



Guía
DE
Evaluación
DEL
Desempeño





Guía DE Evaluación DEL Desempeño



Dirección General de Pasaportes
Av. George Washington, esquina Héroes de Luperón, Centro de los Héroes
Teléfonos: 809-532-4233 • 809-532-7373
Santo Domingo, República Dominicana



Guía de Evaluación del Desempeño





ÍNDICE

<i>Presentación</i>	7
<i>Introducción</i>	9
<i>Evaluación del desempeño. Concepto</i>	11
<i>Propósito</i>	11
<i>Ventajas</i>	12
<i>Objetivos</i>	13
<i>Principios</i>	14
<i>La evaluación del desempeño en el marco de la Ley Núm. 41-08 de Función Pública</i>	15
<i>Sugerencias generales al supervisor-evaluador</i>	15
<i>Los criterios de desempeño</i>	16
<i>Situaciones que se pueden presentar en el proceso de evaluación del desempeño</i>	17
<i>Pasos a seguir en el proceso de la evaluación del desempeño</i>	17
<i>Errores que deben evitarse al realizar una evaluación del desempeño</i>	19
<i>Procedimientos para realizar la evaluación</i>	20
<i>La entrevista de evaluación</i>	21
• <i>Objetivos</i>	21
• <i>Pasos para realizar una buena entrevista de evaluación</i>	22
• <i>Sugerencias para una buena entrevista</i>	23
<i>Resultados de la evaluación del Desempeño</i>	25
<i>Métodos para la evaluación del Desempeño</i>	25
<i>Anexos</i>	27
• <i>Formularios de evaluación del desempeño de los diferentes grupos ocupacionales</i>	28





PRESENTACIÓN

La Dirección General de Pasaportes pone a disposición de todos/as sus empleados/as esta Guía de Evaluación, con el firme propósito de que a partir de este momento tengamos el compromiso de hacer una evaluación del desempeño de forma objetiva.

El principal objetivo de esta guía es lograr la mejora de desempeño de los/as empleados/as, tomando en consideración que su función se realice con mérito, cortesía, decoro, disciplina, honestidad, pulcritud y vocación de servicio.

Es importante cumplir con el proceso que deben hacer las instituciones de acuerdo a lo establecido por la Ley 41-08 de Función Pública, de evaluar el desempeño a todo el personal que las conforman con la finalidad de medir los logros individuales e institucionales, el cual se traduce en el cumplimiento de la misión y para hacerlo es necesario establecer reglas claras que nos permita hacer una evaluación del desempeño con objetividad.

Dra. Flavia García
Directora General de Pasaportes





INTRODUCCIÓN

El Artículo No. 32 de la Ley 41-08 de Función Pública establece que toda persona tiene derecho de acceder al servicio público en condiciones de igualdad, y una vez que ingrese a la Administración Pública se considera obligatoria la participación en los programas de inducción, formación y capacitación, con el propósito de que su desempeño sea evaluado y se le otorgue la calificación correspondiente, según sus méritos.

Esta evaluación se efectuará a través técnicas, metodologías, procedimientos e instrumentos establecidos por la Secretaría de Estado de Función Pública, órgano rector encargado de trazar los lineamientos a seguir.

Se debe tomar en consideración lo establecido en el Artículo 49 de la referida Ley en lo concerniente a los servidores de Carrera Administrativa, en cuanto a que la promoción se fundamentará en el mérito personal.

Esta herramienta permitirá analizar diferentes conceptos, lograr los objetivos propuestos, tener en cuenta las sugerencias y recomendaciones, y cumplir con los procedimientos, todo con el propósito de que la evaluación del desempeño se realice de una manera objetiva.

La presente guía nos ilustrará además, sobre los formularios que deben aplicarse dependiendo del grupo ocupacional.





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es el proceso destinado a valorar el desenvolvimiento en el trabajo y las cualidades individuales mostradas por el/la servidor/a. Se estima el rendimiento global del empleado/a.

¿CUÁL ES EL PROPÓSITO?

Lo que se persigue con la evaluación del desempeño es mejorar a futuro el nivel de eficiencia en el desempeño de la gestión encomendada. La evaluación del desempeño tiene como propósito:

- a) El desempeño a nivel individual
- b) El desempeño a nivel institucional

Estos dos desempeños están interrelacionados, debido a que mejorar el desempeño de manera laboral individual implica mejorar la eficiencia en la organización.

La evaluación nos permite:

- Identificar las fortalezas y áreas de mejoras
- Conocer las expectativas que tiene el evaluador en cuando al rendimiento del evaluado.
- Conocer los factores que el/la evaluador/a utiliza para medir el desempeño.

En lo referente a la Institución, la evaluación del desempeño cumple con los siguientes objetivos:

- Obtener las informaciones correspondientes para desarrollar programas de mejoramiento o capacitación.

- Contar con una base para aplicar incentivos y sustentar la movilidad.
- Identificar potencialidades en el personal
- Establecer la diferencia sobre el rendimiento alcanzado vs. lo esperado, a fines de introducir las medidas correctivas correspondientes.

*V*ENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Detecta necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Aumenta la satisfacción y el autoestima que mejora el clima institucional.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR PÚBLICO

Para el servidor lo que propiamente persigue es:

- Estimular el rendimiento
- Identificar sus potencialidades y áreas de mejoras
- Establecer los factores de méritos como requisitos para ingresar a la carrera administrativa.

En lo referente a la Institución tenemos:

- Evaluar a los servidores públicos de Carrera Administrativa y a los que no están sujetos a ella.
- Proveer información para mejorar el desempeño de la gestión institucional en lo referente a calidad en el servicio, efectividad, honestidad y eficiencia.
- Detectar necesidades de capacitación y entrenamiento.
- Contar con una base para otorgar incentivos monetarios y no monetarios.
- Conocer el nivel de cumplimiento de los deberes y responsabilidades inherentes a los cargos que ocupan los actuales servidores públicos evaluados.





P RINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño debe de estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- a) **Mensurabilidad:** Los factores a evaluar deben ser susceptibles de medición
- b) * **Verificabilidad:** Los resultados de la evaluación deben ser comprobables.
- c) **Transparencia:** El sistema de evaluación debe ser confiable, comprensible y que el personal conozca sobre el proceso y sus resultados.
- d) **Igualdad:** Todos/as los/as servidores/as Públicos, de acuerdo a lo especificado en la Ley 41-08 de función pública, tienen el derecho de ser evaluados.
- e) **Oportunidad:** los/as servidores/as públicos tienen el derecho de ser evaluados/as y conocer oportunamente la valoración de sus servicios.
- f) **Publicidad:** El resultado de la evaluación debe ser conocido por todos/as los/as interesados/as.

* Para que la evaluación del desempeño se realice de manera objetiva y los resultados puedan ser comprobados, el supervisor/a de área debe llevar un registro de cada subordinado con la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, que posteriormente son comentados entre el supervisor y el supervisado (formulario de incidentes críticos, véase Anexo B).

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LA LEY No. 41-08 DE FUNCION PÚBLICA.

El Artículo 47 establece que “La evaluación del desempeño de los funcionarios públicos se efectuará a través de las técnicas, metodologías, procedimientos e instrumentos que se determinen en la reglamentación complementaria”.

Podemos apreciar que en el Art. 48 de la referida Ley, en lo concerniente a los servidores públicos de carrera cuyo desempeño haya sido calificado de insatisfactorio, mediante el proceso de evaluación, deberán someterse a un programa especial de capacitación. En caso de que no culmine dicho programa o no lo apruebe, o que en el siguiente proceso de evaluación su desempeño sea nuevamente calificado de insatisfactorio, será destituido del cargo.

El desempeño de los funcionarios públicos de carrera será evaluado periódicamente, de manera objetiva e imparcial, tomando en consideración los principios señalados anteriormente (Mensurabilidad, Verificabilidad, Transparencia, Igualdad, Oportunidad y Publicidad).

SUGERENCIAS GENERALES AL SUPERVISOR-EVALUADOR

En el proceso de evaluación del desempeño, el superviso-evaluador debe poner el mayor cuidado y la más completa atención de los enunciados y las opciones que presentan. A continuación los aspectos claves a tomar en cuenta.

Guía de Evaluación del Desempeño



Al valorar un enunciado, tome en cuenta el desenvolvimiento del supervisado durante todo el período evaluado, evitando basarse sólo en lo ocurrido en algunas ocasiones.

Al momento de evaluar un factor, no se deje influenciar por aspectos ajenos a los que esté evaluando.

Debe evitar las consideraciones subjetivas. No asigne valores complacientes ni severos; evalúe cada factor con imparcialidad pensando en las actuaciones reales que ha presentado el servidor en el desempeño de su trabajo.

Cuando evalúe a sus subalternos, evite la discriminación por edad, color, raza, género, condición social o economía, filiación política o creencia religiosa u otra condición personal o social.

LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el/la empleado/a debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

SITUACIONES QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Entre los factores más frecuentes que pueden originar situaciones en el proceso de desempeño se encuentran:

- »» Un criterio de desempeño inequitativo.
- »» Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- »» Que los supervisores - evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad, sino como una obligación.
- »» Que se desarrollen perjuicios personales
- »» Que se sobrestime o subestime al evaluado/a
- »» Que se produzca un efecto de indulgencia
- »» Que se evalúe por inmediatez
- »» Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- »» Cuando el supervisor-evaluador no entiende claramente la responsabilidad que se le ha asignado.

PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

A continuación encontrará la descripción de los pasos a seguir en el proceso de la evaluación del desempeño. La evaluación se hará utilizando formularios especiales, conforme al grupo ocupacional al que le pertenezca el servidor, para contestar el formulario*, tome en consideración las indicaciones siguientes:



Guía de Evaluación del Desempeño

- a) Evalúe los/las servidores/as públicos/as uno por uno, completando el formulario correspondiente a cada servidor antes de comenzar a evaluar el siguiente.
- b) Conteste los enunciados en el mismo orden en que están; no pase al siguiente sin haber contestado el anterior.
- c) Conteste los enunciados sobre la base de los hechos y situaciones ocurridas durante el período evaluado, no se base en situaciones aisladas.

***Nota:** Hasta este momento estos son los formularios que se están utilizando, a partir del próximo año 2010, la Secretaría de Estado de Administración Pública relanzará el formato, en donde se tomará en cuenta:

- Las competencias
- El logro de metas
- Los objetivos (definidos en los planes estratégicos y operativos)
- El comportamiento ético
- La disciplina

ERRORES QUE DEBEN EVITARSE AL REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. De tendencia central: En ocasiones los supervisores de áreas escogen las calificaciones del centro.
2. Efecto de halo: se juzga al evaluado favorable o desfavorablemente basándose en las últimas conductas que recuerda el evaluador, sean positivas o negativas.
3. De benevolencia: se evalúa a todos los servidores por igual, colocándolos en el extremo superior de la curva normal.
4. Error aleatorio: se coloca la calificación al azar, sin fijarse a quién se le asigna el eficiente, bueno o excelente.
5. De similitud: cuando uno de los evaluados tiene algún parecido con la forma de ser del evaluador, si la autoestima de este último es alta, entonces dará una buena calificación, si es baja, la calificación será deficiente.
6. De familiaridad: cuando algún evaluado guarda un parecido con un familiar cercano del evaluador/a.
7. De edad: es cuando se toma como parámetro la edad del empleado/a que se evalúa, a favor o en contra.
8. De antigüedad: afecta la evaluación que se haga, si el evaluado tiene mucho o poco tiempo en la organización.
9. Valoración del carácter: es cuando se tiende a evaluar por el tipo de persona que es el empleado/a, no como empleado/a propiamente.

PROCEDIMIENTO

- a) El Departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de preparar la relación de empleados/as por áreas administrativas, tomando en cuenta los grupos ocupacionales; procede a enviarla a los respectivos supervisores, acompañada de los formularios correspondientes.
- b) El/la supervisor/a procede a llenar los datos del servidor/a en las casillas cuyos números van desde el número uno (1) hasta el once (11) inclusive.
- c) El/la supervisor/a procede a realizar la evaluación del desempeño tomando en consideración los factores de desempeño de la función y de las características individuales.
- d) Cada factor tiene 10 opciones. Sólo se procederá a elegir una sola, y el/la supervisor/a le dará el valor de manera objetiva a la misma.
- e) Sume las puntuaciones otorgadas en cada factor y anótela en la casilla número nueve (9) (Calificación final).
- f) Conteste la casilla número diez (10), destacando la acción recomendada para mejorar algunos aspectos.
- g) Cuando termine de evaluar a todos/as sus supervisados/as, elabore un calendario de entrevistas para que analice con cada uno de los evaluados los resultados de las evaluaciones.
- h. Enviar el resultado de las evaluaciones al Departamento de Recursos Humanos con una comunicación.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Definición:

La entrevista de evaluación consiste en una conversación planificada entre el supervisor inmediato y el servidor evaluado, con el propósito de analizar el desempeño laboral y la conducta del empleado/a durante el período evaluado.

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y debe ser manejada adecuadamente, su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado/a informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista debe considerarse como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado/a y la Organización.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:

- Dar a conocer al servidor/a evaluado/a los resultados de la evaluación.
- Analizar los resultados de la evaluación de las labores del servidor/a hecha por el supervisor/a inmediato.
- Procurar que el evaluado conozca la apreciación que el/la supervisor/a inmediato tiene acerca de su desempeño, sus fortalezas y sus áreas de mejoras.
- Lograr que el/la servidor/a evaluado consolide las fortalezas y supere las áreas de mejora

encontradas al analizar los resultados de la evaluación con el/la supervisor/a.

- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.
- Corregir datos e informaciones erradas.
- Definir medidas de mejoramiento.

*P*ASOS PARA REALIZAR UNA BUENA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

1. El/la supervisor/a elabora un calendario de entrevistas y le comunica a cada servidor/a la fecha, hora y lugar en que se realizará el encuentro respectivo.
2. Al iniciarse la entrevista, el/la supervisor/a le informa al servidor/a evaluado/a el proceso de evaluación que se realiza en la institución y los objetivos de la misma.
3. El/la supervisor/a y el/la supervisado/a analizan conjuntamente los factores sobresalientes de la evaluación y luego los demás factores.
4. Al final de cada entrevista, el/la supervisor/a solicitará al/la servidor/a evaluado/a que llene la casilla 12 del formulario, indicando su conformidad o inconformidad con los resultados de la evaluación de su desempeño. (El/la servidor/a, deberá argumentar su respuesta).

5. El/la empleado/a firma el formulario de evaluación de desempeño llenado por su supervisor/a y anota la fecha en que fue entrevistado.
6. El/la supervisor/a entrega los formularios de evaluación del desempeño al Departamento de Recursos Humanos, en cumplimiento de la fecha previamente establecida.
7. De acuerdo al Art. 15 de la Ley 41-08, se constituirá adhoc una Comisión de Personal, con atribuciones de conciliación en su ámbito de competencia, la cual conocerá y procesará las peticiones o reclamos que presenten los servidores públicos.
8. La Comisión de personal estará integrada por:
 - 8.1 Un representante de la Secretaría de Estado de la Función Pública, quien la presidirá.
 - 8.2 Un representante de la autoridad máxima del órgano o entidad administrativa donde se ha generado la situación.
 - 8.3 El empleado interesado o su representante.

SUGERENCIAS PARA UNA BUENA ENTREVISTA

- a) La entrevista debe realizarse en un lugar apropiado en el que se pueda mantener la privacidad y no haya interrupciones.
- b) El/la supervisor/a debe destacar las cualidades positivas que sobresalgan en las evaluaciones y los beneficios que el/la empleado/a evaluado/a ha obtenido, en primer lugar.



Guía de Evaluación del Desempeño

- c) El/la supervisor/a analizará los puntos débiles y recomendará las alternativas, que permitan superar las deficiencias que pudieran haber.
- d) El/la supervisor/a debe motivar al servidor/a a que hable; así podrá conocer aspectos no reflejados en la evaluación y posiblemente desconocidos hasta ese momento. De ese intercambio podrá surgir una comunicación futura mejor.
- e) Durante la entrevista de evaluación, tanto el/la supervisor/a como el/la evaluado/a, deberán mantener una actitud flexible, ecuánime y fundamentada en los aspectos técnicos de la evaluación.
- f) Ni el/la supervisor/a ni el/la empleado/a deben distraerse en asuntos ajenos a la evaluación.
- g) El supervisor analizará los resultados de cada evaluación exclusivamente con el/la empleado/a, sin hacer referencia a los resultados de otros servidores evaluados, como forma de mantener la confidencialidad de las evaluaciones y sus resultados.
- h) El/la supervisor/a recomendará a cada servidor/a evaluado/a, no comentar los resultados de su evaluación ni de cómo fue manejada su entrevista.

*R*ESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como resultado de la Evaluación del Desempeño, pueden adoptarse, entre otras, las siguientes decisiones:

- Incentivo monetario (según las políticas y disponibilidad presupuestaria de la organización).
- Reconocimientos y otros incentivos morales por la labor realizada.
- Permanencia en el puesto, en caso de resultado con calificación de bueno.
- Destitución, en caso de dos resultados insatisfactorios de manera consecutiva.

*M*ÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. **Evaluación de los supervisores:** Es la evaluación realizada por cada supervisor/a de área a sus subordinados, es el/la supervisor/a quien conoce mejor sobre el nivel de desempeño y rendimiento de su subordinado/a.
2. **Autoevaluación:** En este caso el servidor/a hace un estudio de su desempeño.
3. **Evaluación conjunta:** Es la realizada entre el/la supervisora/a y el/la evaluado/a.
4. **Evaluación por pares:** Este tipo de evaluación es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo.



Guía de Evaluación del Desempeño

5. **Evaluación de los clientes:** Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto.

Estas evaluaciones en su conjunto es lo que llamamos evaluación del desempeño 360 grados, en el caso de la República Dominicana, en los organismos del Gobierno Central y en las instituciones descentralizadas, son los supervisores los llamados a realizarla, y en algunas instituciones se están dando pasos iniciales para aplicar la autoevaluación del desempeño.



ANEXOS

ANEXO A:

FORMULARIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR GRUPOS OCUPACIONALES

ANEXO B:

FORMULARIO DE INCIDENTES CRÍTICOS



<p>10.4. CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.</p>		
<p>10.5. COLABORACIÓN: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.</p>		
<p>B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:</p>		
<p>10.6. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.</p>		
<p>10.7. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.</p>		
<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Com-</p>		



--	--



--	--



--	--

12. Calificación Final



DIRECCION GENERAL DE PASAPORTES
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



--	--



--	--



--	--

ANEXO B

DIRECCION GENERAL DE PASAPORTES
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



--	--



Dra. Flavia García,
Directora General de Pasaportes

Daysi Jacquelin Torres,
*Enc. Depto. de Recursos Humanos
Elaboración y Coordinación*

Revisado por:
*Angeli Páez Nin- DGP
María del Carmen Lugo- SEAP
Faustino Collado -UASD*

Neudis De la Rosa/NeuDesign
Diseño y Diagramación

*Santo Domingo, D.N. Noviembre 2009,
Primera edición, 1000 ejemplares.*



