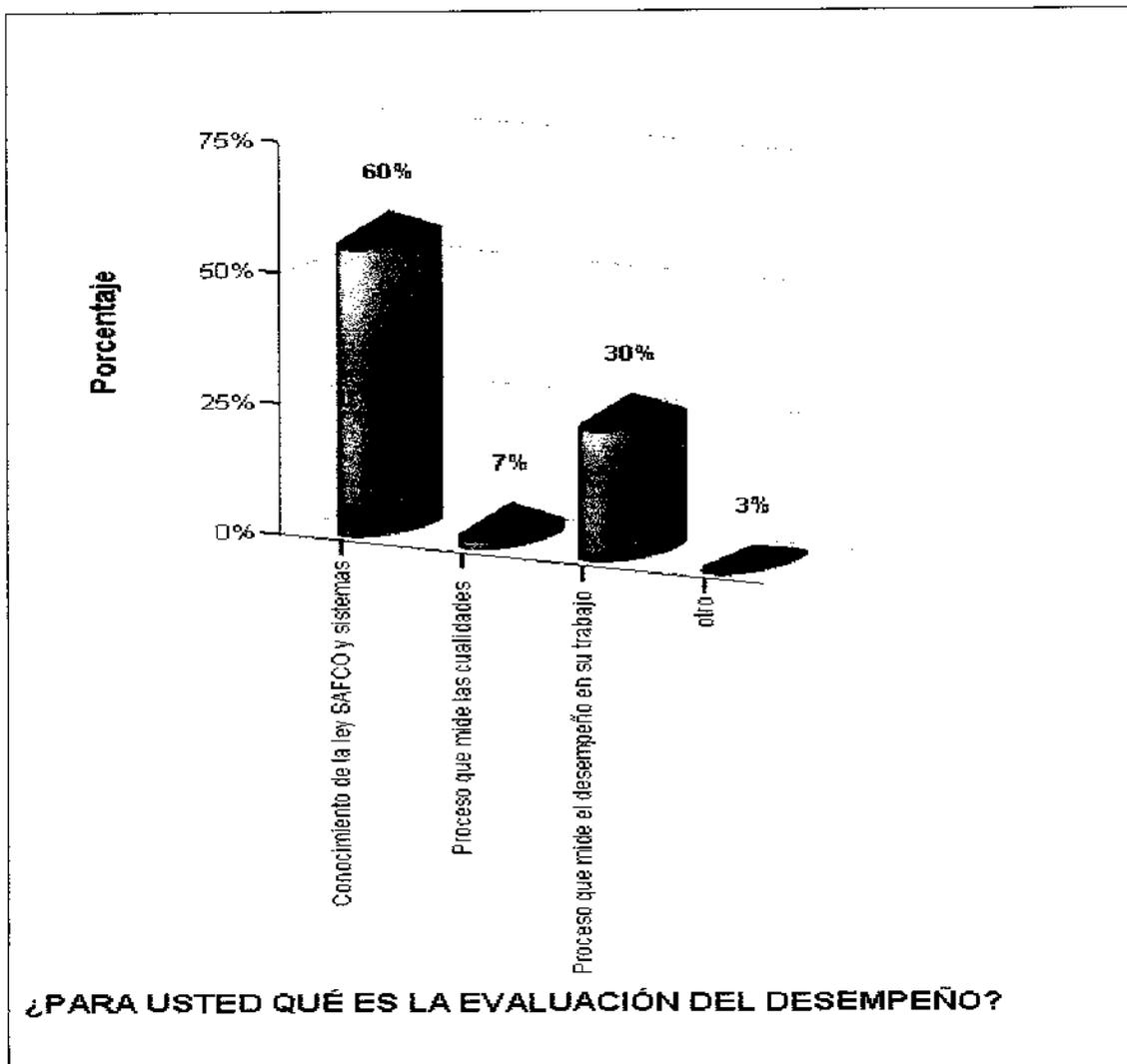
**¿PARA USTED QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

		<b>Nº de Casos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Respuestas</b>	<b>Conocimiento de la ley SAFCO y sistemas</b>	18	60,0	60,0
	<b>Proceso que mide las cualidades</b>	2	6,7	66,7
	<b>Proceso que mide el desempeño en su trabajo</b>	9	30,0	96,7
	<b>Otro</b>	1	3,3	100,0
	<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra.



GRÁFICO No. 4



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra.

Este cuadro muestra que para el 60% de las personas entrevistadas, la Evaluación del Desempeño es una evaluación de conocimientos de la ley 1178 y sus sistemas, para un 30% es un proceso que mide el desempeño en su trabajo, para un 6,7% es un proceso que mide las cualidades de los individuos, y para un 3,3% es otra cosa.

La Evaluación del Desempeño es un proceso que mide el desempeño de un empleado en su trabajo, esta evaluación se la puede realizar midiendo los



resultados obtenidos con las tareas asignadas al empleado y también realizando una evaluación a ciertas características del individuo. Pero lo importante es que la persona a ser evaluada tenga claro qué es la evaluación del desempeño y qué se busca con la misma, más adelante se podrá observar que con la aplicación de un Manual de Evaluación del Desempeño, se hará una clara difusión de lo qué es la evaluación, y de su aplicabilidad en la entidad.

***d) Análisis de la cantidad de veces al año que se realizó la evaluación del desempeño***

Según el Decreto Supremo 26115 Normas del Sistema de Administración de Personal, las entidades públicas deben realizar una o dos veces al año una Evaluación del Desempeño a sus servidores públicos, en este sentido es necesario saber si el Ministerio de Gobierno cumple o no con las disposiciones emanadas por ley.

Para tal fin se realizó la siguiente pregunta:

¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño en la entidad?

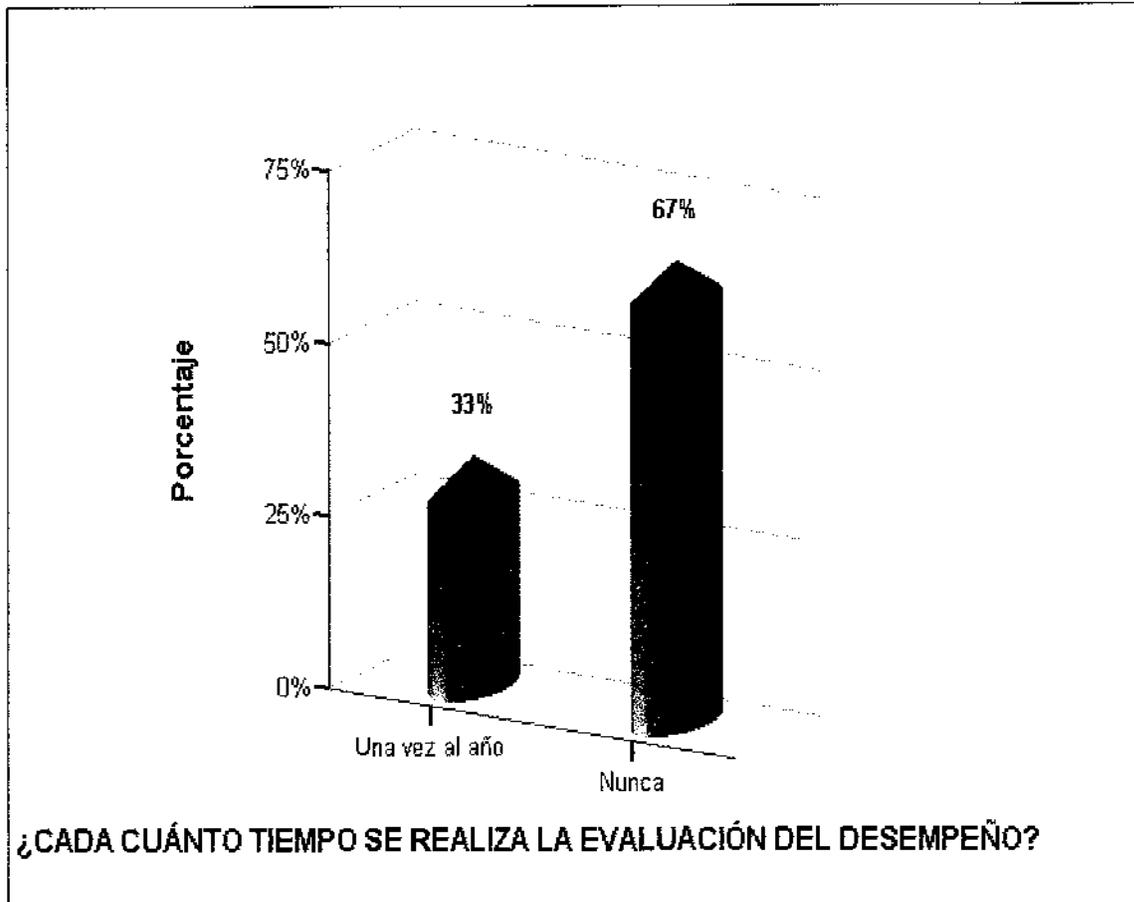
**CUADRO No. 5**

<b>¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE REALIZA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?</b>				
		<b>Nº de Casos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Respuestas</b>	<b>Una vez al año</b>	10	33,3	33,3
	<b>Nunca</b>	20	66,7	100,0
	<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra.



GRÁFICO No. 5



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra

Como se puede observar en el gráfico un 66,7% de los entrevistados indicaron que nunca fueron evaluados, y un 33,3% indica que si fue evaluado, pero esta evaluación que mencionaron fue de conocimientos de la Ley SAFCO y sus sistemas.

Por lo que se deduce que en el Ministerio de Gobierno nunca se llevó a cabo un verdadero proceso de evaluación del Desempeño como la ley lo indica.

#### ***e) Análisis de la forma cómo fue evaluado***

Fue necesario saber cómo fueron evaluados los servidores públicos para tener una mejor apreciación de la evaluación del desempeño que se aplicó en el Ministerio de Gobierno.



Para tal efecto se realizó las siguientes pregunta:

¿Con qué base o bajo qué factores fue evaluado? y ¿quién lo evaluó?

**CUADRO No.6**

<b>¿CON QUÉ BASE O BAJO QUÉ FACTORES FUE EVALUADO?</b>				
		<b>Nº de Casos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Respuestas</b>	<b>Conocimientos de la Ley SAFCO</b>	7	23,3	23,3
	<b>NR</b>	20	66,7	90,0
	<b>Responsabilidad, planificación, cantidad</b>	2	6,7	96,7
	<b>Otros</b>	1	3,3	100,0
	<b>Total</b>	30	100,0	

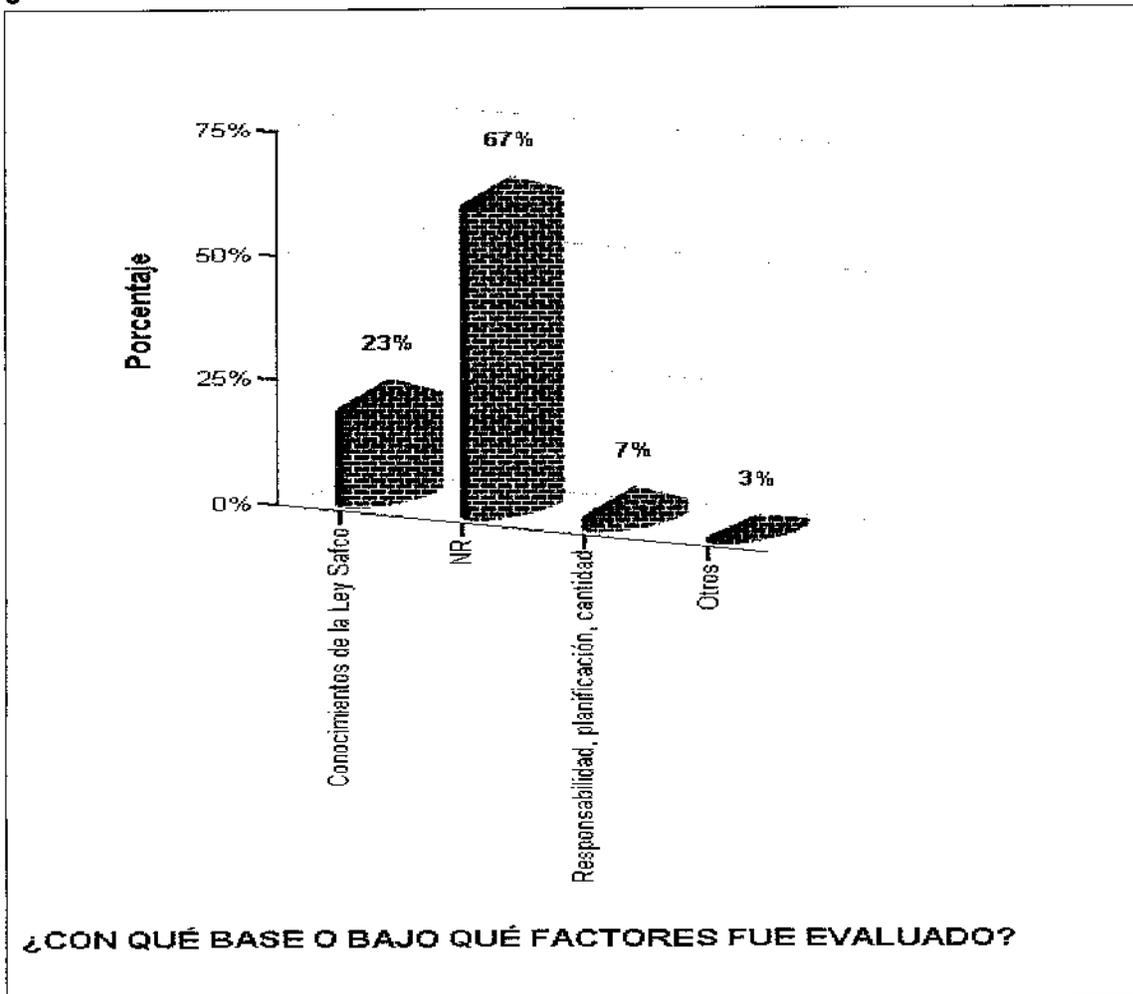
NR = Personas que no respondieron porque no fueron evaluados

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra



GRÁFICO No. 6

6



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra



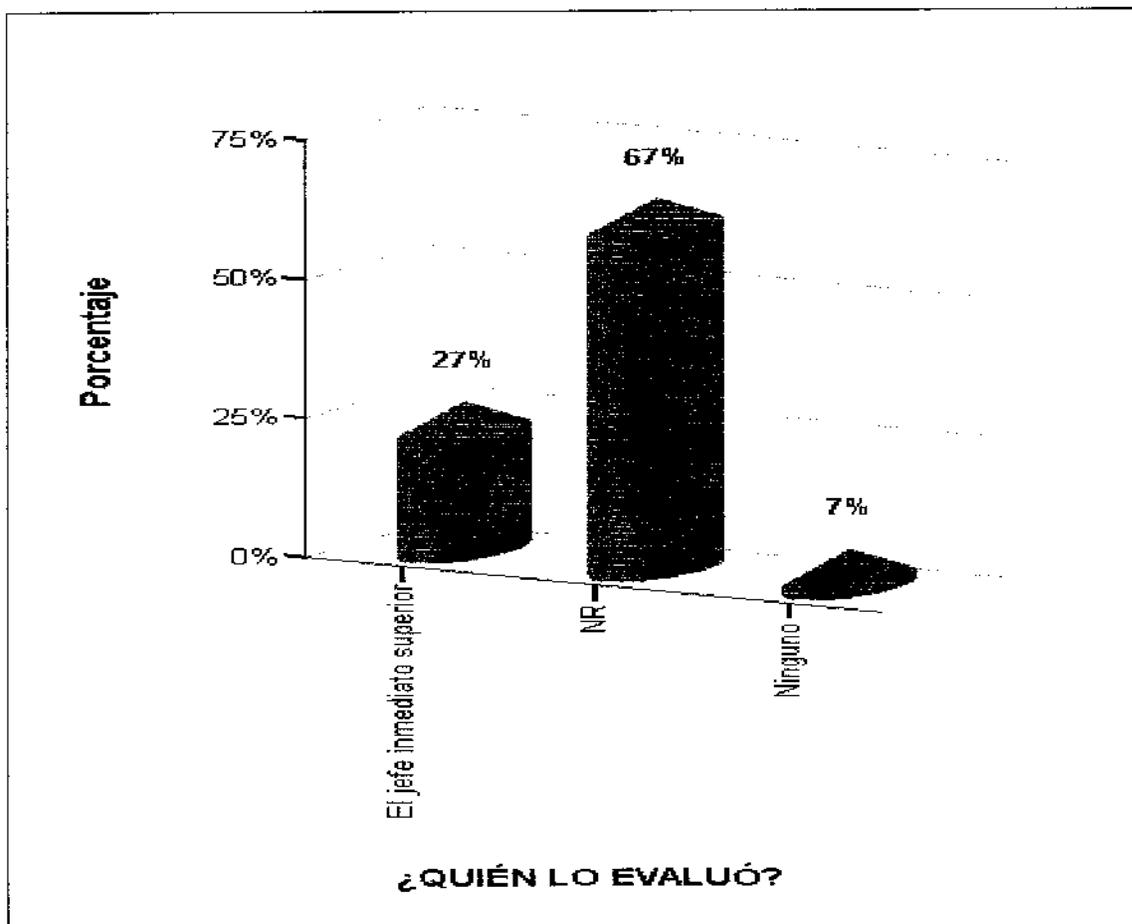
CUADRO No. 7

¿QUIÉN LO EVALUÓ?				
		Nº de Casos	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Respuestas	El jefe inmediato superior	8	26,7	26,7
	NR	20	66,7	93,3
	Ninguno	2	6,7	100,0
	Total	30	100,0	

NR = Personas que no respondieron porque no fueron evaluadas

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra

Los resultados mostrados en la entrevista señalan que un 26,7% de los entrevistados indican haber sido evaluados por su jefe inmediato superior, un



66,7% no respondió ya que nunca fueron evaluados y un 6,7% indica otras opciones.

Esto indica que el momento que se realizó una evaluación de conocimientos la llevó a adelante el jefe inmediato superior.

**f) Análisis de la opinión del servidor público en cuanto a los beneficios de una evaluación del desempeño**

Después de haber explicado el significado de lo qué es la Evaluación del Desempeño al servidor público, se efectuó la siguiente pregunta:

¿A usted en qué le beneficiaría una evaluación del desempeño?

**CUADRO No. 8**

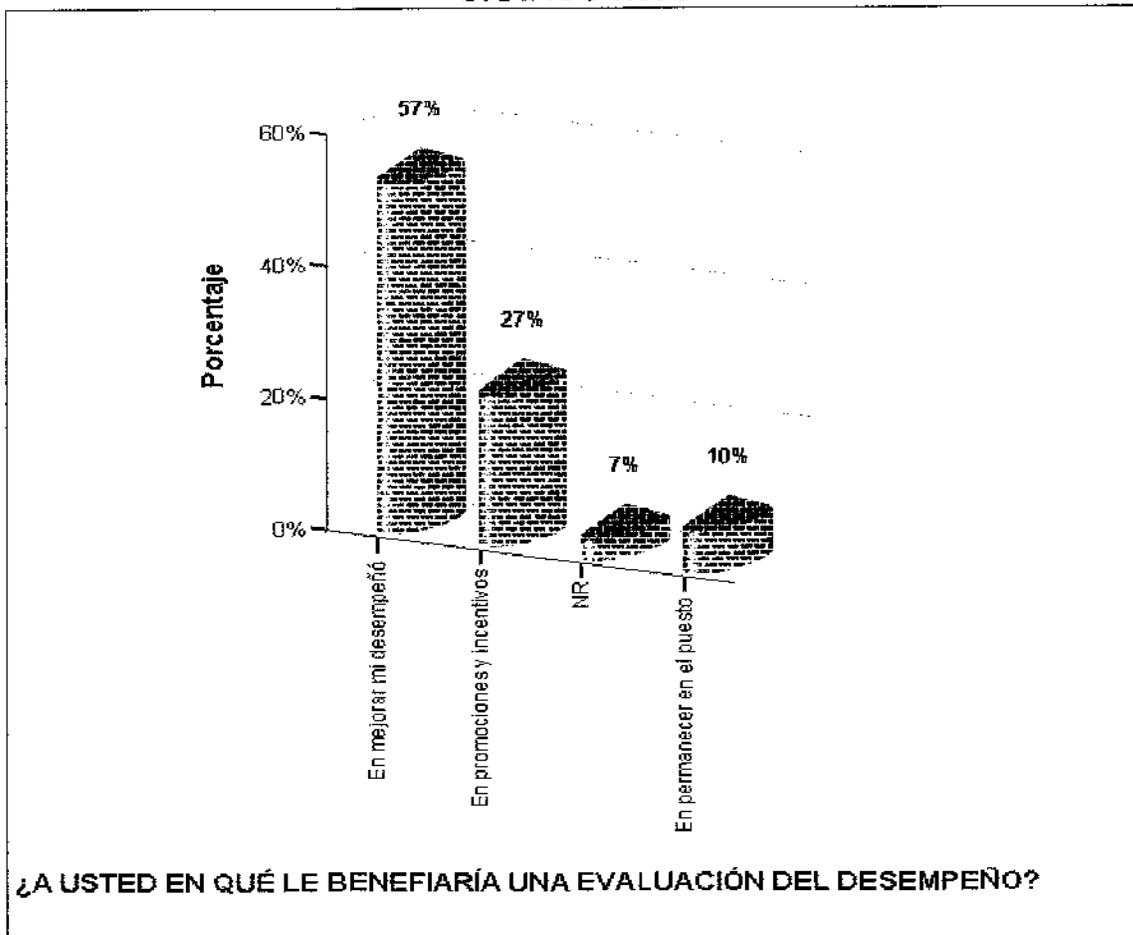
<b>¿A USTED EN QUÉ LE BENEFICIARÍA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?</b>				
		<b>Nº de Casos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Respuestas</b>	<b>En mejora mi desempeño</b>	17	56,7	56,7
	<b>Me beneficiaría en temas de promociones y incentivos</b>	8	26,7	83,3
	<b>NR</b>	2	6,7	90,0
	<b>En permanecer en el puesto</b>	3	10,0	100,0
	<b>Total</b>	30	100,0	

NR = Personas que no respondieron

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra



GRÁFICO No. 8



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los funcionarios de la muestra.

Como se puede observar en los resultados obtenidos, del total de los entrevistados el 56,7% opina que una evaluación del desempeño le beneficiaría en mejorar su desempeño, un 26,7% dice que le beneficiaría en temas de promociones e incentivos en el sentido de que serían más justas, un 6,7% respondió, otro 10% menciona que le beneficiaría para poder permanecer en su puesto.

Es interesante conocer la opinión de estas personas, porque mencionan la utilidad que les proporcionaría la aplicación de la Evaluación del Desempeño.

Luego de realizar el diagnóstico en el área de Administración Central del Ministerio de Gobierno, se determinó la necesidad de desarrollar un Manual de



Evaluación del Desempeño, de acuerdo con lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, que permitirá realizar una evaluación que mida el desempeño del funcionario público en su trabajo. Ésta información servirá, esencialmente para determinar los métodos de evaluación del desempeño a proponer con el propósito de que el servidor público mejore su desempeño en el trabajo con fines de contribuir a los objetivos planeados por la entidad.

## **5.6. CONCLUSIONES**

Luego de realizar el diagnóstico en el área de Administración Central del Ministerio de Gobierno, se determinó que:

- Esta institución no cuenta con los POAI (Plan Operativo Anual Individual) de sus empleados.
- Se detectó la urgente necesidad de desarrollar un Manual de Evaluación del Desempeño, de acuerdo con lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Lo cual permitirá realizar una evaluación del desempeño que mida el desempeño del funcionario público en su trabajo. Esta información servirá, esencialmente para que el servidor público mejore su desempeño en el trabajo con fines de lograr contribuir a los objetivos del área de Recursos Humanos y en la toma de decisiones con respecto a temas de evaluación, capacitación, promociones, incentivos. Además de temas sobre estabilidad laboral.



## CAPÍTULO VI

### V.I. PROPUESTA

Manual de Evaluación del Desempeño de Personal para el Ministerio de Gobierno.

#### 6.1. INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del funcionario público. Una ventaja de la evaluación es la retroalimentación sobre la manera de que como cumple sus actividades cada funcionario público.

Después de realizar un análisis de la situación actual referente a la evaluación del desempeño en el Ministerio de Gobierno, se presenta un manual que es variado pues está compuesto por dos métodos: **Evaluación por Resultados** que mide las tareas específicas surgidas del Programa Operativo Anual Individual de cada funcionario del Ministerio de Gobierno y **Escala Gráfica** que mide las características individuales que debe cumplir cada funcionario para cubrir un puesto.

Asimismo es un instrumento que detecta necesidades de capacitación y/o formación, es un elemento de juicio para las promociones horizontales, y además evalúa la calidad de las funciones precedentes (Cuantificación de la demanda, POAI, reclutamiento, selección, inducción, valoración), determina también la concesión de estímulos, y finalmente este es el instrumento muy importante porque posibilita el crecimiento personal y organizacional.

El propósito del manual es identificar cuales son los procesos de evaluación del desempeño, quienes son los responsables para la elaboración y ejecución de dichos procesos, cuando se realiza cada proceso y como se realiza.



Existen muchas razones por las que se debe llevar a cabo, una efectiva evaluación del desempeño a los funcionarios públicos, por esta razón el “Manual de Evaluación del Desempeño” cuenta con pasos y etapas que vienen explicados para una adecuada aplicación de la metodología propuesta para la Evaluación del Desempeño en el Ministerio de Gobierno.

## **6.2. RESULTADOS ESPERADOS**

La elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño permitirá que el Ministerio de Gobierno alcance los siguientes resultados:

- Procedimientos transparentes, eficientes, oportunos y apropiados en la realización de cada uno de los procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- Conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de cada funcionario público del Ministerio de Gobierno.
- Determinación de las actividades, plazos y responsables durante todo el proceso de evaluación del desempeño.

## **6.3. SIMBOLOGÍA UTILIZADA**

La simbología que se utilizó para la elaboración de diagramas de flujo pertenece a norma ANSI y que, a continuación se detalla:

# ÍNDICE

## MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL PARA EL MINISTERIO DE GOBIERNO

	Página
I. OBJETIVO.....	1
II. ALCANCE.....	1
III. RESPONSABILIDAD.....	1
IV. PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	1
4.1. OBLIGATORIEDAD E IGUALDAD DE PARTICIPACIÓN.....	1
4.2. OPORTUNIDAD.....	2
4.3. ECUANIMIDAD.....	2
4.4. PUBLICIDAD.....	2
4.5. TRANSPARENCIA.....	2
4.6. MENSURABILIDAD.....	3
4.7. PERIODICIDAD.....	3
4.8. VERIFICABILIDAD.....	3
V. CONCEPTO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	3
VI. PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	3
6.1. PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	4
6.1.1. ¿QUÉ ES LA PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?.....	4
6.1.2. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LA PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	4
6.1.3. ¿CUÁNDO SE REALIZA LA PROGRAMACIÓN?.....	4
6.1.4. ¿CÓMO SE REALIZA LA PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	5
6.1.5. MATRIZ DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13

6.1.6.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	14
6.2.	PROCESO EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	16
6.2.1	¿QUÉ ES LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?.....	16
6.2.2	¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	16
6.2.3	¿CÓMO SE REALIZA LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
6.2.4	MATRIZ DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
6.2.5	FLUJOGRAMA PROCESO EJECUCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	24

VII. FORMULARIOS UTILIZADOS EN EL MANUAL



# **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL PARA EL MINISTERIO DE GOBIERNO**

## **I. OBJETIVO**

A través de este manual se pretende proporcionar al Ministerio de Gobierno una guía que permita la aplicación de la Evaluación del Desempeño, a los servidores públicos.

## **II. ALCANCE**

El presente Manual es de uso y aplicación obligatoria para los funcionarios del Ministerio de Gobierno comprendidos dentro de los niveles 4°, 5°, 6°, 7° y 8° establecidos en el Art. 9 del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del Ministerio de Gobierno

## **III. RESPONSABILIDAD**

La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) es responsable de la aplicación del presente Manual, a través de la Dirección de Recursos Humanos, en el marco de las disposiciones legales vigentes.

## **IV. PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **4.1. OBLIGATORIEDAD E IGUALDAD DE PARTICIPACIÓN**

Todos los funcionarios tienen la obligación de participar en los procesos de evaluación del desempeño sin ningún tipo de discriminación. Asimismo,



concluidos los procesos, el funcionario tiene derecho a conocer los resultados de su evaluación.

#### **4.2. OPORTUNIDAD**

La evaluación del desempeño debe ser efectuada en el momento en el cual han sido programadas.

#### **4.3. ECUANIMIDAD**

La ecuanimidad se entiende como equidad, imparcialidad, justicia, rectitud y honestidad. Los servidores públicos a tiempo de ser evaluados, deberán recibir la misma información, utilizando los mismos criterios que correspondan a las categorías, ajustándose a las decisiones emergentes de los resultados de su evaluación.

#### **4.4. PUBLICIDAD**

Toda la información generada por la programación y ejecución de la evaluación del desempeño debe ser de conocimiento de todos los evaluados y evaluadores.

#### **4.5. TRANSPARENCIA**

Los resultados y todo el proceso de evaluación del desempeño deben estar al alcance de toda la persona que demuestre legítimo interés en conocerlos a fin de que se pueda verificar la corrección de las evaluaciones realizadas.



#### **4.6. MENSURABILIDAD**

Los resultados a ser evaluados deben ser susceptibles de ser medidos en términos cualitativos, los mismos que se expresan en el Programa Operativo Anual Individual (POAI) de cada servidor público.

#### **4.7. PERIODICIDAD**

La evaluación del desempeño se llevarán a cabo, una vez al año de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.

#### **4.8. VERIFICABILIDAD**

Los resultados obtenidos deben ser verificables y de acceso común, disponibles para cualquier funcionario que así lo solicite.

### **V. CONCEPTO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento, por parte del servidor público, de los resultados específicos asignados a un puesto a través de la Programación Operativa Anual Individual (POAI), así como detectar sus falencias y potencialidades en el desempeño laboral de los mismos durante un periodo determinado.

### **VI. PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son:

- Proceso de la Programación de la evaluación del desempeño



- Proceso de Ejecución de la Evaluación del desempeño

## **6.1. PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **6.1.1. ¿QUÉ ES LA PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

La programación es el establecimiento de objetivos de la evaluación, metodología e instructivos que contengan factores y grados de evaluación, responsables y plazos; y es parte de la programación el cronograma de actividades que indica las tareas que se debe llevar a cabo.

### **6.1.2. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LA PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?**

El responsable es el Director de Recursos Humanos del Ministerio de Gobierno.

### **6.1.3. ¿CUÁNDO SE REALIZA LA PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN**

La programación de evaluación de desempeño se realizará una o dos veces al año de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la entidad.



#### **6.1.4. ¿CÓMO SE REALIZA LA PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? ( INSUMO – PROCESO - PRODUCTO)**

Se formula el propósito de la Evaluación del Desempeño que se va aplicar a los funcionarios públicos, es decir, se debe especificar qué se quiere lograr con la evaluación, por ejemplo:

- Mejoramiento del desempeño de los servidores públicos.
- La evaluación del desempeño ayudará a los responsables de cada Unidad, a poder tomar decisiones sobre incentivos y reconocimientos.
- La evaluación detecta la probabilidad de movilidad de personal.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Decisión de retiro en caso de obtener dos evaluaciones consecutivas “En Observación”.
- Además de evaluar las funciones precedentes de la evaluación como son: la cuantificación de la demanda, POAI, reclutamiento, selección, inducción y valoración.
- Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad.

#### **ETAPA 2 ESTABLECIMIENTO OEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Se evaluará el desempeño laboral de los servidores públicos, midiendo el cumplimiento de las tareas específicas y continuas señaladas en su POAI y además, se tomará en cuenta las características individuales.



Todos los servidores públicos a partir del 4° nivel hacia abajo y que formen parte de la estructura organizacional de la entidad están obligados a someterse a la evaluación del desempeño.

### **2.1. Descripción del método de evaluación del desempeño**

El presente manual de evaluación del desempeño utiliza el método mixto, el cual está conformado por : Administración por Objetivos (A.P.O.) y Escala Gráfica este último identifica grados y factores de evaluación.

### **2.2. Descripción de factores y grados**

Un factor de evaluación es una dimensión o aspecto significativo del desempeño. Un factor puede estar conformado por una variable o por una agrupación de estas.

Un factor es un elemento común al desempeño de todos los puestos de la entidad, al que ningún puesto de trabajo debe ser ajeno a cada factor de evaluación.

Los grados establecen la intensidad con el que el factor está presente en el desempeño laboral.

El método mixto ha identificado los siguientes factores y grados de evaluación del desempeño.

#### ***a) Factores de evaluación para las categorías: Ejecutivo - Operativo en los niveles de puesto del 4°,5° y 6°***

***CR: CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS = 70 Puntos***

Este factor determinará la medida en que el ocupante del puesto ha logrado los resultados u objetivos asignados en su POAI.



**CI: CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES = 30 Puntos**

Este factor determinará la conducta manifestada en el puesto de trabajo variables que le permitirán de manera adecuada planificar, ejecutar y controlar las actividades que conducen a los resultados.

**b) Factores de evaluación para la categoría de nivel Operativo, en los niveles 7° y 8°**

**CI. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES = 100 Puntos**

El proceso de evaluación del desempeño se fundamenta en la valoración del nivel de productividad de los servidores públicos, en la ejecución de sus tareas y de la conducta manifestada en su trabajo, a través de la gradación de factores definidos de acuerdo con su nivel.

**CUADRO No.10  
FACTORES DE EVALUACIÓN**

CATEGORIA	NIVEL	FACTORES	
		DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS (70 Puntos)	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES (30 Puntos)
EJECUTIVO	4°	OPORTUNIDAD	PLANEACIÓN
		EFICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS	ORGANIZACIÓN
		CALIDAD	COMPRENSIÓN DE SITUACIONES
			CREATIVIDAD
			TOMA DE DECISIONES
			LIDERAZGO
			TRABAJO EN EQUIPO



			RELACIONES INTERPERSONALES
			COMPROMISO ORGANIZACIONAL
			DISCIPLINA
<b>PROFESIONALES Y TECNICOS</b>	<b>5° y 6°</b>	OPORTUNIDAD	PLANEACIÓN
		EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS	CREATIVIDAD
		CALIDAD	INICIATIVA
			CONOCIMIENTO DEL PUESTO
			RESPONSABILIDAD
			TRABAJO EN EQUIPO
			COOPERACIÓN
			RELACIONES INTERPERSONALES
			COMPROMISO ORGANIZACIONAL
			DISCIPLINA
<b>OPERATIVO</b>	<b>7° y 8°</b>		CONOCIMIENTO DEL PUESTO
			CALIDAD EN EL TRABAJO
			EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS
			RESPONSABILIDAD
			INICIATIVA
			TRABAJO EN EQUIPO
			COOPERACIÓN
			RELACIONES INTERPERSONALES
			COMPROMISO ORGANIZACIONAL
			DISCIPLINA

FUENTE: Elaboración Propia



### 2.3. Grados de Puntuación

CUADRO No. 11

#### GRADOS DE PUNTUACIÓN CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS

BIEN	REGULAR	INSATISFACTORIO
Satisface las exigencias requeridas	A veces por debajo de las exigencias requeridas	Siempre inferior a las exigencias requeridas
<b>A = 3</b>	<b>B = 2</b>	<b>C = 1</b>

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO No. 12

#### GRADOS DE PUNTUACIÓN CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

EXCELENTE	BIEN	REGULAR	INSATISFACTORIO
Siempre sobrepasa las exigencias requeridas	Satisface las exigencias requeridas	A veces por debajo de las exigencias requeridas	Siempre inferior a las exigencias requeridas
<b>A = 4</b>	<b>A = 3</b>	<b>B = 2</b>	<b>C = 1</b>

FUENTE: Elaboración Propia

Los grados de puntuación han sido definidos para efectos de tabulación

### 2.4. Escala de calificaciones

La calificación numérica se traduce a un literal, de acuerdo con la siguiente escala.



**CUADRO No. 13**  
**ESCALA DE CALIFICACIONES**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>RECONOCIMIENTO Y SANCIONES</b>
<b><i>Excelente</i></b>	<b><i>86 - 100</i></b>	Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, asimismo, a un otorgamiento de un incentivo monetario y psicosocial de acuerdo con la política y disponibilidad presupuestaria.
<b><i>Bueno</i></b>	<b><i>71 - 85</i></b>	Tendrá derecho al otorgamiento de incentivos psicosociales.
<b><i>Suficiente</i></b>	<b><i>56 - 70</i></b>	Tendrá derecho a permanecer en el puesto y no dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.
<b><i>En observación</i></b>	<b><i>Menor o igual a 5</i></b>	Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas "en observación", darán lugar al retiro del servidor público.

**FUENTE: Norma Básica del Sistema de Administración de Personal**

#### **2.4. Formularios de evaluación**

Los formularios son el medio a través de los cuales se realizará la valoración del cumplimiento de los resultados correspondiente a cada factor en la ejecución de las tareas y de la conducta manifestada en el trabajo por los servidores públicos.

Un factor esencial para la evaluación del desempeño es el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en su POAI de cada servidor público.



**CUADRO No. 14**  
**FORMULARIOS DE EVALUACIÓN POR CATEGORÍA**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>FORMULARIOS</b>
<b>Ejecutivo</b>	<b>4°</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directores</li></ul>	FORMULARIO - <b>A</b> 01 ANEXO - <b>A</b> 01 FORMULARIO - <b>A</b> 02
<b>Profesionales y Técnicos</b>	<b>5° y 6°</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionales</li><li>• Técnicos Administrativos</li></ul>	FORMULARIO - <b>B</b> 01 ANEXO - <b>B</b> 01 FORMULARIO - <b>B</b> 02
<b>Operativo</b>	<b>7° y 8°</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auxiliares</li><li>• Servicios</li></ul>	FORMULARIO - <b>C</b> 01

FUENTE: Elaboración propia

**FORMULARIO - A 01, FORMULARIO - B 01.** Estos formularios evaluarán la medida en que los servidores públicos han logrado los resultados asignados a su POAI.

**ANEXO - A 01, ANEXO - B 01.** Plasman la definición de los factores y grados de la evaluación del desempeño.

**FORMULARIO - A 02, FORMULARIO - B 02.** Estos formularios determinan la medida en que el servidor público manifiesta su conducta en el puesto de trabajo a través del método de escala gráfica.

**FORMULARIO - C 01.** Este formulario evaluará a los niveles 7° y 8° las características individuales tomando solo el método de escala gráfica que tiene una ponderación de 100 puntos.



**ETAPA 3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Es la secuencia de acciones y tiempos a utilizar para la ejecución de la evaluación. El Director de Recursos Humanos elaborará el cronograma para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño de sus servidores públicos.

**CUADRO No. 15  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

N°	ACTIVIDADES	PLAZOS	RESPONSABLE	MESES									
				OCTUBRE				NOVIEMBRE					
				1	2	3	4	1	2	3	4		
1.	Comunicación del cronograma de actividades de la Evaluación del desempeño a todos los servidores públicos.		Director de Recursos Humanos										
2.	Charla – Taller A los Jefe Inmediatos Superiores sobre la metodología y objetivos del sistema.		Director de Recursos Humanos										
3.	Reproducción y distribución de los instrumentos de evaluación del desempeño a los Jefes Inmediatos Superiores.		Director de Recursos Humanos										
4.	Preparación de informes de actividades desarrolladas en la gestión.		Servidor Público										
5.	Análisis del cumplimiento de tareas, en relación con las establecidas en el PDAI del Servidor Público evaluado.		Jefe Inmediato Superior										
6.	Inicio del proceso de calificación de acuerdo con la metodología de evaluación del desempeño.		Jefe Inmediato Superior										
7.	Entrevista con el servidor público		Jefe Inmediato Superior y Servidor Público										
8.	Recolección de formularios de Evaluación		Director de Recursos Humanos										
9.	Tabulación de datos .		Director de Recursos Humanos										



10.	Elaboración de informe de evaluación de desempeño	Director de Recursos Humanos								
11.	Informe de evaluación de desempeño elevado a consideración de la MAE.	Director de Recursos Humanos								
12.	Aprobación de acciones de personal producto del informe de evaluación del desempeño.	Director de Recursos Humanos								
13.	Ejecución de acciones de personal producto del informe de evaluación del desempeño.	Director de Recursos Humanos								

**6.1.5. MATRIZ DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (INSUMO – PROCESO – PRODUCTO)**

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Disposiciones legales internas contenidas en el Reglamento Especifico del SAP y externas contenidas en las Normas Básicas del SAP.	-	-	-
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-	-	-
1	Elaboración del Programa de Evaluación del Desempeño incluyendo, Objetivos de la evaluación, metodología, y cronograma de actividades	Programa de Evaluación del Desempeño	xx días	Director de Recursos Humanos
2	Programa de evaluación de desempeño elevado a consideración y decisiones de la MAE		xx días	Director de Recursos Humanos
3	Aprobación del Programa de Evaluación del Desempeño	Resolución Administrativa	xx días	Ministro a través del Director General de Asuntos Administrativos
4	Proporcionar la Programación de Evaluación del Desempeño a todos los jefes inmediatos superiores para su ejecución.	Programa de evaluación del Desempeño	xx días	Director de Recursos Humanos
	<b>PRODUCTO:</b> Programa de Evaluación del Desempeño.	-	-	-



## 6.2. PROCESO EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 6.2.1. ¿QUÉ ES LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

La ejecución de la evaluación del desempeño es el proceso de llevar a cabo todo lo programado, en una acción real y concreta.

### 6.2.2. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

#### **Director de Recursos Humanos**

Será quien asuma responsabilidad por el cumplimiento del Cronograma de actividades establecido y por la correcta aplicación de los instrumentos.

#### **Jefe inmediato superior**

Es responsable por la aplicación de la metodología de Evaluación del Desempeño en los servidores públicos evaluados.

#### **El servidor público**

Es responsable por la presentación del informe de actividades de la gestión debidamente respaldado.

#### **Comité de evaluación**

Por el cumplimiento y transparencia de la metodología de Evaluación del Desempeño en el Ministerio de Gobierno..



### 6.2.3. ¿CÓMO SE REALIZA LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

#### **Etapa 1 Comunicación del cronograma de actividades**

##### **TAREA PREVIA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La siguiente tarea estará a cargo del Director de Recursos Humanos y los Jefes Inmediatos Superiores.

- **Revisión y ajuste de POAI'S.** Previa a la evaluación, ésta tarea estará a cargo del inmediato superior en coordinación con el servidor público y comprenderá ajustes en lo referente al alcance de los resultados, sin que esto signifique modificaciones en la Programación Operativa Anual Individual. *(Ver Formulario P.O.A.I - 01)*

#### **Etapa 1 Comunicación del cronograma de actividades de Evaluación del Desempeño a todos los servidores públicos.**

La comunicación debe ser por escrito, a los funcionarios y empleados del área que será objeto de evaluación, por parte de la autoridad máxima de la entidad y de la unidad o encargado de la Dirección de Recursos Humanos. *(Ver Formulario CI - 02)*

#### **Etapa 2 Charla – Taller con los jefes Inmediatos Superiores sobre la metodología y objetivos del sistema de evaluación del desempeño.**

Donde se presentarán los instrumentos para la evaluación, el proceso de evaluación de los servidores públicos que van a ser evaluados y los factores previos que pueden distorsionar la evaluación del desempeño.



**Etapa 3 Reproducción y distribución de los instrumentos de evaluación del desempeño a los jefes inmediatos superiores. (formularios)**

Los formularios de evaluación del desempeño se entregarán a los jefes inmediatos superiores quienes evaluarán a los servidores públicos.

**Etapa 4 Presentación de informe de actividades desarrolladas en la gestión**

Estará a cargo del servidor público, el mismo que deberá respaldar el cumplimiento de los resultados específicos que le fueron asignados mediante la **P.O.A.I.**, a fin de que las evaluaciones sean lo más objetivas posibles y sin lugar a errores u omisiones por parte del evaluador. (*Ver Formato IA - 03*)

**Etapa 5 Análisis del cumplimiento de tareas con relación a las establecidas en la POAI del servidor público.**

Separe las tareas continuas (recurrentes) de las tareas específicas, es decir las que no se realizan todos los días.

Realizar la evaluación tomando en cuenta este listado y evalúe a cada servidor público bajo su dependencia, según el formulario "Evaluación del Desempeño" que corresponda de acuerdo con la categoría del puesto.

**Etapa 6 Procede a la calificación de acuerdo con la metodología de evaluación de desempeño.**

Revisar la documentación del desempeño reunida a lo largo del año. Concéntrese en los parámetros de trabajo y metas de desarrollo.



## **Etapas 7 Entrevista con el servidor público**

Una vez llenado el formulario de evaluación del desempeño el jefe inmediato superior llama a una entrevista a los servidores públicos para dar conformidad a los formularios de evaluación.

Concluido el llenado de los formularios de la evaluación, los servidores públicos tienen que tener conocimiento de los resultados, estos deben ser puestos en su conocimiento oportunamente.

Recomendaciones generales para la entrevista efectiva:

- a) La duración de la entrevista no debe ser más de treinta (30) minutos.
- b) Comunicar al empleado los objetivos de la misma.
- c) Crear un ambiente cálido y adecuado, donde se pueda realizar la entrevista en estricta confidencialidad.
- d) Entregar, de forma cortés, el formulario de evaluación presentando la calificación del empleado. Es conveniente que Jefe Inmediato Superior apoye sus observaciones en hechos concretos.
- e) En primer lugar destaque sus cualidades y los logros alcanzados.
- f) Señalar sus puntos débiles, motivándolo a que hable, de esta manera se podrá conocer aspectos que se ignoran. De ese intercambio surgirá una mejor comunicación y la elaboración de un plan de mejoramiento de su desempeño.
- g) Dar seguimiento al plan de mejoramiento para que se logre el cambio deseado.



### **Etapas 8      Recolección de los formularios de evaluación del desempeño**

Una vez aprobada la evaluación, el Jefe Inmediato Superior remitirá los formularios a la Dirección de Recursos Humanos para tabular los datos contenidos en los formularios, para posteriormente proceder a la elaboración del informe correspondiente.

### **Etapas 9      Tabulación de datos.**

La tabulación de datos se realizará de la siguiente manera:

- a) Se recibirán todos los formularios de evaluación del desempeño
- b) Se vaciará toda la información en la base de datos denominada "Tabulación de Datos"
- c) Para obtener la puntuación obtenida por cada servidor público este formato de tabulación de datos tiene su respectivo instructivo de llenado.

### **Etapas 10      Elaboración de informe de evaluación de desempeño**

Conteniendo reconocimientos y sanciones en el marco de lo establecido por el Artículo 26 inciso c del Decreto Supremo N° 26115.

Cuando el desempeño no satisfaga las expectativas, determine qué cambios es necesario hacer. Si el desempeño satisface o excede las expectativas, coméntelo y planee cómo reforzarlo. **(Ver Formulario IED - 04)**

### **Etapas 11      Informe de evaluación de desempeño elevado a consideración de la MAE.**

El informe será remitido a la Máxima Autoridad Ejecutiva quien es responsable de:



- Aprobar las acciones de personal derivadas de la evaluación
- Instruir al Jefe Inmediato Superior, la comunicación formal a los servidores públicos de los resultados de sus evaluaciones.
- Instruir el archivo tanto de los formularios, como la constancia de la comunicación formal en las carpetas de los servidores públicos.

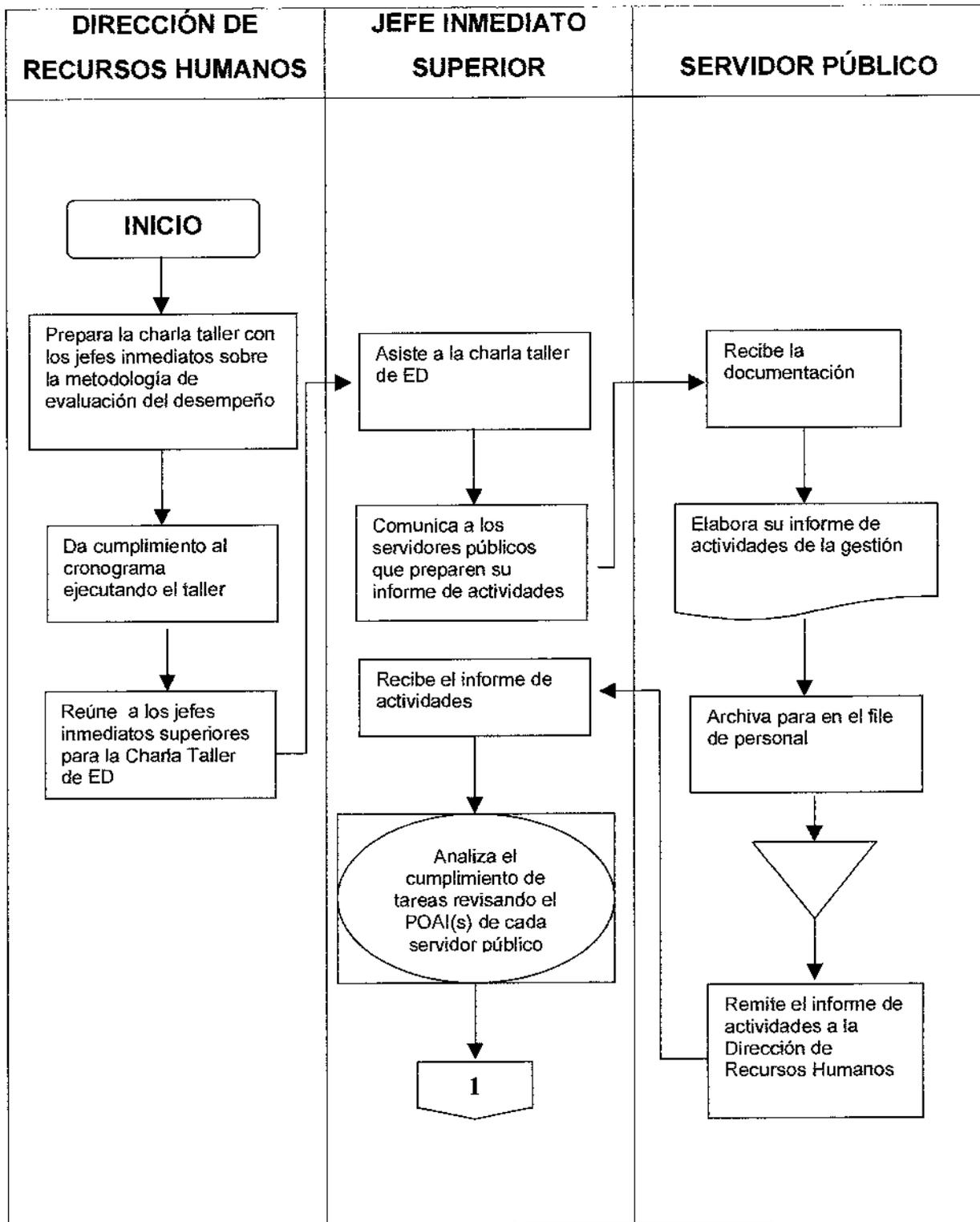
**Etapa 12 Aprobación de acciones de personal producto del informe de evaluación del desempeño.**

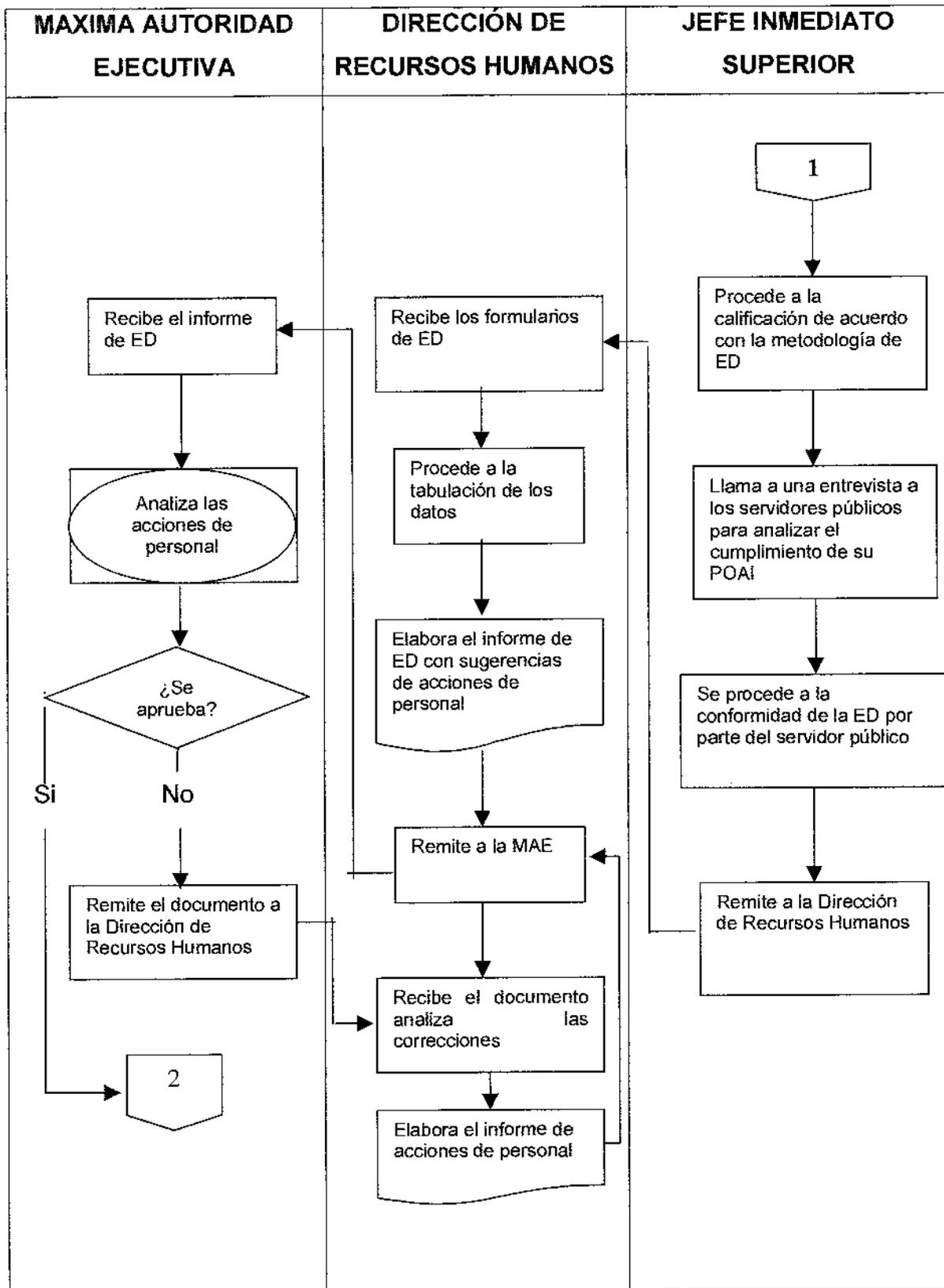
Como resultado de la evaluación del desempeño, se desarrollarán un conjunto de acciones entre las que se puede mencionar básicamente las siguientes:

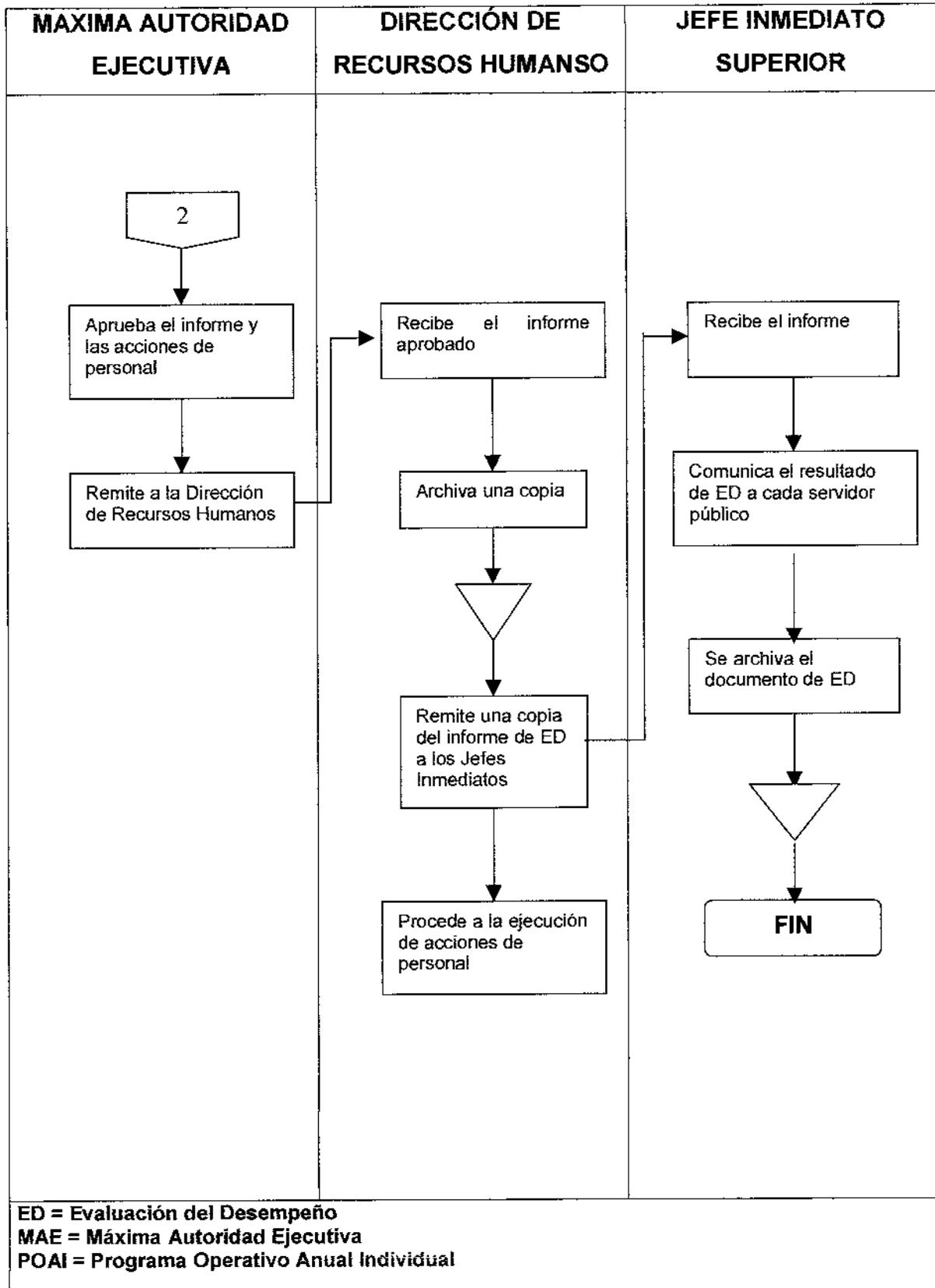
- Ejecución de Programas de Capacitación
- Desvinculación del servidor público en caso de evaluaciones "en observación"
- Programación de una nueva evaluación dentro de los 90 días en caso de haber obtenido la calificación global en "En observación".
- Reprogramación de la POAI de la próxima gestión, para incorporar resultados que no hubieran sido alcanzados.



### 6.2.5. FLUJOGRAMA PROCESO EJECUCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO







**FORMULARIO POAI - 01**  
**PROGRAMA OPERATIVO ANUAL INDIVIDUAL**  
**GESTIÓN 200.....**

**NOMBRE DE LA ENTIDAD:**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:**

**Ubicación del puesto:**

**Razon de ser del puesto:**

**Categoría y niveles del puesto**

**Supervisión:**

**1.1. Título del cargo inmediato superior:**

**1.2. Título y cantidad de los puestos sobre los que ejerce supervisión directa**

**1.3. Relaciones con otros puestos**

Registrar los puestos internos y los puestos y/o instituciones con los que se relaciona el puesto. Especificar los puestos cuando la relación es clara e inequívoca.

<i>Puestos Internos</i>	<i>Otras Instituciones</i>

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**2.1. TAREAS ESPECÍFICAS Y RESULTADOS**

Citar los **resultados** esperados para cada tarea sobre indicadores que posibiliten su evaluación, en concordancia con la Programación Operativa Anual de la Entidad (POA).

<b>Tareas Específicas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Ponderación (A)</b> <b>70 puntos</b>
1		
2		
3		
4		
5		
<b>TOTAL (A)</b>		<b>70 Puntos</b>

## 2.2. FUNCIONES

Anotar las funciones que se deben realizar recurrentemente en el puesto

## 2.3. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y TAREAS CONTINUAS

<b>Característica Individuales</b>	<b>Ponderación (B)</b> <b>30 Puntos</b>	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
<b>TOTAL (B)</b>		<b>30 Puntos</b>
<b>TOTAL (A) + (B)</b>		<b>100 Puntos</b>

## III. DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS DEL PUESTO

Enunciar los requisitos necesarios para cumplir los resultados y funciones descritos en el punto II en relación a los siguientes aspectos:

### 3.1. FORMACIÓN

Definir las áreas de formación necesarias para el desempeño del puesto.

Asociar a cada una el grado mínimo aceptable de formación y la prioridad marcando con una cruz.

Señalar las las prioridades complementarias de formación en orden de preferencia

ÁREA DE FORMACIÓN	GRADO DE FORMACIÓN MÍNIMO ACEPTABLE							PRIORIDAD	
	Bachiller	Técnico medio	Técnico Superior	Licenciatura	Especialidad	Post grado	Maestría	Escencial	Complementario

**3.2. EXPERIENCIA**

Registrar las áreas de experiencia que exige el desempeño del puesto. Asociar a cada área el nivel de experiencia y la prioridad, marcando con una cruz. Enunciar las prioridades complementarias en orden de prioridad.

ÁREA DE EXPERIENCIA	NIVEL DE EXPERIENCIA							PRIORIDAD	
	Superior	Asesor	Directivo	Mando medio	Profesional	Técnico Adm	Auxiliar servicios	Escencial	Complementaria

Cantidad de Años de experiencia mínima requerida para ocupar el puesto:

**3.3. OTROS REQUISITOS**

Registrar otros requisitos de conocimientos requeridos que no se encuadren en los acápite 3.1. y 3.2.

**IV. CUMPLIMIENTO DE NORMAS**

Registrar las disposiciones jurídicas generales y particulares que el ocupante del puesto estará obligado a cumplir.

**V. COMPROMISO**

La suscripción de la P.O.A.I. , supone conformidad dentro del periodo programado, con todo su contenido y compromiso de cumplimiento.

Fecha de elaboración: .....

Fecha de Aprobación : .....

Fecha de inicio de ejecución : .....

\_\_\_\_\_  
Jefe Superior Jerárquico

\_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato Superior

\_\_\_\_\_  
Servidor Público



## INSTRUCTIVO DE LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI)

### PROCEDIMIENTO.

Para completar esta información se deben llenar las casillas del Formulario de POAI - 01.

- **Nombre de la entidad.** Identificar a la entidad.

### I. PARA LA IDENTIFICACIÓN

- **Nombre del Puesto.** Registrar el nombre del puesto que se está analizando. *Ej.: Director de Recursos Humanos.*
- **Ubicación del Puesto.** Señalar el nombre de la Unidad o Área Organizacional donde el puesto se ubica. *Ej.: En el caso del Director de Recursos Humanos, el puesto se ubica en la Dirección de Recursos Humanos.*
- **Razón de ser del puesto.**  
Registrar la principal función o actividad que se debe cumplir en el puesto. ¿Para qué existe o fue creado el puesto?. La descripción debe realizarse utilizando el modo infinitivo del verbo, *por ejemplo: Planificar, dirigir, controlar, etc*
- **Categoría del Puesto.** Anotar a cuál de las categorías descritas en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal corresponde el puesto que se analiza. *Ej.: En el caso del Director de Recursos Humanos, la categoría es Superior Nivel 3°*
- **Puesto del que depende.** Señalar el nombre del puesto del que depende el puesto analizado. *Ej.: En el caso del Director de Recursos Humanos, el Puesto del que depende es el de Director General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Gobierno.*
- **Puesto o Puestos a los que supervisa.** Anotar el puesto o puestos sobre los que el puesto analizado tendrá autoridad. *Ej. En el caso del Director de Recursos Humanos supervisa a un Profesional de Recursos Humanos y a un Auxiliar .*
- **Relaciones con otros puestos.** Registrar los puestos internos y los puestos externos con los que se relaciona el puesto.



## II. PARA LA DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

- **Tareas Específicas.** Anotar las funciones (tareas) emergentes de la POA de la entidad y que son asignadas a cada persona que ocupe un puesto. Para este fin se debe consultar el POA del Ministerio de Gobierno. Deben señalarse las funciones (tareas) en orden de importancia y de la manera más clara, indicando en lo posible, cómo debe realizarse cada una. *Ej.: Ejecutar la evaluación del desempeño a los funcionarios del Ministerio de Gobierno gestión 2004.*

Deben registrarse los resultados esperados del puesto que se está analizando, por cada una de las funciones (tareas) específicas emergentes de la P.O.A. de la entidad. De ser posible los resultados deben ser expresados en términos de cantidad o calidad. Siguiendo el ejemplo anterior: *"según el reglamento específico del sistema de administración de personal, se tiene que evaluar a los funcionarios del Ministerio de Gobierno una vez al año.*

- **Funciones Continuas.** Anotar las funciones que se deben realizar recurrentemente en el puesto. Como no siempre es posible señalar todas las funciones a realizarse en un puesto, se puede usar al final de este punto, frases como " Otras tareas que sean relacionadas con el puesto", "Otras tareas que se le encomienden y estén relacionadas con el puesto".
- **Características individuales.** Contiene factores que el puesto debe cumplir por *Ejem.: En el caso del Director de Recursos Humanos los factores más importantes para el puesto son: capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar.*

## III. DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS DEL PUESTO.

- **Formación.** Registrar los estudios, oficio o profesión que sean necesarios para ocupar el puesto. *Ej. Primaria Completa, Bachillerato, etc. ¿Qué oficio, estudios técnicos o profesión debe tener la persona para ocupar el puesto? Ej.: Director de Recursos Humanos.*

Se puede considerar la siguiente guía:

- Técnico: Formación menor a tres años
- Profesional: Formación en centro académico (Universidad) mayor a cuatro años
- Postgrado: Formación en centro académico no menor a 5 meses
- Maestría: Formación en centro académico (Universidad) mayor o igual a 1 año



- **Experiencia.** Registrar la experiencia necesaria en una determinada área que debe tener la persona que ocupe el puesto y el tiempo mínimo requerido. *Ej: Para el puesto de Director de Recursos Humanos "Experiencia y dominio d la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal". ¿Cuánto tiempo de experiencia es necesaria? Ej. 5 año, etc.*
- **Otros requisitos.** Estos otros requisitos no se refieren formación o experiencia sino a aspectos especiales. *Por ejemplo: disposición para realizar viajes, etc.*
- **Facultades** ¿Qué actos administrativos le están permitidos al titular del puesto? La facultad es la potestad o atribución concedida por disposición legal o inherente a un determinado puesto.
- **Deberes.** ¿Qué obligaciones tiene el ocupante del puesto?.

#### IV. RESPONSABLES

Cada inmediato superior revisará las **POAI's de los puestos** que están bajo su dependencia, mínimo una vez al año para determinar si las funciones (tareas) son las mismas o si deben ser modificadas. Cuando se desee llenar una vacancia se deberá revisar la POAI del puesto en cuestión, para incluir las modificaciones necesarias. Esta información sirve para realizar el reclutamiento y selección de la persona que ocupará



### FORMULARIO CI- 02 COMUNICACIÓN INTERNA

A:					
DE:					
REF:					
FECHA:					
Nota:	<hr/>				
PLAZO:	DIA	MES	AÑO	FIRMA:	
				SELLO:	

A:					
DE:					
REF:					
FECHA:					
Nota:	<hr/>				
PLAZO:	DIA	MES	AÑO	FIRMA:	
				SELLO:	



**FORMULARIO IA – 03**  
**INFORME DE ACTIVIDADES**

**A:** .....  
Jefe Inmediato Superior

**DE:** .....  
(Servidor Público)

**Referencias:** Informe de Actividades  
“.....”

**Fecha :** La Paz, .....de.....de 200.....

---

**I. ANTECEDENTES**

De acuerdo con el programa de Evaluación del Desempeño de fecha .....de .....de 200..... que se recibió de la Dirección de Recursos Humanos, remito a su autoridad el informe de Gestión 200..... del puesto.....

---

**II. DESCRIPCIÓN**

Las actividades que se realizaron se encuentran descritas en los siguientes puntos:

**Puesto:** .....

**Unidad:** .....

**Gestión:** .....

**Período de:** .....a .....



N°	OBJETIVOS POAI	CONCLUIDOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN

Adjunto al presente informe, se remite la documentación necesaria para respaldo de las actividades desarrolladas en la gestión.

En cuanto informo para fines consiguientes.

---

(Firma y Nombre del Servidor Público)



**FORMATO IED - 04  
INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Fecha de impresión : / /2004

**DATOS DEL EVALUADO:**

Evaluado (a):

C.I. :  ITEM:

Puesto Actual:

Ubicación:

Tipo de Formulario:

PROCESO DE EVALUACIÓN	PERÍODO COMPRENDIDO	RESULTADOS
<p><b>GESTIÓN</b> 200....</p>	<p>Período comprendido entre el / /04 al / /04</p>	<p><b>Calificación:</b></p> <p><b>Escala de calificación:</b></p> <p><b>Evaluador:</b></p> <p><b>Fortalezas detectadas por el evaluador:</b></p> <p><b>Debilidades detectadas por el evaluador:</b></p> <p><b>Cursos de capacitación recomendados:</b></p>



**FORMATO MEMO - 05  
MEMORANDUM**

<b>MEMORANDUM</b>	
<p style="text-align: center;">MINISTERIO DE GOBIERNO</p> <p>Sección .....</p> <p>La Paz, ..... de ..... del 200....</p>	<p style="text-align: right;">Cite No .....</p> <p>Al Señor (a): ..... ..... .....</p> <p style="text-align: right;">Presente.-</p>

Señor(a):

\_\_\_\_\_  
V°B° D.G.A.A.

\_\_\_\_\_  
Director de Recursos Humanos  
FIRMA



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA EL MINISTERIO DE GOBIERNO  
FACTORES Y GRADOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
GESTION 200....**

**ANEXO : A<sub>01</sub>**

**CATEGORÍA  
EJECUTIVA  
NIVEL 4°**

<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>BIEN ( A )</b>	<b>REGULAR ( B )</b>	<b>INSATISFACTORIO ( C )</b>
<b>CALIDAD:</b> El trabajo responde a todos los requerimientos metodológicos y técnicos, e incluye aportes positivos que fueron previamente definidos, y el trabajo no tiene ningún error.		El trabajo reúne las características predefinidas y no tiene errores	El trabajo requiere una revisión de forma y tiene algunos errores	El trabajo ha sido rechazado por errores de fondo y forma
<b>OPORTUNIDAD:</b> Medida en que el ocupante del cargo ha logrado el resultado en el tiempo y términos establecidos.		El resultado ha sido alcanzado en el tiempo y fechas previstas	El resultado ha sido logrado con demora derivando en perjuicios para el desarrollo de las	El resultado no ha sido alcanzado ni el tiempo ni en las fechas previstas
<b>EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS:</b> Medida en que el ocupante del cargo alcanzó el resultado con economía de recursos		El resultado ha demandado el uso de los recursos previstos	El resultado ha demandado más de los recursos	El resultado ha sido costoso debido a la aplicación injustificada de recursos



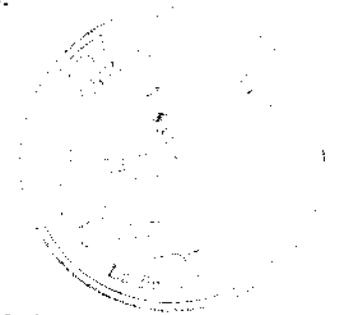


## INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO "CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS"

### CATEGORÍA EJECUTIVA NIVEL 4°

La presente guía servirá para que el jefe inmediato superior pueda usar correctamente los formularios señalados para la evaluación del desempeño al servidor público.

1. Para efectuar la evaluación del desempeño se requiere previamente:
  - Informe de actividades del Servidor Público correspondiente a la gestión.
  - POAI Actualizada del puesto que ocupa el Servidor Público.
2. Escoja el formulario asignado para la evaluación del desempeño de acuerdo al nivel del Servidor público hacer evaluado, en el caso de la categoría superior los formularios a ser utilizados son:
  - Nivel Superior:           FORM - A01  
  ANEXO - A01
3. En la parte superior llene las casillas en blanco:



**Nombre y Apellido.** Identificar el nombre del Servidor Público.

**Nombre del puesto.** Registrar el nombre del puesto que se está analizando. Ejemplo: Jefe Unidad Financiera.

**Ubicación del Puesto.** Señalar el nombre de la Unidad Organizacional donde el puesto se ubica. Ejemplo: En el caso del Jefe de Unidad Financiera se encuentra en la Dirección Administrativa.



**Nombre del Evaluador.** Registrar el nombre del Jefe Inmediato Superior, Ejemplo en el caso del Jefe de Unidad Financiera el cargo Superior es el Director Administrativo.

**Periodo de Evaluación.** Registrar la gestión de la evaluación .Ejemplo: 01/01/2003 al 30/11/2003.

**Fecha de Evaluación.** Registrar la fecha de la evaluación, es decir, el día y el mes que se está llenando el formulario de evaluación del desempeño.

**Resultados Específicos.**

En la primera columna de "resultado específico", detallará los resultados específico citados en la POAI del servidor público, Ejemplo: Elaborar el registro contable gestión 2003.

En la segunda columna "ponderación", se asignará una ponderación a cada resultado específico de acuerdo a la importancia de los mismos, la suma de las ponderaciones no sobrepasará el 70 %.

Para la calificación de los factores remítase al **ANEXO - A01**, y lea cuidadosamente la descripción de las variables (calidad, oportunidad, eficiencia en el uso de los recursos) y de los grados (bien = 3, regular = 2, e insatisfactorio =1).

En el **FORMULARIO - A01**, la calificación de los factores coloque el número del grado de calificación de acuerdo al factor y la tarea evaluada.

**Ej. Califiqué con un tres que significa bien en calidad a un servidor que cumple con lo requerido.**



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
MINISTERIO DE GOBIERNO  
FORMULARIO DE EVALUACIÓN  
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES  
GESTIÓN 200.....**

**FORMULARIO**

**A<sub>02</sub>**

**CATEGORÍA  
EJECUTIVA  
NIVEL 3ª Y 4º**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO**

**NOMBRE Y APELLIDO:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADOR :** \_\_\_\_\_

(Jefe Inmediato Superior)

**C.I.** \_\_\_\_\_

**PERIODO DE EVALUACIÓN**  
...../...../.....

**FECHA DE EVALUACIÓN**  
...../...../.....

**II. FACTORES DE EVALUACIÓN**

<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>EXCELENTE (A)</b>	<b>BIEN (B)</b>	<b>REGULAR (C)</b>	<b>INSATISFACTORIO (D)</b>
<b>PLANEACIÓN :</b> Capacidad para establecer planes, proyectos y presupuestos acordes con la misión de la organización y su entorno, determinando las acciones pertinentes y los medios y recursos a través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.		Siempre planifica actividades, estima presupuesto y gestiona recursos anticipándose y ajustándose a los cambios. <input type="checkbox"/>	Planifica actividades, estima presupuesto y gestiona recursos oportunamente. <input type="checkbox"/>	Planifica a veces actividades y gestiona recursos cuando se solicita. <input type="checkbox"/>	Nunca planifica el trabajo. normalmente improvisa. <input type="checkbox"/>
<b>ORGANIZACIÓN:</b> Medida en que el ocupante del cargo asigna efectivamente y oportunamente responsabilidades, tareas y recursos para lograr los objetivos de su unidad en ajuste a lo programado y coordina su ejecución.		Superior capacidad organizativa que le permite un dominio pleno de los factores que intervienen en el trabajo y así logra el mejor aprovechamiento de los recursos. <input type="checkbox"/>	Organiza adecuada y oportunamente las actividades y recursos y realiza los ajustes necesarios. <input type="checkbox"/>	Escasa capacidad organizativa. Asigna responsabilidades tareas, y recursos según lo programado pero no realiza ajustes. <input type="checkbox"/>	No asigna equilibradamente responsabilidades, tareas, ni recursos entre sus dependientes. Las actividades se desordenan, se generan desfases en el logro de los resultados. <input type="checkbox"/>
<b>COMPRESIÓN DE SITUACIONES:</b> Grado con que capta la esencia de una situación y/o problema, distingue los elementos más significativos de una situación y/o problema. Capacidad de asociar situaciones y aprender de ellas		Óptima capacidad de intuición y de percepción. <input type="checkbox"/>	Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactorias. <input type="checkbox"/>	Tiene poca capacidad de intuición y percepción. <input type="checkbox"/>	Nulas capacidades de intuición y percepción. <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVIDAD:</b> Capacidad para generar propuestas y poner en práctica acciones pertinentes en programas o proyectos fuera de las rutinas establecidas en su área. Ingeniosidad.		Permanentemente genera propuestas factibles de ser aplicadas. Es creativo y original. <input type="checkbox"/>	Capaz de generar propuestas adecuadas ante las necesidades de su trabajo. <input type="checkbox"/>	A veces genera ideas o sugerencias dentro del área de su competencia. <input type="checkbox"/>	Tipo rutinario. Carece de ideas propias. <input type="checkbox"/>

GRADOS FACTORES	EXCELENTE (A)	BIEN (B)	REGULAR (C)	INSATISFACTORIO (D)
<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Capacidad de analizar y seleccionar una opción entre varias posibles previendo situaciones	Siempre toma decisiones dentro de los límites de su función de manera rápida y precisa, previendo situaciones <input type="checkbox"/>	Normalmente toma decisiones adecuadas al desempeño de sus funciones, previendo situaciones <input type="checkbox"/>	A veces y con dificultad toma decisiones relacionadas con su trabajo. <input type="checkbox"/>	Nunca toma decisiones inherentes a su trabajo <input type="checkbox"/>
<b>COMPETENCIA TÉCNICA:</b> Aporta los conocimientos de su formación y experiencia, y aplica las habilidades necesarias para el desempeño de su área. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.	Siempre aporta con conocimientos de su formación y aplica habilidades. investiga y se capacita. <input type="checkbox"/>	Aporta con conocimientos de su formación y aplica habilidades. <input type="checkbox"/>	Conoce parcialmente su trabajo. Necesita entrenamiento. <input type="checkbox"/>	Tiene escaso conocimiento de su trabajo. No realiza ningún aporte. <input type="checkbox"/>
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al puesto y la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área	Siempre cumple los deberes asignados de acuerdo con los plazos establecidos <input type="checkbox"/>	Cumple los deberes asignados en los plazos establecidos <input type="checkbox"/>	A veces cumple los deberes asignados <input type="checkbox"/>	Nunca cumple los deberes asignados <input type="checkbox"/>
<b>LIDERAZGO:</b> Conduce, apoya y orienta a su equipo de trabajo propiciando el crecimiento personal y técnico. Logrando alcanzar los objetivos de su dependencia.	Siempre conduce, apoya y orienta a su equipo de trabajo proporcionando el crecimiento personal técnico <input type="checkbox"/>	Conduce, apoya y orienta a su equipo de trabajo propiciando el crecimiento personal técnico <input type="checkbox"/>	A veces conduce y apoya a su equipo de trabajo. <input type="checkbox"/>	No tiene capacidad para conducir, apoyar y orientar un equipo de trabajo. <input type="checkbox"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Propicia la integración su grupo de trabajo, en torno a proyectos y de la entidad, o interactúa con éste para el logro de los objetivos.	Siempre propicia la integración de su grupo de trabajo. <input type="checkbox"/>	Tiene capacidad para propiciar la integración de su grupo de trabajo. <input type="checkbox"/>	A veces propicia la integración de su equipo de trabajo. <input type="checkbox"/>	Nunca propicia la integración de su equipo de trabajo. <input type="checkbox"/>
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Efectividad en relación con otras personas en todos los niveles organizacionales. Sensibilidad con las necesidades de otros.	Excelente compañero de habilidades excepcionales. para tratar a los demás. Sobresaliente en discreción, cortesía y sociabilidad. <input type="checkbox"/>	Buenas habilidades para tratar a los demás. Es discreto y sociable. Confiable en el trabajo. <input type="checkbox"/>	En ocasiones tiene problemas por su descortesía en el trato con los demás. Poco sociable. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente problemas por su descortesía en el trato con los demás. No es sociable, malas relaciones de trabajo. <input type="checkbox"/>
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL:</b> Compromiso con los valores, principios, y fines de la organización. En su comportamiento demuestra sentido de pertenencia con la organización.	Su comportamiento siempre está comprometido con los valores y fines de la organización. <input type="checkbox"/>	Adecuado comportamiento con los valores y fines de la organización. <input type="checkbox"/>	Poco compromiso con los valores, principios y fines de la organización <input type="checkbox"/>	No se compromete con los valores, principios y fines de la organización <input type="checkbox"/>

				FORMULARIO	A <sub>02</sub>
GRADO	EXCELENTE (A)	BIEN (B)	REGULAR (C)	INSATISFACTORIO (D)	
<b>FACTOR</b>					
<b>DISCIPLINA:</b> Cumple las normas, disposiciones y reglamentos establecidos en la entidad.	Siempre cumple las normas, disposiciones y reglamentos de la entidad <input type="checkbox"/>	Cumple las normas, disposiciones y reglamentos de la entidad <input type="checkbox"/>	Avces cumple las normas, disposiciones y reglamentos de la entidad <input type="checkbox"/>	Nunca cumple las normas, disposiciones y reglamentos de la entidad <input type="checkbox"/>	

**III. TIPO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL EVALUADO:**

---

**PRIORIDAD DE LA CAPACITACIÓN:**

Urgente

Relativamente Urgente

No Urgente

**IV. COMENTARIOS / RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR AL EVALUADO**

---

**V. FIRMAS DE CONFORMIDAD**

\_\_\_\_\_  
 Sello y firma de evaluador  
 (Jefe Inmediato Superior)

\_\_\_\_\_  
 Firma del evalaudo  
 Servidor público



**INSTRUCTIVO CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES**  
**CATEGORÍA EJECUTIVA**  
**NIVEL 4°**

**PROCEDIMIENTO.**

Para llenar las casillas del los formulario de Características Individuales se debe tomar en cuenta la siguiente información.

El formulario de características Individuales para el nivel 4° es:

• **A<sub>02</sub>**

**I. IDENTIFICACIÓN.**

- **Apellido y Nombre.** Identificar el nombre del funcionario público
- **Nombre del Puesto.** Registrar el nombre del puesto que se está analizando. *Ejemplo: Jefe de Unidad de Contabilidad.*
- **Ubicación del puesto.** Señalar el nombre de la Unidad o Área organizacional donde el puesto se ubica. *Ejemplo: En el caso del Jefe de Unidad de Contabilidades y Valores, se ubica en la Dirección Administrativa.*
- **Nombre de evaluador.** Registrar el nombre del Jefe inmediato Superior.
- **Periodo de evaluación.** Registrar la gestión de la evaluación. *Ejemplo: 01/01/03 al 30/11/03.*
- **Fecha de la evaluación.** Registrar la fecha del la evaluación, es decir, el día y el mes que se ésta llenando los formularios de evaluación del desempeño.



## II. FACTORES Y GRADOS DE EVALUACIÓN.

En el formulario se presenta una columna de factores con su respectiva definición y cuatro columnas de grado que van desde:

- **Excelente = A**
- **Bien = B,**
- **Regular = C**
- **Insatisfactorio = D**

Los factores y los grado de evaluación están diseñadas para ayudarnos a entender como percibe el desempeño del servidor público a ser evaluado. Favor completar éste formulario sin tachaduras. Señale su respuesta con una **X** en los cuadros en blanco.

## III. TIPO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL EVALUADO.

Indicar en la fila en blanco el tema o los temas de capacitación que requiere el servidor público evaluado dando prioridad marcando en las casillas de urgente, relativamente urgente y no urgente.

## IV. FIRMAS DE CONFORMIDAD

Registrar el sello y la firma del evaluador (Jefe Inmediato Superior) y del servidor público a ser evaluado.

# TABULACIÓN DE DATOS

CATEGORIA EJECUTIVA

NIVEL 4°

Nombres y Apellidos (Evaluado):		Puesto:	
C.I.		Codigo:	
Jefe Inmediato Superior:		Puesto:	
Fecha de la evaluación		Lugar:	

## A. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

TAREAS	PONDERACIÓN DE TAREAS	Calificación	Porcentaje p/tarea	Sub-TOTAL
Tarea 1	20	3	100,00%	20
Tarea 2	20	3	100,00%	20
Tarea 3	30	3	100,00%	30
Tarea 4			0,00%	0
Tarea 5			0,00%	0
Tarea 6			0,00%	0
Tarea 7			0,00%	0
Tarea 8			0,00%	0
Tarea 9			0,00%	0
Tarea 10			0,00%	0
Tarea 11			0,00%	0
Tarea 12			0,00%	0
Tarea 13			0,00%	0
Tarea 14			0,00%	0
Tarea 15			0,00%	0
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>			<b>70</b>
Porcentaje	100%			100%



## B. EVALUACIÓN CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

FACTORES	CALIFICACIÓN Puntaje
1. Planificación	4
2. Organización	4
3. Comprensión de situaciones	4
4. Creatividad	4
5. Toma de Decisiones	4
6. Competencia Técnica	4
7. Responsabilidad	4
8. Liderazgo	4
9. Trabajo en Equipo	4
10. Relaciones Interpersonales	4
11. Compromiso Organizacional	4
12. Disciplina	4
Sub-total	48
Porcentaje 30%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

## C. RESULTADOS FINALES

FACTOR	Puntos
A. Eval. Resultados 70 ptos.	70
B. Eval. Caract. Individuales 30 ptos.	30
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>100</b>

CALIFICACIÓN FINAL/ptos.		
Exelente	95 a 100	100
Bueno	86 a 94	
Suficiente	75 a 85	
Observación	0 a 74	

OBSERVACIONES
TEMAS DE CAPACITACIÓN



**INSTRUCTIVO DE TABULACIÓN DE DATOS**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**(NIVEL 4°)**

1. Recepción de todos los formularios de evaluación del desempeño
2. En la parte superior del presente formulario llene los datos del servidor público (evaluado) y del jefe inmediato superior (evaluador).
3. Primero vacié los datos del formulario de evaluación de Resultados (**Formulario – A 01**), en la primera parte en el inciso A de "Evaluación de los Resultados", copie los resultados específicos, ponderación correspondiente y la calificación respectiva.
4. Seguidamente la hoja Excel automáticamente realizará la transformación de los datos en porcentajes (%) en la columna "porcentaje por tarea", para después obtener un sub-Total de acuerdo a la ponderación de cada tarea este resultado se verá en la columna "sub-Total".
5. Después la hoja Excel sumará automáticamente el puntaje obtenido en el factor de Evaluación de Resultados, en la fila "Total".
6. Ahora se procederá a transcribir los resultados de la evaluación del factor de características individuales (**Formulario – A 02**).
7. Vacíe los datos de características individuales en el inciso b de "Evaluación de Características Individuales". En la columna "calificación de puntaje", según el puntaje que le corresponda:



CALIFICACIÓN	PUNTAJE
A	4
B	3
C	2
D	1

La hoja Excel sumará estos datos automáticamente en la fila "Sub-total".

- 8 Seguidamente la hoja Excel automáticamente realizará la transformación de los datos en porcentajes (%) en la fila "Porcentaje", para después obtener un resultado final sobre el 30% en la fila "TOTAL".
- 9 Para finalizar se tiene el inciso c de "Resultados Finales", donde automáticamente usted verá los resultados obtenidos de las calificaciones de la Evaluación de Resultados y de Características Individuales en la columna "puntos" y el respectivo porcentaje en la columna "%".
- 10 En la tabla siguiente de "Calificación final", se verá automáticamente los resultados finales y su respectiva calificación final obtenida por el servidor público.
- 11 En la parte de "observaciones" y "temas de capacitación", transcriba los datos de los formularios.
- 12 Para terminar imprima este formulario y adjúntelo en la carpeta personal del Servidor público.



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
 PARA EL MINISTERIO DE GOBIERNO  
 FACTORES Y GRADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
 GESTIÓN 200....**

ANEXO : **B**<sub>01</sub>

**CATEGORÍA  
 OPERATIVA  
 NIVEL 5° Y 6°**

FACTORES	GRADOS	BIEN ( A )	REGULAR ( B )	INSATISFACTORIO ( C )
<b>CALIDAD:</b> El trabajo responde a todos los requerimientos metodológicos y técnicos, e incluye aportes positivos que fueron previamente definidos, y el trabajo no tiene ningún error.		El trabajo reúne las características predefinidas y no tiene errores	El trabajo requiere una revisión de forma y tiene algunos errores	El trabajo ha sido rechazado por errores xde fondo y forma
<b>OPORTUNIDAD:</b> Medida en que el ocupante del puesto ha logrado el resultado en el tiempo y términos establecidos.		El resultado ha sido alcanzado en el tiempo y fechas previstas	El resultado ha sido logrado con demora derivando en perjuicios para el desarrollo de las actividades	El resultado no ha sido alcanzado ni el tiempo ni en las fechas previstas
<b>EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS:</b> Medida en que el ocupante del cargo alcanzó el resultado con economía de recursos		El resultado ha demandado el uso de los recursos previstos	El resultado ha demandado más de los recursos	El resultado ha sido costoso debido a la aplicación injustificada de recursos





## INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO “CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS”

### CATEGORÍA OPERATIVA NIVEL 5 Y 6°

La presente guía servirá para que el jefe inmediato superior pueda usar correctamente los formularios señalados para la evaluación del desempeño al servidor público.

1. Para efectuar la evaluación del desempeño se requiere previamente:
  - Informe de actividades del Servidor Público correspondiente a la gestión.
  - POAI Actualizada del puesto que ocupa el Servidor Público.
2. Escoja el formulario asignado para la evaluación del desempeño de acuerdo al nivel del Servidor público a ser evaluado, en el caso de la categoría superior los formularios a ser utilizados son:
  - Nivel Superior:           FORM - B01  
  ANEXO - B02
3. En la parte superior llene las casillas en blanco:

**Nombre y Apellido.** Identificar el nombre del Servidor Público.

**Nombre del puesto.** Registrar el nombre del puesto que se está analizando. Ejemplo: Profesional de Contabilidad.

**Ubicación del Puesto.** Señalar el nombre de la Unidad Organizacional donde el puesto se ubica. Ejemplo: En el caso del Profesional de Contabilidad se encuentra en la Dirección Financiera.



**Nombre del Evaluador.** Registrar el nombre del Jefe Inmediato Superior, Ejemplo en el caso del Profesional de Contabilidad el cargo Superior es el Director Financiero.

**Periodo de Evaluación.** Registrar la gestión de la evaluación .Ejemplo: 01/01/2003 al 30/11/2003.

**Fecha de Evaluación.** Registrar la fecha de la evaluación, es decir, el día y el mes que se está llenando el formulario de evaluación del desempeño.

**Resultados Específicos.**

En la primera columna de "resultado específico", detallará los resultados específico citados en la POAI del servidor público, Ejemplo: Elaborar los comprobantes de diarios de la Dirección..

En la segunda columna "ponderación", se asignará una ponderación a cada resultado específico de acuerdo a la importancia de los mismos, la suma de las ponderaciones no sobrepasará el 70 %.

Para la calificación de los factores remítase al **ANEXO - B01**, y lea cuidadosamente la descripción de las variables (calidad, oportunidad, eficiencia en el uso de los recursos) y de los grados (bien = 3, regular = 2, e insatisfactorio =1).

En el **FORMULARIO - B01**, la calificación de los factores coloque el número del grado de calificación de acuerdo al factor y la tarea evaluada.

**Ej. Califiqué con un tres que significa bien en calidad a un servidor que cumple con lo requerido.**



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA EL MINISTERIO DE GOBIERNO  
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
"CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES"  
GESTIÓN 200.....**

**FORMULARIO**

**B<sub>02</sub>**

**CATEGORÍA  
OPERATIVA**

**NIVEL 5° Y 6°**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO**

<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b>	<b>C.I.</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	
<b>UBICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>PERÍODO DE EVALUACIÓN</b> ...../...../.....
<b>EVALUADOR :</b> (Jefe Inmediato Superior)	<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b> ...../...../.....

**II. FACTORES DE EVALUACIÓN**

<b>FACTORES</b>	<b>EXCELENTE (A)</b>	<b>BIEN (B)</b>	<b>REGULAR (C)</b>	<b>INSATISFACTORIO (D)</b>
<b>PLANEACIÓN :</b> Prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el desarrollo de los procesos y logro de los resultados específicos	Siempre anticipa obstáculos para el logro de los objetivos <input type="checkbox"/>	Cumple los objetivos que contribuyen al logro de los fines de la entidad <input type="checkbox"/>	A veces cumple los objetivos <input type="checkbox"/>	Nunca cumple los objetivos <input type="checkbox"/>
<b>INICIATIVA:</b> Capaz de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Piensa rápidamente y con lógica en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones. <input type="checkbox"/>	Normalmente resuelve problemas con razonable sensatez <input type="checkbox"/>	A veces se equivoca y casi siempre hay que darle instrucciones <input type="checkbox"/>	Nunca toma decisiones correctas y siempre hay que darle instrucciones <input type="checkbox"/>
<b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO:</b> Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleado.	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos. <input type="checkbox"/>	Tiene suficiente conocimiento del trabajo <input type="checkbox"/>	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita capacitación. <input type="checkbox"/>	Tiene escaso conocimiento del puesto. <input type="checkbox"/>
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Realiza las funciones inherentes al puesto y cumple los deberes y compromisos asignados obteniendo los resultados esperados y asumiendo las consecuencias que derivan de su trabajo	Óptimo cumplimiento en tiempo y modo de todas las tareas con excelentes resultados. <input type="checkbox"/>	Cumple los deberes asignados en los plazos establecidos <input type="checkbox"/>	A veces cumple los deberes asignados <input type="checkbox"/>	Nunca cumple los deberes asignados <input type="checkbox"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo con aportes objetivos	Siempre demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo <input type="checkbox"/>	Demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo <input type="checkbox"/>	A veces demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo <input type="checkbox"/>	Nunca demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo <input type="checkbox"/>
<b>COOPERACIÓN:</b> Disposición para colaborar con los demás en la realización de sus tareas	Siempre demuestra interés por brindar ayuda en la ejecución de tareas <input type="checkbox"/>	Demuestra interés por brindar ayuda en la ejecución de tareas <input type="checkbox"/>	A veces demuestra interés por brindar ayuda en la ejecución de tareas <input type="checkbox"/>	Nunca demuestra interés por brindar ayuda en la ejecución de tareas <input type="checkbox"/>

GRADO FACTOR	EXCELENTE (A)	BIEN (B)	REGULAR (C)	INSATISFACTORIO (D)
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Efectividad en relación con otras personas en todos los niveles organizacionales. Sensibilidad con las necesidades de otros.	Excelente compañero excepcional para tratar a los demás. Sobresaliente en discreción, cortesía y sociabilidad. <input type="checkbox"/>	Buenas habilidades para tratar a los demás. Es discreto y sociable. Confiable en el trabajo. <input type="checkbox"/>	En ocasiones tiene problemas por su descortesía en el trato con los demás. Poco sociable. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente problemas por su descortesía en el trato con los demás. No es sociable y tiene malas relaciones de trabajo. <input type="checkbox"/>
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL:</b> Compromiso con los valores, principios, y fines de la organización. En su comportamiento demuestra sentido de pertenencia con la organización.	Su comportamiento siempre está comprometido con los valores y fines de la organización. <input type="checkbox"/>	Adecuado comportamiento con los valores y fines de la organización. <input type="checkbox"/>	Poco compromiso con los valores, principios, fines de la organización. <input type="checkbox"/>	No se compromete con los valores, principios y fines de la organización. <input type="checkbox"/>
<b>DISCIPLINA:</b> Cumple las normas, disposiciones y reglamentos establecidos en la entidad.	Siempre cumple las normas, disposiciones y reglamentos de la entidad. <input type="checkbox"/>	Cumple las normas, disposiciones y reglamentos de la entidad. <input type="checkbox"/>	A veces cumple las normas, disposiciones y reglamentos. <input type="checkbox"/>	Nunca cumple las normas, disposiciones y reglamentos. <input type="checkbox"/>

**III. TIPO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL EVALUADO:**

**PRIORIDAD DE LA CAPACITACIÓN:**

Urgente

Relativamente Urgente

No Urgente

**IV. COMENTARIOS / RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR AL EVALUADO**

**V. FIRMAS DE CONFORMIDAD**

\_\_\_\_\_  
 Sello y firma de evaluador  
 (Jefe Inmediato Superior)

\_\_\_\_\_  
 Sello y firma del evaluado  
 (Servidor público)



**INSTRUCTIVO CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES**  
**CATEGORÍA OPERATIVA**  
**NIVEL 5° Y 6**

**PROCEDIMIENTO.**

Para llenar las casillas del los formulario de Características Individuales se debe tomar en cuenta la siguiente información.

El formulario de características Individuales para el nivel 5° y 6° es:

• **B<sub>02</sub>**

**I. IDENTIFICACIÓN.**

- **Apellido y Nombre.** Identificar el nombre del funcionario público
- **Nombre del Puesto.** Registrar el nombre del puesto que se está analizando. *Ejemplo: Profesional de Activos Fijos*
- **Ubicación del puesto.** Señalar el nombre de la Unidad o Área organizacional donde el puesto se ubica. *Ejemplo: En el caso del Profesional de Activos Fijo se encuentra en la Dirección Administrativa.*
- **Nombre de evaluador.** Registrar el nombre del Jefe inmediato Superior.
- **Periodo de evaluación.** Registrar la gestión de la evaluación. *Ejemplo: 01/01/03 al 30/11/03.*
- **Fecha de la evaluación.** Registrar la fecha de la evaluación, es decir, el día y el mes que se está llenando los formularios de evaluación del desempeño.



## II. FACTORES Y GRADOS DE EVALUACIÓN.

En el formulario se presenta una columna de factores con su respectiva definición y cuatro columnas de grado que van desde:

- **Excelente = A**
- **Bien = B,**
- **Regular = C**
- **Insatisfactorio = D**

Los factores y los grado de evaluación están diseñadas para ayudarnos a entender como percibe el desempeño del servidor público a ser evaluado. Favor completar éste formulario sin tachaduras. Señale su respuesta con una **X** en los cuadros en blanco.

## III. TIPO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL EVALUADO.

Indicar en la fila en blanco el tema o los temas de capacitación que requiere el servidor público evaluado dando prioridad marcando en las casillas de urgente, relativamente urgente y no urgente.

## IV. FIRMAS DE CONFORMIDAD

Registrar el sello y la firma del evaluador (Jefe Inmediato Superior) y del servidor público a ser evaluado.

# TABULACIÓN DE DATOS

## CATEGORIA OPERATIVA

### NIVEL 5° Y 6°

<b>Nombres y Apellidos (Evaluado):</b>		<b>Puesto:</b>	
<b>Cedula de identidad</b>		<b>Codigo:</b>	
<b>Jefe inmediato Superior:</b>		<b>Puesto:</b>	
<b>Fecha de la evaluación</b>		<b>Lugar:</b>	

#### A. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

TAREAS	PONDERACION DE TAREAS	Calificación	Porcentaje p/tarea	Sub-TOTAL
Tarea 1	20	3	100,00%	20
Tarea 2	20	3	100,00%	20
Tarea 3	30	3	100,00%	30
Tarea 4			0,00%	0
Tarea 5			0,00%	0
Tarea 6			0,00%	0
Tarea 7			0,00%	0
Tarea 8			0,00%	0
Tarea 9			0,00%	0
Tarea 10			0,00%	0
Tarea 11			0,00%	0
Tarea 12			0,00%	0
Tarea 13			0,00%	0
Tarea 14			0,00%	0
Tarea 15			0,00%	0
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>			<b>70</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>



#### B. EVALUACIÓN CUALIDADES DE LA PERSONA

FACTORES	CALIFICACIÓN Puntaje
1. Planificación	4
2. Iniciativa	4
3. Conocimiento del puesto del puesto	4
4. Responsabilidad	4
5. Trabajo en equipo	4
6. Cooperación	4
7. Compromiso Organizacional	4
8. Relaciones Interpersonales	4
9. Disciplina	4
<b>Sub-total</b>	<b>36</b>
<b>Porcentaje 30%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

#### C. RESULTADOS FINALES

FACTOR	Puntos	%
A. Eval. Resultados 70 pto.	70	100%
B. Eval. C. de la persona 30 pto.	30	100%
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>100</b>	

CALIFICACIÓN FINAL/ptos.		
Exelente	95 a 100	100
Bueno	86 a 94	
Suficiente	75 a 85	
Observación	0 a 74	

<b>OBSERVACIONES</b>
<b>TEMAS DE CAPACITACION</b>



**INSTRUCTIVO PARA LA TABULACIÓN DE DATOS**  
**CATEGORÍA OPERATIVA**  
**NIVEL 5º y 6**

2. Reciba todos los formularios de evaluación del desempeño
3. En la parte superior del formulario llene los datos del servidor público (evaluado) y del jefe inmediato superior (evaluador).
4. Primero vacié los datos del formulario de evaluación de Resultados (**Formulario – B 01**), en la primera parte en el inciso A de "Evaluación de los Resultados", copie los resultados específicos, ponderación correspondiente y la calificación respectiva.
5. Seguidamente la hoja Excel automáticamente realizará la transformación de los datos en porcentajes (%) en la columna "porcentaje por tarea", para después obtener un sub-total de acuerdo a la ponderación de cada tarea este resultado se verá en la columna "sub-total".
6. Después la hoja Excel sumará automáticamente el puntaje obtenido en el factor de Evaluación de Resultados, en la fila "Total".
7. Ahora se procederá a transcribir los resultados de la evaluación del factor de características individuales (**Formulario – B 02**).
8. Vacíe los datos de características individuales en el inciso b de "Evaluación de Características Individuales". En la columna "calificación de puntaje", según el puntaje que le corresponda:



CALIFICACIÓN	PUNTAJE
A	4
B	3
C	2
D	1

La hoja Excel sumará estos datos automáticamente en la fila "Sub-total".

9. Seguidamente la hoja Excel automáticamente realizará la transformación de los datos en porcentajes (%) en la fila "Porcentaje", para después obtener un resultado final sobre el 30% en la fila "TOTAL".
10. Para finalizar tenemos el inciso c de "Resultados Finales", donde automáticamente usted verá los resultados obtenidos de las calificaciones de la Evaluación de Resultados y de Características Individuales en la columna "puntos" y el respectivo porcentaje en la columna "%".
11. En la tabla siguiente de "Calificación final", se verá automáticamente los resultados finales y su respectiva calificación final obtenida por el servidor público.
12. En la parte de "observaciones" y "temas de capacitación", transcriba los datos de los formularios.
13. Para terminar imprima este formulario y adjúntelo en la carpeta personal del Servidor Público.



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
MINISTERIO DE GOBIERNO  
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
"CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES"  
GESTION 200.....**

**FORMULARIO**

**C 01**

**CATEGORÍA  
OPERATIVA  
NIVEL 7° Y 8°**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO**

<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b>	<b>C.I.</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<b>PERÍODO DE EVALUACIÓN</b> ...../...../.....
<b>UBICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b> ...../...../.....
<b>EVALUADOR :</b> (Jefe Inmediato Superior)	

**II. FACTORES DE EVALUACIÓN**

<b>GRADOS</b>	<b>EXCELENTE (A)</b>	<b>BIEN (B)</b>	<b>REGULAR (C)</b>	<b>INSATISFACTORIO (D)</b>
<b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO:</b> Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleado.	Conoce plenamente el contenido de su puesto, domina los conocimientos, técnicas requeridos para su puesto. <input type="text"/>	Posee y aplica adecuadamente los conocimientos técnico - prácticos requeridos para su puesto. <input type="text"/>	Escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas, tiene dificultad para aplicarlos. <input type="text"/>	Muy bajo nivel de conocimiento y habilidades, le impidan desenvolverse en su trabajo adecuadamente. <input type="text"/>
<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> El trabajo responde a todos los requerimientos metodológicos, técnicos y el trabajo no tiene ningún error.	Siempre presenta orden y precisión en los productos y resultados y no tiene errores. <input type="text"/>	Presenta orden y precisión en los productos y resultados de su trabajo y no presenta errores. <input type="text"/>	A veces comete errores, lo cual produce atresos y quejas. <input type="text"/>	Malísima calidad del trabajo. Frecuentemente comete errores. Extremadamente descuidado. <input type="text"/>
<b>EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS:</b> Medida en que el ocupante del puesto alcanzó el resultado con economía de recursos.	Siempre alcanza los resultados con economía de recursos <input type="text"/>	Alcanza los resultados con economía de recursos <input type="text"/>	A veces alcanza los resultados con economía de recursos <input type="text"/>	Nunca alcanza los resultados con economía de recursos <input type="text"/>
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Capacidad de desarrollar su trabajo dentro del plazo estipulado	Siempre cumple los deberes asignados de acuerdo a los plazos establecidos <input type="text"/>	Cumple los deberes asignados en los plazos establecidos <input type="text"/>	A veces cumple los deberes asignados <input type="text"/>	Nunca cumple los deberes asignados <input type="text"/>
<b>INICIATIVA:</b> Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas e interés por aprender cosas nuevas	Piensa rápidamente y con lógica en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones. <input type="text"/>	Normalmente resuelve problemas con razonable sensatez <input type="text"/>	A veces se equivoca y casi siempre hay que darle instrucciones <input type="text"/>	Nunca toma decisiones correctas y siempre hay que darle instrucciones <input type="text"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Demuestra capacidad para integrarse a un equipo de trabajo con aportes objetivos	Siempre demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo <input type="text"/>	Demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo <input type="text"/>	A veces demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo <input type="text"/>	Nunca demuestra capacidad para integrarse a un grupo de trabajo <input type="text"/>
<b>COOPERACIÓN:</b> Disposición para colaborar con los demás en la realización de sus tareas	Siempre demuestra interés para resolver problemas de la entidad <input type="text"/>	Expresa interés para resolver problemas de la entidad <input type="text"/>	A veces expresa interés para resolver problemas de la entidad <input type="text"/>	Nunca expresa interés para resolver problemas de la entidad <input type="text"/>

				FORMULARIO	C <sub>01</sub>
GRADO	EXCELENTE (A)	BIEN (B)	REGULAR (C)	INSATISFACTORIO (D)	
FACTOR					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Efectividad en relación con otras personas en todos los niveles organizacionales. Sensibilidad con las necesidades de otros.	Excelente compañero de habilidades excepcionales para tratar a los demás. Sobresaliente en discreción, cortesía y sociabilidad. <input type="checkbox"/>	Buenas habilidades para tratar a los demás. Es discreto y sociable. Confiable en el trabajo. <input type="checkbox"/>	En ocasiones tiene problemas por su descortesía en el trato con los demás. Poco sociable. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente tiene problemas por su descortesía en el trato con los demás. No es sociable, malas relaciones de trabajo. <input type="checkbox"/>	
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL:</b> Compromiso con los valores, principios, y fines de la organización. En su comportamiento demuestra sentido de pertenencia con la organización.	Su comportamiento siempre esta comprometido con los valores y fines de la organización. <input type="checkbox"/>	Adecuado comportamiento con los valores, fines de la organización. <input type="checkbox"/>	Poco compromiso con los valores, principios, fines de la organización. <input type="checkbox"/>	No se compromete con los valores, principios y fines de la organización. <input type="checkbox"/>	
<b>DISCIPLINA:</b> Cumple las normas, disposiciones y reglamentos establecidos en la institución.	Siempre cumple las normas, disposiciones y reglamentos de la entidad. <input type="checkbox"/>	Cumple las normas, disposiciones y reglamentos de la entidad. <input type="checkbox"/>	A veces cumple las normas, disposiciones y reglamentos. <input type="checkbox"/>	Nunca cumple las normas, disposiciones y reglamentos. <input type="checkbox"/>	

**III. TIPO DE CAPACITACION PRDPUESD PARA EL EVALUADD:**

---

**PRIDRIDAD DE LA CAPACITACIÓN:**

Urgente

Relativamente Urgente

No Urgente

**IV. COMENTARIDS / RECOMENDACIONES DEL EVALUADDR AL EVALUADO**

---

**V. FIRMAS DE CDNFORMIDAD**

\_\_\_\_\_  
Sello y firma de evaluador  
(Jefe Inmediato Superior)

\_\_\_\_\_  
Sello y firma del evaluado  
(Servidor público)



**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE  
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES  
CATEGORÍA OPERATIVA  
NIVEL 7° Y 8°**

**PROCEDIMIENTO.**

Para llenar las casillas del formulario de Evaluación del Desempeño se debe tomar en cuenta la siguiente información:

El formulario de características para el nivel 7° y 8° es:

- **C 01** para el nivel 7° y 8°

**Nombre de la entidad.** Identificar la entidad.

**I. IDENTIFICACIÓN.**

- **Apellido y Nombre.** Identificar el nombre del funcionario público
- **Nombre del Puesto.** Registrar el nombre del puesto que se está analizando. *Ejemplo: Auxiliar Administrativo.*
- **Ubicación del puesto.** Señalar el nombre de la Unidad o Área organizacional donde el puesto se ubica. *Ejemplo: En el caso del Auxiliar Administrativo se encuentra en la Dirección Administrativa..*
- **Nombre de evaluador.** Registrar el nombre del Jefe inmediato Superior.
- **Período de evaluación.** Registrar la gestión de la evaluación. *Ejemplo: 01/01/03 al 30/11/03.*
- **Fecha de la evaluación.** Registrar la fecha de la evaluación, es decir, el día, el mes y el año que se está llenando los formularios de evaluación del desempeño.



## II. FACTORES Y GRADOS DE EVALUACIÓN.

En el formulario se presenta una columna de factores con su respectiva definición y cuatro columnas de grado que van desde **Excelente = A**, **Bien = B**, **Regular = C** e **Insatisfactorio = D**

Los factores y los grados de evaluación están diseñados para ayudar a entender cómo percibe el desempeño del servidor público a ser evaluado. Favor completar éste formulario sin tachaduras. Señale su respuesta con una **X** en los cuadros en blanco.

## III. TIPO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL EVALUADO.

Indicar en la fila en blanco el tema o los temas de capacitación que requiere el servidor público evaluado dando prioridad marcando en las casillas de urgente, relativamente urgente y no urgente.

## IV. FIRMAS DE CONFORMIDAD

Registrar el sello y la firma del evaluador (Jefe Inmediato Superior) y del servidor público evaluado.

# TABULACIÓN DE DATOS

## CATEGORIA OPERATIVA

### NIVEL 7° Y 8°

Nombres y Apellidos (Evaluado):		Puesto:	
Cedula de identidad		Codigo:	
Jefe Inmediato Superior:		Puesto:	
Fecha de la evaluación		Lugar:	

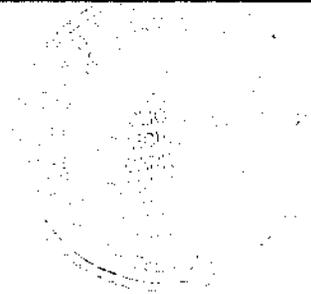
#### A. EVALUACIÓN CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

FACTORES	CALIFICACIÓN	Sub-total	Porcentaje	TOTAL
	Puntaje			
1. Conocimiento del puesto	4	40	100%	30
2. Calidad del Trabajo	4			
3. Eficiencia en el uso de los recursos	4			
4. Responsabilidad	4			
5. Iniciativa	4			
6. Trabajo en Equipo	4			
7. Cooperación	4			
8. Relaciones Interpersonales	4			
9. Compromiso	4			
10. Disciplina	4			

#### B. RESULTADOS FINALES

FACTOR	PUNTOS	%	Puntaje
B. Evaluación de cualidades personales 30 ptos.	30	100%	100
RESULTADO FINAL	30		

CALIFICACIÓN FINAL/ptos.		
Exelente	95 a 100	100
Buena	86 a 94	
Suficiente	75 a 85	
Observación	0 a 74	



<b>OBSERVACIONES</b>
<b>TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>



**INSTRUCTIVO PARA LA TABULACIÓN DE DATOS  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
(NIVEL 7° y 8°)**

1. Recepción de todos los formularios de evaluación del desempeño
2. En la parte superior del presente formulario llene los datos del servidor público (evaluado) y del jefe inmediato superior (evaluador).
3. Proceda a transcribir los resultados de la evaluación del factor de características individuales (**Formulario C1**).
4. Vacíe los datos de características individuales en el inciso a de "Evaluación de Características Individuales". En la columna "calificación de puntaje", según el puntaje que le corresponda:

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
A	4
B	3
C	2
D	1

La hoja Excel sumará estos datos automáticamente en la columna "Subtotal".

- 5 Seguidamente la hoja Excel automáticamente realizará la transformación de los datos en porcentajes (%) en la columna



"Porcentaje", para después obtener un resultado final sobre el 30% en la columna "TOTAL".

- 6 Para finalizar se tiene el inciso b de "Resultados Finales", donde automáticamente usted verá los resultados obtenidos de las calificaciones de

la Evaluación de resultados y de Características Individuales en la columna "puntos" y el respectivo porcentaje en la columna "%".

- 7 En la tabla siguiente de "Calificación final", se verá automáticamente los resultados finales y su respectiva calificación final obtenida por el servidor público.
- 8 En la parte de "observaciones" y "temas de capacitación", transcriba los datos de los formularios.
- 9 Para terminar imprima este formulario y adjúntelo en la carpeta personal del Servidor público.





## 7. CONCLUSIONES

- Después de analizar las encuestas se evidencia que existe un nivel alto de desconocimiento de lo que realmente es la evaluación del desempeño y nos permite una retroalimentación, muy favorable para el análisis de la propuesta
- Reforzar más el Sistema de Administración de Personal y por ende el Subsistema de Evaluación del Desempeño en el Ministerio de Gobierno.
- El modelo de evaluación del desempeño en el Ministerio de Gobierno no está acorde a las necesidades del proceso que exige las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal
- La calidad del proceso de evaluación del desempeño está en dependencia de la aplicación de la Programación Operativa Anual Individual de cada servidor público y la correcta interpretación de los factores usados para la evaluación de las características individuales.
- Se demuestra que el subsistema de evaluación de desempeño es una nueva herramienta. que permitirá la identificación de las necesidades de capacitación, la probabilidad de movilidad de personal, incentivos, reconocimientos, retiros en caso de obtener dos evaluaciones en observación y prever de información para mejorar el desempeño del Ministerio de Gobierno.
- La evaluación del desempeño se constituye en un medio para desarrollar programas de mejoramiento; servir como uno de los elementos de juicio para la promoción; evaluar la calidad de las funciones precedentes (P.O.A.I., reclutamiento, selección, inducción valoración); determinar los estímulos económicos y/o psicosociales y confirmar la permanencia de un funcionario en el Ministerio de Gobierno.



## 8. RECOMENDACIONES

- Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la Evaluación de Desempeño para el Ministerio de Gobierno.
- Utilizar la propuesta como modelo de evaluación de desempeño para aplicarlo en evaluaciones futuras
- Aplicar la metodología de la propuesta para la Evaluación del Desempeño que minimizará los efectos de carácter subjetivo del evaluador.
- La optima implementación del manual de evaluación del desempeño, identificará las necesidades de capacitación y desarrollo en el Ministerio de Gobierno.
- El proceso de evaluación debe ser continuo. Por consiguiente se deberá realizar reuniones periódicas para implementar ajustes en los POAI's.
- Realizar talleres dirigidos a los jefes inmediatos superiores sobre la utilización del Manual para evitar el subjetivismo en la evaluación del desempeño
- La correcta aplicación del manual de evaluación del desempeño propuesto generará beneficios. Para los servidores públicos, la entidad y la comunidad.
- Se recomienda programar la evaluación del desempeño dos veces al año.

## ANEXO I

### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL MINISTERIO DE GOBIERNO

El objetivo del presente cuestionario es determinar la base para el diseño de metodos de evaluación del desempeño para el Ministerio de Gobierno. Esta infomación tiene fines academicos sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

#### MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN CORRECTA

#### 1. Mencione cuáles son los subsistemas del Subsistema de Administración de Personal?

- a) Subsistema de Evaluación del Desemñpeño
- b) Subsistema de Rotación
- c) Subsistema de Capacitación Productiva
- d) Subsistema de Remuneración
- e) Subsistema de Valoración de Puestos
- f) Subsistema de Dotación de Personal
- g) Subsistema de Movilidad de Personal
- h) Subsistema de Registro

#### 2. Cuando ingreso a la entidad le proporcionaron algún material? Como ser:

- a) Información acerca de la misión, objetivos de la entidad
- b) Reglamento interno
- c) POAI (Perfil del Puesto)
- d) Nada
- e) Otros (mencione) \_\_\_\_\_

#### 3. Usted considera que existe privilegios en su entidad y/o Unidad? Para:

- a) Ascensos
- b) Remuneraciones
- c) Traslados
- e) En nada
- f) Otros (mencione) \_\_\_\_\_

#### 4. Usted considera que la evaluación del desempeño es:

- a) Una Evaluación del conocimiento de algunos documentos institucionales (Ley N° 1178 y sus Sistemas, Regalaneto Interno, etc.)

- b) un proceso que mide las cualidades individuales de cada funcionario
- c) proceso que mide el desempeño del empleado en su trabajo
- d) otro (Mencione) \_\_\_\_\_

**5. Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño en la entidad?**

- a) Dos veces al año
- b) Una vez al año
- c) Nunca
- d) Otro

Si no fue evaluado pase a la pregunta N° 8

**6. Con que base o bajo que factores fue evaluado?**

- a) Conocimiento del reglamento interno
- b) Conocimiento de la ley N° 1178 y sus sistemas
- c) Responsabilidad, calidad y trabajo en equipo
- d) Puntualidad, Pulcritud
- e) Otros

**7. Quien lo evaluó?**

- a) El jefe inmediato superior
- b) El Director de Recursos Humanos
- c) Ambos
- d) Ninguno

**8. A usted le beneficiara una evaluación del desempeño?**

- a) En mucho, ya que podría mejorar mi desempeño
- b) De mucho porque se tomarian decisicones para promociones, incentivos de acuerdo al resultado de la evaluación
- c) En permanecer en el puesto
- d) En nada
- e) Otros (mencione) \_\_\_\_\_

**9. Usted que sugerencia tiene para el subsistema de evaluación del desempeño?**

Mencione:

---

---

---

---

---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!**

## ANEXO II

### A: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo del presente cuestionario es para determinar las bases para el diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño para el Ministerio de Gobierno. Esta información tiene fines académicos-

Responda las siguientes preguntas:

1. **¿Cuáles son los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos?**

.....  
.....  
.....  
.....

2. **¿Qué resultados obtuvo la Dirección de Recursos Humanos durante esta gestión?**

.....  
.....  
.....  
.....

3. **¿Qué políticas y/o estrategias se ha planteado la Dirección de Recursos Humanos?**

.....  
.....  
.....  
.....

4. **¿Cuáles son las condiciones, medios, recursos (humanos, monetarios, etc.) con los que cuenta la Dirección de Recursos Humanos?**

.....  
.....  
.....  
.....

5. **¿Para usted, qué es la evaluación del desempeño?**

.....  
.....

.....  
.....  
**6. ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Usted, cómo piensa que se debería realizar la evaluación del desempeño?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Cada qué tiempo se debería realizar la evaluación del desempeño?**

.....  
.....  
.....

**9. ¿Qué factores y grados se deberían tomar en cuenta para la evaluación del desempeño?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿Quién debería ser el responsable de la evaluación del desempeño?**

.....  
.....  
.....

**11. ¿Usted en qué cree que le beneficiaría la evaluación del desempeño a su institución?**

.....  
.....  
.....

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO!**

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ARANDIA SARAVIA, LEXIN**, "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje" UMSA, La Paz, 1989.

**CAMPERO, FERNANDO**, "Bolivia en el Siglo XX", Editorial FOCET Ltda., Bolivia, 1999.

**CUMING, L.L.**, " Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación" , Editorial, Trillas, México, 1985.

**CHIAVENATO, IDALBERTO**, "Gestión del Talento", Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002.

**DESSLER , GARY**, "Administración de Personal" Editorial, Prentice Hall, México, 1994.

**FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMÍN**, "Organización de Empresas – Análisis, Diseño y Estructura, Editorial, Mc Graw Hill, México, 1995.

**HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLAO, CARLOS**, "Metodología de la Investigación" , Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.

**RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUIN**, "Administración Moderna de Personal", Editorial ECAFSA, México, 2000.

**SIKULA, ANDREW**, "Administración de Recursos Humanos" Editorial, Limusa, México, 1996.

**SORIANO LOPEZ MONICA**, "Las 7 Is de la Gestión de Personal" Impreso en los Talleres del Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., Bolivia, 2003.

**WERTHER WILLIAN, DAVIS KEITH**, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**, de 6 de octubre de 1995.

**LEY N° 1178, DE ADMINISTRACIÓN Y CONYTROL GUBERNAMENTAL**, de 20 de julio de 1990.

**LEY DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO**, de 27 de octubre de 1999.

**DECRETO SUPREMO 26115, NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, de 21 de marzo de 2001.