

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

La evaluación del desempeño: ¿Cómo obtener resultados objetivos? Análisis del sistema de evaluación del desempeño en el sector público. Caso de estudio: Superintendencia de Telecomunicaciones

Autora: Ligia Elena Hidalgo Paguay

Director: Hugo Ojeda Flores

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Ligia Elena Hidalgo Paguay, autor/a de la tesis intitulada “¿Cómo obtener resultados objetivos? Análisis del sistema de evaluación del desempeño en el sector público. Caso de estudio: Superintendencia de Telecomunicaciones”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, mayo 13 de 2016

Ligia Elena Hidalgo Paguay

Resumen

La presentación de una metodología de evaluación del desempeño para la ARCOTEL que se engrane con los demás subsistemas, involucró el análisis de la normativa y metodología ecuatorianas, determinando las brechas que debieron ser cubiertas en la propuesta, para lo cual se revisaron prácticas internacionales en diferentes administraciones públicas de las cuales se identificaron oportunidades de mejora adaptables a nuestra realidad. Se aplicaron además encuestas a responsables del proceso de evaluación del desempeño en distintas instituciones públicas, de cuyos hallazgos se destaca que el proceso no agrega valor a la gestión del talento humano porque los indicadores que se plantean no se derivan de la planificación institucional y los resultados que se obtienen no se gestionan. Dichos resultados se discutieron en entrevistas con los Directores de Talento Humano y de Planificación y Proyectos, señalando este último como aporte, que para generar resultados objetivos, los indicadores deberían provenir de la medición del aporte del servidor en la ejecución de procesos. Por ser la Institución de reciente creación, su estructura aún se construye y por tanto, resulta factible la medición de actividades sustantivas que descendan de la planificación que cada órgano administrativo elabora cada año y dentro del cual se incluyen sus actividades estratégicas y operativas. Así, la propuesta integra buenas prácticas internacionales tales como: la creación de formularios para cada fase de evaluación, la evaluación de competencias a través de una batería de pruebas al inicio y al término del período a evaluar, la integración de toda la información en una plataforma informática y la medición del conocimiento relacionándolo con los productos no conformes. Esta metodología se engrana con los subsistemas de descripción, clasificación y valoración de puestos, mediante la determinación de niveles de conocimientos y competencias en los perfiles de puestos, lo cual permite obtener las brechas que deberán ser cubiertas en el subsistema de formación y capacitación.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, planificación, prácticas internacionales, Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño

Agradecimiento

A Huguito Ojeda, quien con su paciencia, su visión estratégica y su generosidad para compartir sus conocimientos orientó este trabajo para que el resultado sea de utilidad y aplicabilidad en la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

A Mónica León, gran amiga y compañera, quien contribuyó y se interesó en el proyecto, agregándole su valiosa experiencia profesional y personal para aterrizar y vincular la propuesta con la realidad cultural de la Institución y del ámbito público.

Con todo mi amor:

A María Paz, mi luz, mi motivación, mi mayor tesoro y mi principal razón para ser mejor cada día.

A mis padres, amigos incondicionales que han compartido cada alegría y cada tristeza, vistiéndome de esperanza y amor cada día vivido. Porque con su ejemplo he aprendido que el esfuerzo y dedicación debe integrarse a las prácticas diarias, las cuales derivarán en resultados destacables.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo primero	Introducción a la evaluación del desempeño.....	14
1.	La evaluación del desempeño	14
2.	La evaluación del desempeño como parte del sistema de recursos humanos	17
3.	La evaluación del desempeño en el sector público.....	24
3.1.	Marco normativo en el sector público.....	24
3.2.	Elementos de la metodología de evaluación del desempeño en el sector público	28
4.	Una mirada hacia otros países.....	31
4.1.	Colombia	32
4.2.	Venezuela	33
4.3.	Brasil.....	34
4.4.	República Dominicana	36
4.5.	México.....	38
4.6.	Estados Unidos	39
4.7.	España.....	41
4.8.	Resumen de buenas prácticas a considerar para la propuesta	42
Capítulo segundo	Diagnóstico de situación actual	44
1.	Contexto General - El sector público	44
2.	La ARCOTEL	46
2.1.	Breve reseña histórica.....	46
2.2.	Funciones.....	47
2.3.	Estructura Organizacional	48
3.	La investigación	50
3.1.	Universo y muestra.....	50
3.2.	Construcción del cuestionario	52
3.3.	Resultados de la aplicación del instrumento – percepción de los profesionales del talento humano respecto a la normativa y metodología existentes	55
3.4.	Resultados de la entrevista – percepción de los Directores de Planificación y Talento Humano de la ARCOTEL respecto a los resultados del cuestionario	69
3.5.	Resultados de la investigación.....	71

3.6.	El diagnóstico en síntesis.....	73
3.7.	Identificación de oportunidades de mejora como insumo para la propuesta	74
Capítulo tercero	Propuesta de metodología de evaluación del desempeño para la	
ARCOTEL.....		77
1.	Propuesta para la evaluación por fases	77
1.1.	Guía para la evaluación del desempeño de los servidores y trabajadores de la	
ARCOTEL.....		78
1.2.	Plan de Implementación	94
2.	Relación del subsistema de evaluación del desempeño con los demás subsistemas ..	98
2.1.	Planificación del talento humano	98
2.2.	Descripción, clasificación y valoración de puestos	100
2.3.	Reclutamiento y selección de personal.....	103
2.4.	Evaluación del desempeño	103
2.5.	Formación y capacitación.....	104
Conclusiones y recomendaciones		105
Conclusiones.....		105
Recomendaciones		108
Bibliografía		110
Anexos		
1.	La evaluación desempeño en el sector público de Colombia	
2.	La evaluación desempeño en el sector público de Venezuela	
3.	La evaluación desempeño en el sector público de Brasil.....	
4.	La evaluación desempeño en el sector público de República Dominicana	
5.	La evaluación desempeño en el sector público de México.....	
6.	La evaluación desempeño en el sector público de Estados Unidos	
7.	La evaluación desempeño en el sector público de España.....	
8.	Cuestionario para la Prueba Piloto.....	
9.	Encuestas aplicadas.....	
10.	Formularios de entrevista y audíos.....	
11.	Formularios propuestos para cada fase de evaluación del desempeño	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso estratégico del sistema de recursos humanos según Robbins y Decenzo	18
Gráfico 2: Dirección estratégica de recursos humanos según Martha Alles	19
Gráfico 3: Procesos de referencia de recursos humanos según Daniel Rodríguez	19
Gráfico 4: Funciones de recursos humanos según Miguel Porret	20
Gráfico 5: Subsistemas de recursos humanos dispuestos por la LOSEP	20
Gráfico 6: Jerarquía de la normativa referente a la evaluación del desempeño en el sector público	24
Gráfico 7: Estructura Orgánica de la ARCOTEL	49
Gráfico 8: Estructura de la Dirección de Talento Humano de la ARCOTEL	50
Gráfico 9: Número de personas a cargo de la evaluación.....	55
Gráfico 10: Las tres fases más críticas del procedimiento de evaluación	57
Gráfico 11: Grado de compromiso de los evaluadores.....	60
Gráfico 12: Grado de compromiso de los evaluados	61
Gráfico 13: Subsistemas con los que se relaciona el subsistema de evaluación en la Institución encuestada.....	62
Gráfico 14: Relación de la evaluación del desempeño con la planificación institucional	63
Gráfico 15: ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación? 64	
Gráfico 16: ¿Se debería reformar la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño?....	66
Gráfico 17: Fases propuestas para la evaluación del desempeño	76
Gráfico 18: Procedimiento para la evaluación.....	79
Gráfico 19: Niveles de la planificación institucional.....	83
Gráfico 20: Resumen de la relación del subsistema de evaluación del desempeño con los demás subsistemas.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Puntos de revisión para determinar sí el sistema de recursos humanos cumple con las características atribuibles a un sistema.....	22
Tabla 2: Disposiciones sobre evaluación del desempeño, contenidas en la LOSEP.....	25

Tabla 3: Disposiciones sobre evaluación del desempeño, contenidas en el Reglamento General a la LOSEP.....	26
Tabla 4: Factores para la evaluación del desempeño en el sector público	30
Tabla 5: Resumen de buenas prácticas para el proceso de evaluación.....	42
Tabla 6: Instituciones que integran las cinco funciones del Estado Ecuatoriano	45
Tabla 7: Instituciones participantes en la encuesta.....	51
Tabla 8: Operacionalización de variables.....	52
Tabla 9: Cálculo del número de personal requerido para evaluación del desempeño.....	56
Tabla 10: Estrategias adoptadas por las UATH para afrontar las fases críticas identificadas.....	59
Tabla 11: Resultados de la investigación.....	71
Tabla 12: Relación entre los resultados obtenidos y los objetivos de la investigación como insumo para la propuesta	74
Tabla 13: Productos a levantar para la propuesta	77
Tabla 14: Procedimiento para la evaluación.....	80
Tabla 15: Plan de Trabajo del año 2014 de la Dirección de Talento Humano	84
Tabla 16: Conteo de metas de la Dirección	89
Tabla 17: Ejemplo definición de responsables de metas	89
Tabla 18: Evaluación del cumplimiento de actividades	90
Tabla 19: Consideraciones para la evaluación del cumplimiento de actividades según el rol del evaluado.....	90
Tabla 20: Ejemplo para la calificación de conocimientos	92
Tabla 21: Niveles propuestos para la calificación de conocimientos	92
Tabla 22: Descripción de formularios a utilizar	93
Tabla 23: Cronograma para la implementación de la metodología.....	95
Tabla 24: Supuestos y restricciones en la implementación	96
Tabla 25: Principales riesgos y acciones del proyecto	97
Tabla 26: Presupuesto estimado	97
Tabla 27: Insumos del subsistema de planificación del talento humano.....	99
Tabla 28: Perfil de puesto	101

Introducción

La evaluación del desempeño es parte del sistema integrado de gestión del talento humano y se constituye en una herramienta estratégica para determinar sí el desenvolvimiento laboral de un colaborador en un puesto específico, aporta al logro de los objetivos organizacionales, visto de esta perspectiva, este subsistema genera importantes insumos para la toma de decisiones sobre aspectos tales como: planes de carrera, reconocimientos, capacitación, formación y desarrollo, determinación de potencial, implementación de medidas correctivas, entre otros, no obstante, en la práctica, la evaluación del desempeño se materializa a través de la aplicación de metodologías poco estructuradas y subjetivas que propician la valoración de la persona como tal y no del empleado que está ocupando un puesto determinado. Situación de mayor criticidad en el sector público, puesto que por normativa legal, las instituciones integrantes del referido sector, deben acoger los lineamientos y la metodología establecidos por el Organismo Rector de la regulación de aspectos inherentes a la administración del talento humano dentro del cual, se ubica al subsistema de evaluación del desempeño, cuyos lineamientos y metodología posiblemente respondan a una realidad global, más no específica identificada en cada institución, además dichas directrices deben asegurar que el subsistema de evaluación del desempeño opere con carácter sistémico ¿Cómo generar una metodología para evaluar el desempeño en la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL, (extinta Superintendencia de Telecomunicaciones) que se engrane con los demás subsistemas de la gestión del talento humano, tomando como referencia la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo? Para el efecto en el presente trabajo de investigación se realizó en el primer capítulo un análisis de la normativa y metodología de evaluación del desempeño emitido por el Ministerio del Trabajo y se revisaron prácticas internacionales de evaluación del desempeño en el ámbito público, de las cuales se obtuvieron de forma preliminar algunas oportunidades de mejora que podían ser aplicadas a la técnica ecuatoriana. En el segundo capítulo se realizó un diagnóstico de situación, mediante encuestas aplicadas a veinticuatro profesionales del talento humano de diferentes instituciones públicas para determinar su percepción respecto a las debilidades de la

metodología y normativa y las mejoras que podrían integrarse a la misma, estos resultados se discutieron con los Directores de Talento Humano y de Planificación de la ARCOTEL para verificar si los resultados coincidían con la realidad institucional, generando al término el diagnóstico propuesto. En el tercer capítulo se presentó la propuesta de metodología de evaluación del desempeño para la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, dentro de la cual se incluyeron los resultados obtenidos del análisis de prácticas internacionales y de las recomendaciones planteadas por los profesionales a cargo del proceso de evaluación del desempeño, se incluye también en este capítulo la lógica sistémica que debe caracterizar al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, enfatizando el fortalecimiento en los diferentes subsistemas para que desemboquen en resultados efectivos que serán validados en el subsistema de evaluación del desempeño. Finalmente en el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Justificación de la investigación

Las organizaciones se desenvuelven en entornos inciertos, incontrolables y sometidos a cambios vertiginosos, por tanto la gestión del talento humano debe responder a procesos cada vez más técnicos, estratégicos y que se basen en una administración profesional y asertiva en la que los subsistemas del talento humano se desarrollen de forma sistémica, secuencial y lógica, propendiendo a aportar significativamente al giro del negocio de la organización. En este contexto, la evaluación del desempeño del personal juega un papel trascendental en las instituciones, pues sus resultados permiten determinar entre otras cosas, si cada servidor aporta al cumplimiento de los objetivos predefinidos en la planificación institucional y si las actividades desplegadas en los demás subsistemas de talento humano aportaron o no al subsistema de evaluación del desempeño. De allí que, contar con una herramienta o instrumento que sea eficaz y efectivo y que a partir de su accionar, promueva la eficiencia, aportando a la optimización de recursos públicos, es reto para quienes dirigen personas y desarrollan el talento humano, en tal razón, se precisa la revisión del subsistema de evaluación del desempeño desarrollado por el Ministerio del Trabajo y regulado por normativa específica, toda vez que será el marco de referencia para la propuesta de una

metodología que permita cumplir los propósitos antes descritos. La ARCOTEL se utilizará para el estudio de caso, considerando su cultura organizacional.

Metodología de la investigación

La investigación es de tipo descriptiva, para la resolución de los objetivos general y específicos se consideró como universo a las instituciones públicas que utilizan la metodología de evaluación del desempeño expedida por el Ministerio del Trabajo y la muestra la integraron aquellas instituciones que poseían características similares a la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. La fuente para la resolución de los objetivos específicos fue secundaria, excepto para el objetivo orientado a explorar oportunidades de mejora para la metodología de evaluación vigente en el sector público, para cuyo tratamiento se aplicaron encuestas y entrevistas. El análisis en su mayoría es de tipo cualitativo, basado en los resultados cuantitativos.

Descripción y delimitación del problema

a) Pregunta de investigación

¿Cómo generar una metodología para evaluar el desempeño en la ARCOTEL que se engrane con los demás subsistemas de la gestión del talento humano, tomando como referencia la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo?

b) Delimitación del problema

La investigación se enfoca en analizar las debilidades de la metodología de evaluación del desempeño y a partir de aquellas oportunidades de mejora, plantear una nueva metodología considerando la normativa actual emitida por el Ministerio del Trabajo.

Objetivos

a) General

Desarrollar una metodología para la evaluación del desempeño para la ARCOTEL, que tome como referencia la normativa vigente y que se engrane con los demás subsistemas de gestión del talento humano.

b) Específicos

Analizar el marco normativo expedido por el Ministerio del Trabajo, en relación con la evaluación del desempeño.

Analizar la metodología existente para evaluar el desempeño en las instituciones del sector público.

Explorar las oportunidades de mejora de la metodología existente y proponer una que se ajuste a la realidad de la ARCOTEL, con el respectivo plan de implementación.

Engranar al subsistema de evaluación del desempeño con los demás subsistemas de gestión del talento humano.

Hipótesis

La evaluación del desempeño en el sector público tal como se ejecuta, no agrega valor a la gestión del talento humano.

El subsistema de evaluación del desempeño no se engrana con los demás subsistemas. Cada subsistema actúa por separado.

La evaluación no descende de la planificación institucional, por tanto no se enfoca a medir lo esencial de la gestión.

Existe desinterés en los evaluadores con el proceso y por tanto no aportan para mejorarlo.

Los responsables de la evaluación del desempeño no están conformes con la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Capítulo primero

Introducción a la evaluación del desempeño

1. La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es parte del sistema integrado de gestión del talento humano y se constituye en una herramienta estratégica para determinar sí el desenvolvimiento laboral de un colaborador en un puesto específico, aporta al logro de los objetivos organizacionales. Chiavenato, define a la evaluación como: “Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”¹. Este concepto aunque uno de los más tradicionales, reconoce a la evaluación como un proceso subjetivo, al introducir el término "apreciación", pues una apreciación se caracteriza por ser inexacta, imprecisa y subjetiva. Por otro lado, Chiavenato (Chiavenato 1998, 297) señala que a partir de la evaluación del desempeño, es posible, determinar el potencial de un colaborador para generar mejores oportunidades para él y para la empresa.

Cuesta Santos por su parte, lo conceptualiza como: “la actividad clave de la gestión de los Recursos Humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores en la organización.” Esta definición además del planteamiento de Chiavenato, reconoce a la evaluación como un proceso clave y enfatiza la necesidad de que sea lo más sistémico y objetivo posible. Byars & Rue (Byars y Rue 1996, 583), plantean al sistema desde la perspectiva de la retroalimentación y proponen a esta actividad como un proceso interactivo entre evaluados y evaluadores, en este sentido, afirman que se trata de “un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.”

Federico Hernández Pacheco (Hernández, Federico 2010, 21) lo define como el sistema integrado dentro de la filosofía de la organización que se utiliza para identificar, medir y gestiona las actividades del trabajador con el fin de adecuar y mejorar su desempeño de forma continua. Federico Hernández enmarca a la evaluación dentro de

la cultura organizacional.

Gary Dessler (Dessler, Gary 2001, 321) señala:

La evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

La óptica de Dessler, señala como factores importantes de un proceso de evaluación, a los siguientes: 1) objetividad, puesto que para evaluar a un empleado previamente se deberán haber fijado condiciones específicas de desempeño, 2) coherencia, lo normado y acordado se evaluará, para determinar qué y cuánto de aquellas condiciones fueron cumplidas por el empleado, 3) participación, el proceso de evaluación es un proceso conjunto, desarrollado entre evaluador y evaluado, y, 4) desarrollo de la persona, el fin principal de la evaluación debe ser motivar al empleado para mejorar su desempeño.

Martha Alles (Alles, Martha 2006, 17) define a la evaluación de desempeño como: “un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa”, visto de esta perspectiva, este subsistema genera importantes insumos para la toma de decisiones sobre aspectos tales como: planes de carrera, reconocimientos, capacitación, formación y desarrollo, determinación de potencial, implementación de medidas correctivas, entre otros.

Juan Carlos Rodríguez-Serrano (Rodríguez Serrano, Juan Carlos 2011, 110) define a este proceso de la siguiente forma: "Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período determinado de tiempo". Aunque aún existan muchas definiciones de eficacia, lo interesante de este concepto, es que además de las definiciones incluidas anteriormente, esta acepción hace referencia a indicadores de gestión, que bien pueden ser utilizados dentro de un proceso de evaluación del desempeño, pues permitirían que dichos procesos sean más objetivos.

Para Federico Gan Bustos (Gan Bustos, Federico 2012, 193):

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo.

Se considera válido destacar que el Autor introduce el concepto de "valor" desplegado por un empleado en la organización, el mismo que según Gan Bustos se asocia con las características personales del empleado, que bien podría referirse a las competencias o habilidades soft para relacionarse con su entorno; y/o sus prestaciones, que puede representar la ejecución misma de las actividades esenciales del puesto, para lo cual, la persona tendrá que hacer uso, además de sus habilidades blandas, de su conocimiento y experiencia. Por otro lado, señala que el proceso debe ser preciso y conducido por personas que conozcan a la persona y al puesto a evaluar, aspectos que en la práctica aportarían también a que la evaluación sea objetiva.

La Ley Orgánica del Servicio Público, el Reglamento General a la LOSEP y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, ofrecen tres definiciones distintas pero cada una en coherencia con lo establecido por la norma jerárquicamente superior. En este contexto, se incluirá la definición de la evaluación del desempeño, según lo dispuesto en el artículo 3 de la Norma Técnica, por considerar a este concepto el más explícito e integral:

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Se precisa destacar aspectos de relevancia contenidos en esta definición: 1) Los

resultados de la evaluación del desempeño deben ofrecer una perspectiva de la situación organizacional, es decir, los resultados individuales, deben guardar coherencia con los resultados globales; 2) El fin principal de este proceso es optimizar los servicios públicos e incrementar la satisfacción de los ciudadanos, a partir de la entrega de servicios más efectivos; y 3) La evaluación del desempeño se convierte en una rendición de cuentas de los servidores públicos.

Lo citado podría sugerir, que el Ministerio del Trabajo debería consolidar los resultados de la evaluación del desempeño de los servidores de las distintas instituciones públicas, para el análisis estadístico, determinación de la situación institucional del sector público y posterior propuesta de adopción de las medidas que resulten pertinentes, sin embargo, de existir aquella información, hasta la fecha no ha sido publicada o informada.

Sí bien las aproximaciones teóricas de la evaluación de desempeño, dan cuenta de la necesidad de que un proceso de desempeño sea principalmente, sistémico, objetivo y participativo, en la práctica, la evaluación se materializa a través de la aplicación de metodologías poco estructuradas o subjetivas que propician la valoración de la persona como tal y no de las actividades que ejecuta en el puesto que ocupa. Situación de mayor criticidad en el sector público, puesto que por normativa legal, las instituciones integrantes del referido sector, deben acoger los lineamientos y la metodología establecidos por el Organismo Rector de la regulación de aspectos inherentes a la administración del talento humano, dentro del cual, se ubica al subsistema de evaluación del desempeño, dichos lineamientos y metodología posiblemente respondan a una realidad global, más no específica identificada en cada institución, con lo cual se anula el concepto de cultura organizacional, la cual es considerada como el carácter de la organización, pues configura un marco de costumbres, tradiciones, valores, hábitos, que caracterizan a una organización específica.

2. La evaluación del desempeño como parte del sistema de recursos humanos

Robbins y Decenzo (Robbins y Decenzo 2002, 186) enmarcan a la evaluación del desempeño dentro de un proceso estratégico, en donde, la evaluación no es en sí misma el fin, sino uno de los elementos que se deben considerar en la vida laboral de un

empleado, puesto que el propósito fundamental del departamento de recursos humanos, según los Autores, es identificar las metas del desempeño, corregir los problemas de ser necesario y ayudar a los colaboradores a sostener un nivel alto de desempeño a lo largo de su vida en la organización. Objetivos que se cumplen con una gestión importante en el marco de las actividades contenidas en el sistema de evaluación del desempeño, en interrelación permanente con los demás subsistemas.

A continuación se ilustra, el proceso estratégico al que hacen referencia los Autores:

Gráfico 1
Proceso estratégico del sistema de recursos humanos según Robbins y Decenzo



Elaboración propia.

Martha Alles (Alles 2003, 21) sugiere que la dirección estratégica de recursos humanos, se puede desarrollar a través de los siguientes subsistemas:

Gráfico 2
Dirección estratégica de recursos humanos según Martha Alles



Elaboración propia

Daniel Rodríguez (Rodríguez, Daniel 2007, 39) sugiere que los cinco procesos de referencia en el área de recursos humanos, son los siguientes:

Gráfico 3
Procesos de referencia de recursos humanos según Daniel Rodríguez

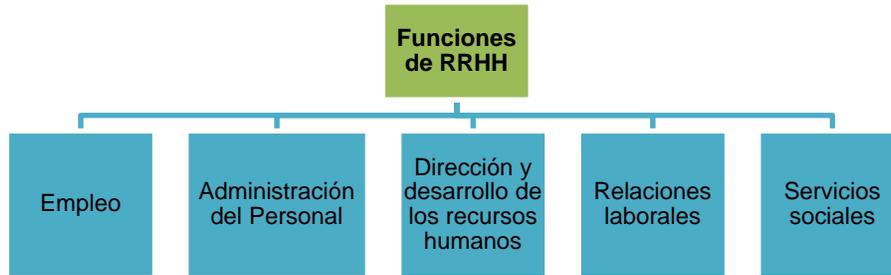


Elaboración propia.

El Autor, considera a la evaluación del desempeño dentro del proceso de desarrollo.

Miguel Porret Gelabert (Porret, Miguel 2007, 69), propone funciones para la gestión de recursos humanos, los cuales se ilustran a continuación:

Gráfico 4
Funciones de recursos humanos según Miguel Porret



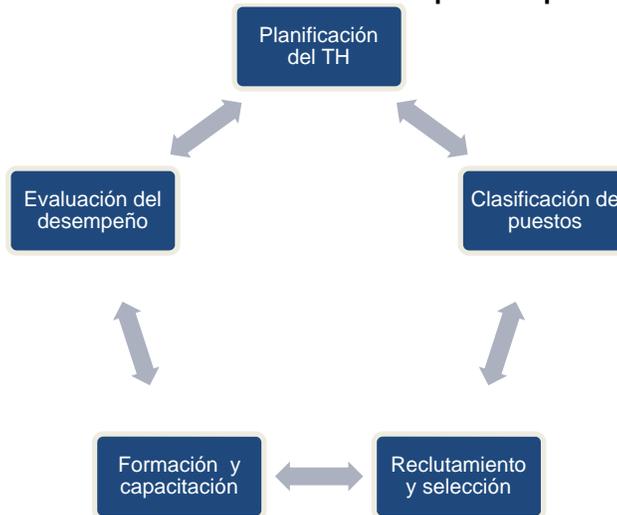
Elaboración propia.

En el sector público, al sistema de administración de recursos humanos se le conoce como Sistema Integrado de desarrollo del talento humano y de conformidad con lo previsto en el artículo 53 de la Ley Orgánica del Servicio Público, se define como:

el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

El artículo 54 de la LOSEP, establece la estructuración del sistema, el cual está conformado por cinco subsistemas: planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Gráfico 5
Subsistemas de recursos humanos dispuestos por la LOSEP



Elaboración propia

Aunque no exista acuerdo en cómo denominar a los componentes de la gestión del talento humano, pues si bien, algunos autores las consideran fases; otros, funciones; otros, los refieren como procesos; otros, como subsistemas, lo importante es reconocer que no es factible considerar aisladamente al proceso de evaluación del desempeño, porque éste se nutre de entradas generadas por los procesos precedentes y luego de la transformación de esas entradas, se generan resultados que no pueden ser tratados dentro del mismo proceso, sino que se gestionan en procesos posteriores para generar resultados globales para beneficio de la organización, que no serán necesariamente en beneficio de los colaboradores.

Sí bien sustentado en la exposición de varios autores, se ha sugerido considerar a los recursos humanos como un sistema interrelacionado, se propone verificar si efectivamente cumple con las características que se atribuyen a los sistemas, según la teoría general de sistemas, cuya denominación corresponde a las investigaciones desarrolladas por el alemán Ludwig von Bertalanffy (Atehortua y otros 2008, 2), publicados entre 1950 y 1968. En términos de Bertalanffy, esta nueva disciplina se debe a que:

existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos, componentes y las relaciones o “fuerzas” que imperen en ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clases más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general.

Y “Un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes” (Atehortua y otros 2008, 1), según el mismo Investigador.

La teoría general de sistemas desde los estudios de Bertalanffy (Atehortua, y otros 2008, 2) se fundamenta en algunos aspectos:

1. Existe una tendencia a la integración de diversas ciencias naturales y sociales. Al desarrollar principios unificadores, que son transversales a diversas ciencias involucradas, se puede generar una integración muy necesaria en campos como la administración y la educación.
2. Hay una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos). La cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia.
3. Se reconoce la existencia y la importancia de procesos de frontera (relación sistema – ambiente). Lo central son las entradas y salidas mediante, las cuales se establece una

- relación entre el sistema y su ambiente.
4. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
 5. El cambio de una de las partes ocasiona un cambio en las demás partes y en el sistema en general.
 6. Cada parte de un sistema tiene propiedades que pierde cuando se separa del sistema, y todo sistema posee algunas propiedades que ninguna de sus partes tiene.

Sobre esta base, Jiménez propone algunas características atribuibles a los sistemas (Jiménez 2007, 27), las cuales se considerarán para verificar si el sistema de recursos humanos cumple con los parámetros efectivos:

Tabla 1
Puntos de revisión para determinar si el sistema de recursos humanos cumple con las características atribuibles a un sistema

N°	Característica	Cumple / No cumple	Observaciones
1	Está compuesto por subsistemas o componentes	Cumple	El subsistema de evaluación del desempeño es uno de sus subsistemas.
2	Es sinérgico	Cumple	Todos los subsistemas de recursos humanos, actúan en cooperación con el otro.
3	Da valor añadido: El todo es más que la suma de las partes	Cumple	Cada subsistema genera una salida que posteriormente es tratada y transformada.
4	Es abierto al estar en contacto con el entorno	Cumple	El sistema de recursos humanos, se interrelaciona con los demás subsistemas en una organización: legal, financiero, administrativo, estratégico, entre otros.
5	Tiene límites que los separan y definen respecto a su medio	Cumple	
6	Están sujetos a transformación (entradas y salidas). Importan, exportan y transforman energía de su entorno.	Cumple	El sistema de recursos humanos recibe entradas, las transforma y genera salidas.
7	Informan "feedback negativo", indica y pone de relieve las deficiencias que padece, lo que nos permite su corrección mediante sistemas de control y medida.	Cumple	Todos los subsistemas de recursos humanos generan feedback negativo, que permite adoptar acciones correctivas.
8	Entropía negativa, provoca su transformación, pero no su muerte.	Cumple	Se trata de un proceso cíclico, que se retroalimenta y mejora

			continuamente.
9	Regulación, se requiere regular las interacciones entre sus elementos	Cumple	Cada subsistema está sustentado en políticas y reglas.
10	Estabilidad, todo sistema tiende de forma natural a la estabilidad, aún en las situaciones más críticas, debido a la aportación que recibe del medio en forma de recursos.	Cumple	-
11	Diferenciación, las unidades se especializan en la realización de funciones determinadas	Cumple	Cada subsistema tiene su particularidad y se requieren de conocimientos específicos para su administración y gestión.
12	Objetos múltiples, debido a su composición por individuos y unidades organizativas con objetivos particulares.	Cumple	-
13	Jerarquía, todo sistema está formado por subsistemas, a la vez que es parte de otro sistema mayor.	Cumple	-
14	Equifinalidad, se pueden alcanzar los mismos resultados a partir de diferentes condiciones iniciales y por medios distintos.	Cumple	-

Elaboración propia.

El sistema de recursos humanos, a riesgo de parecer percepción o criterio de la Autora de este documento, cumple con todas las especificaciones de un sistema y forma parte del diseño organizativo de una empresa, el cual pretende establecer un modelo de relaciones que en ejecución, permita conseguir los objetivos establecidos para esa organización (Jiménez 2007, 37). Lo mismo ocurre con el sistema de recursos humanos, pues sí bien, éste está formado por varios subsistemas, la interacción de éstos, apunta a la consecución de objetivos específicos para la organización, asimismo se debe enfatizar que, el propósito principal de este documento es analizar al subsistema de evaluación de desempeño y determinar mejoras para su gestión en el sector público, sin embargo, se debe tener presente que éste por sí mismo no puede generar cambios si se lo considera aisladamente. Indudablemente la propuesta de mejora en la gestión del desempeño produce impacto en las salidas (outputs) y para hacer efectivos los cambios, se deberán prever mejoras en la recepción de entradas (inputs).

3. La evaluación del desempeño en el sector público

3.1. Marco normativo en el sector público

Gráfico 6
Jerarquía de la normativa referente a la evaluación del desempeño en el sector público



Elaboración propia.

3.1.1. Constitución de la República del Ecuador

El artículo 229, sección tercera, del capítulo séptimo de la Constitución de la República del Ecuador, señala que las servidoras y servidores públicos son: “todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público”.

3.1.2. Ley Orgánica del Servicio Público

Respecto al subsistema de Evaluación del desempeño, el capítulo VI, artículos del 76 al 80 de la LOSEP, definen:

Tabla 2
Disposiciones sobre evaluación del desempeño, contenidas en la LOSEP

Ítem	Artículo	Descripción
1	Art. 76.- Definición	<p>Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.</p> <p>La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades del sector público, definidos en el artículo 3 de la LOSEP.</p>
2	Art. 77.-Periodicidad	Se aplican una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente.
3	Art. 78.- Escala de calificaciones	<ul style="list-style-type: none"> i. Excelente, ii. Muy bueno, iii. Satisfactorio, iv. Regular, e, v. Insuficiente
4	Objetivos (Art. 79)	<ul style="list-style-type: none"> i. Propender a respetar y consagrar los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación, sobre los cuales se sustenta la LOSEP. ii. Propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad de Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. iii. Considerar los resultados de la evaluación como base para: ascenso y cesación; y, concesión de otros estímulos que contemplen la LOSEP o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.
5	Art. 80.- Efectos de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> i. Insuficiente: El servidor será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo. ii. Regular: El servidor será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y sí nuevamente mereciere la

		<p>misma calificación, será destituido de sus puesto, previo el proceso de sumario administrativo.</p> <p>iii. Excelente, muy bueno o satisfactorio: El servidor será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.</p>
--	--	--

Elaboración propia.

Cabe aclarar que sí bien el artículo 80 de la LOSEP, señala que sí un servidor obtiene la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos o promociones, dicho ascenso o promoción o carrera solo se puede hacer efectiva sí dicho servidor resulta ganado de un concurso de méritos y oposición, conforme lo determina el artículo 228 de la Constitución de la República.

3.1.3. Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

El Capítulo VII de este Instrumento legal, dispone lo referente al Subsistema de Evaluación del Desempeño, artículos del 215 al 227, por lo que, a continuación se incluye en el siguiente cuadro los lineamientos que no se hayan establecido en la LOSEP:

Tabla 3
Disposiciones sobre evaluación del desempeño, contenidas en el Reglamento General a la LOSEP

Ítem	Artículo	Descripción
1	Art. 215.- De la evaluación	Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor
2	Art. 216.- Objetivo específico	La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
3	Artículo 217.- Ámbito de	Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el

	aplicación de la evaluación del desempeño.-	artículo 3 de la LOSEP.
4	Artículo 218.- Periodicidad.-	La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.
5	Artículo 219.- De los resultados esperados.-	<p>Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:</p> <p>a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;</p> <p>b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;</p> <p>c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,</p> <p>d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.</p>
6	Art. 220.- Responsabilidad de la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH	Las UATH tienen la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación de la evaluación y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, con el propósito de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano y cubrir las debilidades determinadas en la evaluación del desempeño.
7	Artículo 221.- Escalas de evaluación.-	<p>Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:</p> <p>a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;</p> <p>b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;</p> <p>c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;</p> <p>d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,</p> <p>e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.</p>

Elaboración propia.

3.1.4. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

La Norma comprende cuatro capítulos, veinticinco artículos y ocho disposiciones generales y describe: el objeto, ámbito, sustentos y principios del subsistema, de los órganos responsables de la administración del subsistema y del procedimiento de la evaluación.

La referida Norma Técnica contiene la metodología de evaluación del desempeño que se aplica en las instituciones comprendidas en el artículo 3 de la LOSEP, es decir, que las disposiciones contenidas en este Instrumento son de cumplimiento obligatorio para las siguientes instituciones:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa y Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

3.2. Elementos de la metodología de evaluación del desempeño en el sector público

La metodología propiamente dicha está descrita en el capítulo III de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, la misma que se puntualizará a continuación:

3.2.1. Base de la evaluación:

Cada institución debe definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, información a partir de la cual, podrá definir sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos. Información que sustentará las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos de trabajo

(Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional).

3.2.2. Procedimiento

Las UATHs deben observar las siguientes fases:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
2. Difusión del programa de evaluación
3. Entrenamiento a evaluadores
4. Ejecución del proceso de ejecución
5. Análisis de resultados de la evaluación
6. Retroalimentación y seguimiento

3.2.3. Instrumento para la evaluación

Los jefes inmediatos, deben definir el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con las UATHs, para ello se utiliza el formulario SENRES-EVAL-01, que contiene:

1. *Indicadores de gestión del puesto*, se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.
2. *Los conocimientos*, se miden por el nivel:
 - a) 5 sobresaliente
 - b) 4 muy bueno
 - c) 3 bueno
 - d) 2 regular
 - e) 1 insuficiente
3. *Competencias técnicas de los puestos*, medidas a través de la relevancia de los comportamiento observables (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
4. *Competencias del proceso interno*, y,
5. *Competencias de contexto*.

Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo, tienen una ponderación cuantitativa, conforme la siguiente descripción:

Tabla 4
Factores para la evaluación del desempeño en el sector público

N°	Factor	Ponderación	Referencia para calificación	
1	Evaluación del desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del puesto	60%	Nivel de cumplimiento	5 = cumple entre el 91% y el 100% de la meta
				4 = cumple entre el 81% al 90 % de la meta
				3 = cumple entre el 71% al 80 % de la meta
				2 = cumple entre el 61% al 70 % de la meta
				1 igual o menos del 60% de la meta
2	Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto	8%	Nivel de conocimiento	Sobresaliente
				Muy bueno
				Bueno
				Regular
				Insuficiente
3	Evaluación de competencias técnicas de los puestos	8%	Nivel de desarrollo	Altamente desarrollada
				Desarrollada
				Medianamente desarrollada
				Poco desarrollada
				No desarrollada
4	Evaluación de competencias universales	8%	Frecuencia de aplicación	Siempre
				Frecuentemente
				Alguna vez
				Rara vez
				Nunca
5	Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%	Frecuencia de aplicación	Siempre
				Frecuentemente
				Algunas veces
				Rara vez
				Nunca
TOTAL		100%		

Fuente: Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño
Elaboración propia.

Los seis factores contemplados en la metodología evalúan cuatro aspectos de relevancia: desempeño en la ejecución de las actividades principales del puesto; conocimientos del servidor; competencias técnicas y conductuales; y, trabajo en equipo.

4. Una mirada hacia otros países

La evaluación del desempeño en el sector público, es uno de los aspectos claves en los gobiernos, porque un óptimo desempeño de las instituciones que la conforman, dan cuenta de que los entes estatales tienen la capacidad para asumir nuevos retos que promuevan la prestación de servicios efectivos para los ciudadanos.

En este contexto, (Ospina, Sonia 2001, 26) se podría hablar en América Latina de:

un movimiento que propone un cambio de paradigma en la administración pública [...]. En la base de las nuevas ideas se encuentra una preocupación generalizada por los retos impuestos por un entorno cada vez más turbulento frente a la necesidad imperiosa de reevaluar el papel del Estado y de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos. En parte, el mejoramiento de la administración pública es requisito para recuperar la legitimidad del Estado.

De esta preocupación, se derivan preocupaciones menores relacionadas con el desempeño de los empleados, trabajadores o servidores públicos y cómo el Estado los está evaluando, para determinar su real contribución a los objetivos globales, planteados desde la óptica de cumplimiento del Plan de Gobierno; es decir, el reto de los gobiernos es definir metodologías adecuadas que permitan realizar una evaluación que genere resultados a todo nivel y que además tales resultados sean coherentes y guarden relación entre sí, para generar resultados, lo más exacto posibles con la realidad.

A continuación se incluirán en resumen los aspectos más destacables de las metodologías de evaluación del desempeño que se utilizan en la administración pública de países como: Colombia y Venezuela, países con los cuales, el Ecuador comparte raíces históricas y por ende similitudes culturales; Brasil, por ser el gigante de la Región Sudamericana y provenir de un ascenso histórico que lo ha posicionado como potencia en las últimas décadas; República Dominicana, por ser la segunda economía de Centro América y el Caribe; México por registrarse como la segunda economía en América Latina; Estados Unidos, indudablemente por su influencia geopolítica en el Continente, y por ser primera potencia mundial en términos de PIB nominal, fuerza militar y tecnológica; y, España, porque de todos los países que integran Europa, con España podemos encontrar afinidades culturales, como la lengua y aunque en la actualidad su economía está sufriendo un decrecimiento, aún sigue siendo una potencia económica a

nivel mundial.

4.1. Colombia

En el portal web de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), se publica todo lo relacionado con la evaluación del desempeño del sector público. La CNSC de acuerdo con la Constitución Política Colombiana, es responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepto de aquellos que tengan una carrera de valoración.

4.1.1. Rangos de valoración:

La metodología colombiana propone tres rangos de valoración (destacado, satisfactorio y no satisfactorio), adicionalmente incluye un rango máximo al que denominan sobresaliente, al cual puede ser acreedor un servidor si cumple con alguna de las condiciones definidas en el instructivo, es decir, para que un empleado público obtenga sobresaliente deberá realizar esfuerzos adicionales a las actividades esenciales de su puesto.

4.1.2. Fases de la evaluación:

1. Preparación: capacitación a evaluadores y evaluados
2. Fijación de compromisos laborales: resultados o productos que se acuerdan entregar.
3. Seguimiento al desempeño laboral y registro de evidencias: está a cargo del evaluador, siendo su función la de guiar al servidor para que realice sus tareas conforme lo programado, asimismo, se registran hechos que faciliten determinar el desempeño del servidor.
4. Evaluación: verificación del cumplimiento de los compromisos laborales. La evaluación se realiza dependiendo del período puede ser: de prueba, ordinario o extraordinario. El primero se aplica cuando un empleado está en un puesto a prueba, el segundo es el regular; y, el extraordinario, se aplica cuando por requerimientos del jefe se requiere realizar una evaluación a un determinado empleado o empleados.
5. Aplicación de la evaluación: ejecución del proceso mismo.

Cada fase tiene su respectivo instrumento, en matrices de excel, conforme se

enlista a continuación:

1. Información general y acuerdo de compromisos laborales,
2. Fijación de compromisos comportamentales,
3. Portafolio de evidencias. Durante todo el período a evaluar,
4. Consolidación de resultados. Al final del período,
5. Evaluaciones parciales eventuales. Cuando exista una situación que lo amerite.
6. Evaluación extraordinaria. Ordenada por escrito por el Jefe de la Entidad.
7. Se adjunta normativa y matrices.

4.1.3. Gestión de resultados:

Entre otras cosas, es obligación de los responsables de talento humano incluir en el plan de capacitación los requerimientos que hayan surgido de la evaluación del desempeño.

4.2. Venezuela

En la página web del Ministerio del Poder Popular de Planificación www.mppp.gob.ve se publica la Ley del Estatuto de la Función Pública, en la que respecto a la evaluación del desempeño textualmente dispone en el artículo 59:

Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

Para efectos de descripción de la metodología se tomará la información contenida en el Sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores y las trabajadoras de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana:

4.2.1. Rangos de valoración:

Se establecen cinco rangos de valoración: excepcional, sobre lo esperado, dentro de lo esperado, por debajo de lo esperado, y muy por debajo de lo esperado.

4.2.2. Fases de la evaluación:

1. **Planificación:** el evaluador con su supervisor inmediato, fijan los objetivos de la unidad y la contribución que se espera de cada trabajador para el logro de los mismos. Se da a conocer a los evaluados las competencias exigibles para su puesto, así como los pesos de cada competencia y los instrumentos de registro de estos comportamientos. Para la evaluación de los servidores se divide al personal por niveles administrativos.
2. **Seguimiento:** Se realizan entrevistas a lo largo del período a evaluar, para revisar los avances del evaluado en el cumplimiento de las metas establecidas. Estos resultados se hacen constar en el formato denominado *Registro de incidentes laborales*, al cual se anexa la documentación de sustento del referido cumplimiento. Tanto evaluado como evaluador suscribirán al pie del documento para demostrar conformidad.
3. **Evaluación:** Se aplica a través de un instrumento en el que se valora las incidencias y eventualidades ocurridas en el período a evaluar y las competencias individuales, entendidas como aquellos comportamientos requeridos en cierto nivel, para alcanzar los resultados esperados.
4. Tras la evaluación, se lleva a cabo una entrevista entre el evaluador y el evaluado para discutir los resultados y realizar conjuntamente planes de acción de mejoramiento.

4.2.3. Gestión de resultados:

De acuerdo con el rango de actuación alcanzado por el evaluado, la institución podrá tomar decisiones para el reconocimiento y estímulo relacionado con los rangos de obtenidos y se podrán decidir acciones salariales orientadas al reconocimiento de la productividad del desempeño y eficiencia.

4.3. Brasil

Brasil está organizada políticamente en veinte seis (26) estados, cada estado posee su Constitución, por lo que, para la exposición de una de las metodologías de evaluación del desempeño, se partirá desde la Constitución del Estado de Espíritu Santo, cuya región está integrada por siete (7) mesorregiones, treinta y cinco (35) microrregiones y cuatrocientos noventa y seis (496) municipios.

Los gobiernos descentralizados autónomos del Estado de Espírito Santo, poseen autonomía administrativa y financiera, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de aquel Estado, es así que mediante Decreto N° 3133-R de 19 de octubre de 2012, el Gobernador de Estado dispone sobre la aplicación de evaluación del desempeño que se aplicará a los organismos de administración directa, gobierno local y fundacional.

En este marco constitucional, la Secretaría de Gestión de Recursos Humanos (SEGER), en su página web www.seger.es.gov.br, publica la política de gestión del talento humano, así como el manual para la evaluación del desempeño, de cuyo instrumento, se extraerá la información que se incluye a continuación:

4.3.1. Rangos de valoración:

Se establecen cuatro rangos de frecuencia, para evaluar los ocho factores definidos: (actitud profesional, trabajo en equipo, aplicación de normas y procedimientos, iniciativa y capacidad de lidiar con situaciones nuevas e inusitadas, conocimientos técnicos, calidad del trabajo, productividad y desempeño en programas de capacitación): siempre demuestra, demuestra muchas veces, demuestra pocas veces, nunca muestra. Aplicando los cuatro rangos de frecuencia, la metodología otorga una ponderación a cada criterio; la suma de criterios ofrecerá la calificación final de la evaluación del servidor, de acuerdo a la fórmula establecida en el Manual.

4.3.2. Fases de la evaluación:

No se incluyen las fases de la evaluación dentro del Manual, sin embargo con base en los formatos para la aplicación de la evaluación, las fases podrían ser:

1. Preparación, en la que el evaluador informa al evaluado las condiciones y los factores que se considerarán para la evaluación del desempeño. Esto hace suponer el formulario de registro de incidentes, en el cual el evaluador durante el período de evaluación registrará los hechos que demuestren: idoneidad moral o ética, disciplina, dedicación al servicio y eficiencia del colaborador.
2. Ejecución, fase en la que se aplicará el instrumento de evaluación.
3. Retroalimentación, en la que finalmente el evaluador informa al evaluado los

resultados, y ambos muestran acuerdo a través de la suscripción del formulario. Además de la evaluación del superior, existe una autoevaluación, cuyos pesos son de 60 y 40 por ciento, respectivamente.

4.3.3. Gestión de resultados:

Los resultados se suben al portal web dispuesto en la Secretaría de Gestión de Recursos Humanos, desde el cual se generan reportes y se sistematiza la información con fines de desarrollo, aunque expresamente no se señalan cuáles podrían ser.

4.4. República Dominicana

De conformidad con lo establecido en la Ley 41-08 de 16 de enero de 2008, la Secretaría de Estado de Administración Pública es el órgano rector de los sistemas de gestión humana de la Administración Pública, entidad que en virtud de la Constitución de la República Dominicana de enero de 2010, ahora es el Ministerio de Administración Pública.

Mediante Decreto 525-09, de 16 de julio de 2009, se expide el Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública, a través del cual se establecen la metodología y los procedimientos que rigen la evaluación del desempeño y la promoción de los servidores de la administración públicas, la cual se incluye en los siguientes apartados:

4.4.1. Rangos de valoración:

Los cinco rangos de valoración son: sobresaliente, superior al promedio, promedio, bajo el promedio e insatisfactorio.

4.4.2. Fases de la evaluación:

1. Acuerdo de desempeño: A través de un formato se establecen las metas que deberá lograr el servidor público y los parámetros que se utilizarán para su medición, así como la fecha de evaluación y terminación del período. Para la evaluación se han establecido tres criterios, descritos en las siguientes líneas:

- a) Logro de Metas (60%): Medición de los logros obtenidos con relación a las metas establecidas en el Acuerdo de Desempeño para el período de evaluación.
- b) Capacidad para ejecutar el trabajo (25%): Nivel de dominio mostrado por el servidor público con respecto a las competencias y los conocimientos requeridos por el perfil del cargo que ocupa.
- c) Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario (15%): medido a través de nivel de cumplimiento del servidor público con el Régimen Ético y Disciplinario que se establece en el Título IX de la Ley 41-08, del 16 de enero de 2008.

Cada criterio se evalúa a través de un formato y se aplican generalmente en diciembre, noviembre y octubre respectivamente.

2. Seguimiento a la evaluación: Mediante el formulario de incidentes críticos mes a mes el evaluador registra las actividades positivas y negativas del servidor.
3. Evaluación final: Evaluación de los tres criterios antes descritos.

La evaluación del desempeño descende de la planificación estratégica y operativa de cada institución y se sube a la web.

4.4.3. Gestión de resultados:

Los servidores que alcancen desempeños altos serán considerados para ascensos y promociones, siempre que superen los concursos de méritos establecidos para aquel propósito y dependiendo de la necesidad reflejada por el servidor, se someterá a programas de capacitación y desarrollo, ejecutados por el Instituto Nacional de Administración Pública, diseñados en coordinación con las oficinas de recursos humanos de las instituciones públicas.

Asimismo se podrán considerar incremento de sueldos y la concesión de estímulos monetarios y no monetarios.

4.4.4. Otras consideraciones:

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 22 del Decreto 525-09:

Para garantizar que el sistema de evaluación del desempeño contribuya al mejoramiento continuo de las instituciones públicas, los Planes Operativos de las

Unidades Organizacionales y los Acuerdos de Desempeño individuales, deben contener objetivos y metas orientados a los siguientes propósitos.

a. Objetivos de Desarrollo Institucional, que impactan el desarrollo de la institución completa o de una unidad organizacional en su conjunto.

b. Objetivos de Innovación y Mejora Continua, encaminados a generar e implantar nuevas formas de hacer las cosas, y que contribuyen de forma significativa a mejorar los resultados o el servicio que se entrega.

c. Objetivos de Desarrollo de Capital Humano, orientados a crear capacidades y fortalezas en el capital humano; este tipo de objetivos puede estar referido tanto en el plano personal como en lo concerniente a desarrollo de los colaboradores. Los planes operativos de las unidades organizacionales contendrán metas específicas en este renglón, las cuales aplicarán a los responsables de las mismas con respecto al desarrollo de los colaboradores.

d. Objetivos de Solución de Problemas, encaminados a la solución de problemas puntuales específicos.

e. Objetivos Rutinarios, referidos a los aspectos rutinarios del trabajo de la Unidad Organizacional.

4.5. México

En el portal web de la Función Pública de México www.funcionpublica.gob.mx se incluye la normativa de evaluación del desempeño para los empleados. A continuación se expone los aspectos destacables:

4.5.1. Rangos de valoración:

La metodología mexicana utiliza cuatro rangos de valoración (muy bueno, bueno, regular y deficiente).

4.5.2. Fases de la evaluación:

No se incluyen fases de evaluación, sin embargo, ofrecen una guía completa para el planteamiento de metas individuales y para la realización de las entrevistas a través de las cuales se fijan acuerdos de desempeño y cumplimiento.

Además de establecer tipos de evaluación por período a evaluar, hace una distinción entre el grupo ocupacional de los empleados que se requiere evaluar. Asimismo, la evaluación la hace el jefe del evaluado, sus compañeros y también se recibe su autoevaluación.

4.5.3. Gestión de resultados:

Los empleados que presenten las mejores calificaciones se hacen acreedores a estímulos y recompensas fijadas por cada Institución, con base en las acciones comprendidas en el Artículo 92 de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, lo interesante de la iniciativa mexicana es que promueve el trabajo en equipo, al ofrecer reconocimientos mientras más grande sea el grupo que haya demostrado un óptimo desempeño.

4.6. Estados Unidos

Curiosamente las Instituciones que mayoritariamente publican información relacionada con evaluación del desempeño, son las instituciones públicas de educación superior, de las cuales por presentar información detallada y minuciosa se tomará la publicada por las Escuelas Públicas de Carolina del Norte en la página web:

4.6.1. Rangos de valoración:

Para la medición de los estándares se utilizan cinco escalas:

1. Desarrollado: demostró un crecimiento adecuado durante el período de ejecución, pero no demostró competencias en el cumplimiento de los estándares de desempeño.
2. Competente; demostró el cumplimiento de las competencias básicas en los estándares de rendimiento.
3. Cumplida: superó la mayor parte del tiempo, el cumplimiento de las competencias para medir los estándares de desempeño. Demostró innovación y alto desempeño.
4. Distinguido: superó consistente y significativamente las competencias básicas establecidas para medir los estándares de desempeño. Denota una aplicación plena del conocimiento y las habilidades, es un ejemplo de desempeño.
5. No Demostrado: no demostró competencias, ni un adecuado crecimiento en el logro de los estándares de desempeño.

4.6.2. Fases de la evaluación:

1. *Orientación:* Se realiza a través de una reunión en la que se distribuye la

documentación en la que se describe el proceso de evaluación.

2. *Planificación previa a la evaluación:* Es una preparación para la reunión inicial, para lo cual se prepararán dos formularios, el primero relacionado con la autoevaluación del empleado, que es de cumplimiento obligatorio y el segundo para la fijación de los objetivos de desempeño de ese período, cuyo uso es opcional, sí se prefiere se puede desarrollar un formulario diferente.
3. *Reunión inicial:* En la reunión inicial con los evaluados se aplica el formulario de autoevaluación, se fijan los objetivos de desempeño y se acuerda sobre cómo evidenciar los cumplimientos. En la autoevaluación se identificará el estado del evaluado respecto a determinados estándares, los mismos que dependerán del grupo ocupacional a evaluar. Como ejemplo, se incluirán las competencias que se miden en un director o rector de institución académica: liderazgo estratégico, de instrucción, cultural, de recursos humanos, gerencial, de entorno y micro político.
4. *Recolección de evidencias:* El evaluado recolecta las evidencias para demostrar el cumplimiento de los objetivos de desempeño, de conformidad con lo acordado en la fase anterior y presenta la documentación ante el funcionario designado por la máxima autoridad. Para esta fase se puede utilizar los formularios desarrollados por la Institución.
5. *Conferencia de medio año:* Reunión entre evaluados y evaluadores para conversar sobre el progreso en el cumplimiento de las metas.
6. *Preparación de una reunión de evaluación de desempeño consolidada:* Se verifica la evaluación final del servidor.
7. *Síntesis de la reunión de evaluación:* Se consolidan los resultados a través de un formulario diseñado para el efecto.

4.6.3. Gestión de resultados:

No se especifica la gestión de resultados, sin embargo en la evaluación de fin de período se reporta las opciones de mejora que tiene el servidor en cada estándar, las acciones requeridas para alcanzar esas oportunidades de mejora y los recursos que se deben utilizar.

Lo destacable de esta metodología es que se aplican evaluaciones de

competencias a inicio de año para determinar el desarrollo real en cada evaluado y al término se aplica nuevamente la misma evaluación para conocer si las actividades planteadas a lo largo del período contribuyeron a mejorar las competencias requeridas para el puesto.

4.7. España

En el portal web de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas www.seap.minhap.gob.es, se publica la Ley 7/2007, de 12 de abril a través de la cual se expide el Estatuto Básico del Empleado Público, en cuyo artículo 20 textualmente se establece:

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.
La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados.
2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.
3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias.

De conformidad con lo expuesto, cada Institución tiene la potestad para establecer su propia metodología de evaluación del desempeño, por lo que, a continuación se expone la del Ayuntamiento de Gijón.

4.7.1. Rangos de valoración:

Esta metodología contiene cuatro rangos de valoración (sobresaliente, bien, regular y necesita mejorar / desempeño no satisfactorio).

4.7.2. Fases de la evaluación:

Dentro del Manual de Evaluación del Desempeño, no se incluye esta información, no obstante, se estima pertinente destacar que el Ayuntamiento ha desarrollado y estandarizado indicadores de conducta y de rendimiento para la aplicación a todos los puestos.

4.7.3. Gestión de resultados:

Con los resultados los encargados de recursos humanos deberán: 1) Detectar necesidades formativas, 2) Mejorar la comunicación y la participación, 3) Provisión de puestos (Ascensos), 4) Carrera Profesional (Plan de Carrera), 5) Retribución económica.

4.8. Resumen de buenas prácticas a considerar para la propuesta

Tabla 5
Resumen de buenas prácticas para el proceso de evaluación

N°	País	Buenas prácticas	Propósito de la práctica
1	Colombia	<ol style="list-style-type: none"> Incluye dentro del rango de valoración la calificación de sobresaliente, que se destina para los servidores que han demostrado cumplir metas o actividades adicionales a las programadas. La metodología sugiere la creación de formatos para cada una de las fases del proceso de evaluación, lo cual facilita el seguimiento al cumplimiento de su metodología. 	Dotar de herramientas suficientes que permitan dar acompañamiento a evaluadores y evaluados durante todo el proceso.
2	Venezuela	<ol style="list-style-type: none"> Luego de la evaluación se acuerda una entrevista entre evaluador y evaluado, con el propósito de discutir sobre los resultados y elaborar planes de acción para mejora del desempeño. 	Promover la mejora del desempeño de los servidores
3	Brasil	<ol style="list-style-type: none"> La evaluación solo se enfoca a competencias. Dispone de un portal web en el que se pueden visualizar los resultados de todas las instituciones que aplican aquella metodología de evaluación. 	Poseer una plataforma que facilite la obtención de resultados para la toma de decisiones.
4	República Dominicana	<ol style="list-style-type: none"> Dentro de los parámetros de evaluación se asigna ponderación al comportamiento disciplinario y ético. Las brechas de capacitación determinadas en los servidores de todas las instituciones públicas se entregan al Organismo de Capacitación del País, a fin de que se planifiquen programas encaminados a cerrar las brechas identificadas. 	Generar procesos coordinados, agregando valor a cada actividad que se realiza
5	México	<ol style="list-style-type: none"> Se hacen evaluaciones de varias fuentes (jefe, pares y autoevaluación) Plantea evaluaciones tipo, por grupo ocupacional. 	Ampliar la perspectiva
6	Estados Unidos	<ol style="list-style-type: none"> Para disponer de resultados reales, se aplican evaluaciones de competencias al inicio del período a evaluar y sobre la base de los resultados se plantean planes de 	Disponer de información objetiva que apoye al desempeño de los

		acción. Al término del período se evalúan nuevamente las mismas evaluaciones de competencias para identificar el grado de contribución de las acciones planteadas.	servidores
7	España	1. Estandarización de competencias por grupo ocupacional.	Atar a los subsistemas de descripción, clasificación y valoración de puestos con el de formación y capacitación.

Elaboración propia.

Los formularios y demás información de las prácticas internacionales se incluyen en los anexos del 1 al 7.

Capítulo segundo

Diagnóstico de situación actual

Una vez que se ha analizado el marco normativo de la evaluación del desempeño, es pertinente obtener la percepción de los profesionales del talento humano respecto a la aplicación de la normativa y metodología existentes, esta información más el análisis de la normativa ofrecerán una perspectiva integral de la evaluación en el sector público y generarán insumos para presentar una propuesta de mejora a la metodología y permitirá determinar si en la práctica los subsistemas del sistema integrado de talento humano se engranan conforme lo establece la Ley Orgánica del Servicio Público. Para el efecto y considerando que el caso de estudio es la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL, (extinta Superintendencia de Telecomunicaciones) a continuación se incluye el contexto general de la Institución, información breve sobre el Organismo y finalmente la investigación para cumplir con el propósito principal del capítulo.

1. Contexto General - El sector público

El sector público, de conformidad con lo previsto en el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador, está integrado por:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos

La ARCOTEL se encuentra dentro de las instituciones comprendidas en literal a), en este sentido es necesario desplegar, los organismos y personas jurídicas de derecho público que integran este grupo de organizaciones, de acuerdo con lo publicado en las páginas web de cada función:

Tabla 6
Instituciones que integran las cinco funciones del Estado Ecuatoriano

Función	Instituciones
Ejecutiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidencia, 2. Vicepresidencia, <p>Secretarías Nacionales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Administración Pública, 4. Comunicación, 5. Gestión de la Política, 6. Planificación y Desarrollo, <p>Secretarías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Agua, 8. Desarrollo Amazónico, 9. Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 10. Gestión de Riesgos, <p>Ministerios Coordinadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Desarrollo Social, 12. Política Económica, 13. Producción, Empleo y Competitividad, 14. Sectores Estratégicos, 15. Seguridad, 16. Conocimiento, <p>Ministerios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 18. Ambiente, 19. Comercio Exterior, 20. Cultura y Patrimonio, 21. Defensa Nacional, 22. Deporte, 23. Desarrollo Urbano y Vivienda, 24. Educación, 25. Electricidad y Energía Renovable, 26. Finanzas, 27. Inclusión económica y Social, 28. Industrias y Productividad, 29. Interior, 30. Justicia, Derechos Humanos y Cultos, 31. Recursos Naturales no Renovables, 32. Relaciones exteriores y Movilidad Humana, 33. Relaciones Laborales, 34. Salud Pública, 35. Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 36. Transporte y Obras Públicas,

	37. Turismo.
Legislativa	1. Asamblea Nacional
Judicial	1. Fiscalía General del Estado, 2. Defensoría Pública, 3. Consejo Nacional de la Judicatura, 4. Corte Nacional de Justicia, 5. Agencia Postal.
Electoral	1. Consejo Nacional Electoral, 2. Tribunal Contencioso Electoral,
Transparencia y Control Social	1. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2. Superintendencia de Bancos, 3. Superintendencia de Control del Poder del Mercado, 4. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 5. Superintendencia de la Información y Comunicación, 6. Contraloría General del Estado, 7. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 8. Defensoría del Pueblo.
TOTAL	53 instituciones

Elaboración propia.

Además de las instituciones contenidas en este cuadro, existen organismos adscritos a los diferentes Ministerios. Solo la función ejecutiva la integran ciento veintisiete instituciones.

2. La ARCOTEL

2.1. Breve reseña histórica

La Ley Especial de Telecomunicaciones publicada en el Registro Oficial N° 996 de 10 de agosto de 1992 creó la Superintendencia de Telecomunicaciones, posteriormente la Ley Reformatoria a la ley Especial de Telecomunicaciones publicada en el Registro Oficial N° 770 de 30 de agosto de 1995, dispone que la Superintendencia es el único ente autónomo encargado del control de los servicios telecomunicaciones del país, en defensa de los intereses del Estado y del pueblo, usuario de los servicios de telecomunicaciones.

El 18 de febrero de 2015, se expide la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT), con la cual se suprime la Superintendencia de Telecomunicaciones, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y el Consejo Nacional de Telecomunicaciones y se crea la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) como

persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y patrimonio propio, adscrita al Ministerio rector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones es la entidad encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión, así como de los aspectos técnicos de la gestión de medios de comunicación social que usen frecuencias del espectro radioeléctrico o que instalen y operen redes.

De conformidad con la Disposición Transitoria Séptima de la LOT, la Institución se encuentra en período de transición hasta octubre del año en curso, por lo que, aún no cuenta con Estatutos, ni Reglamentos propios de la nueva Institución.

2.2. Funciones

En virtud de lo previsto en el artículo 144 de la LOT, las principales funciones de la ARCOTEL, son las siguientes:

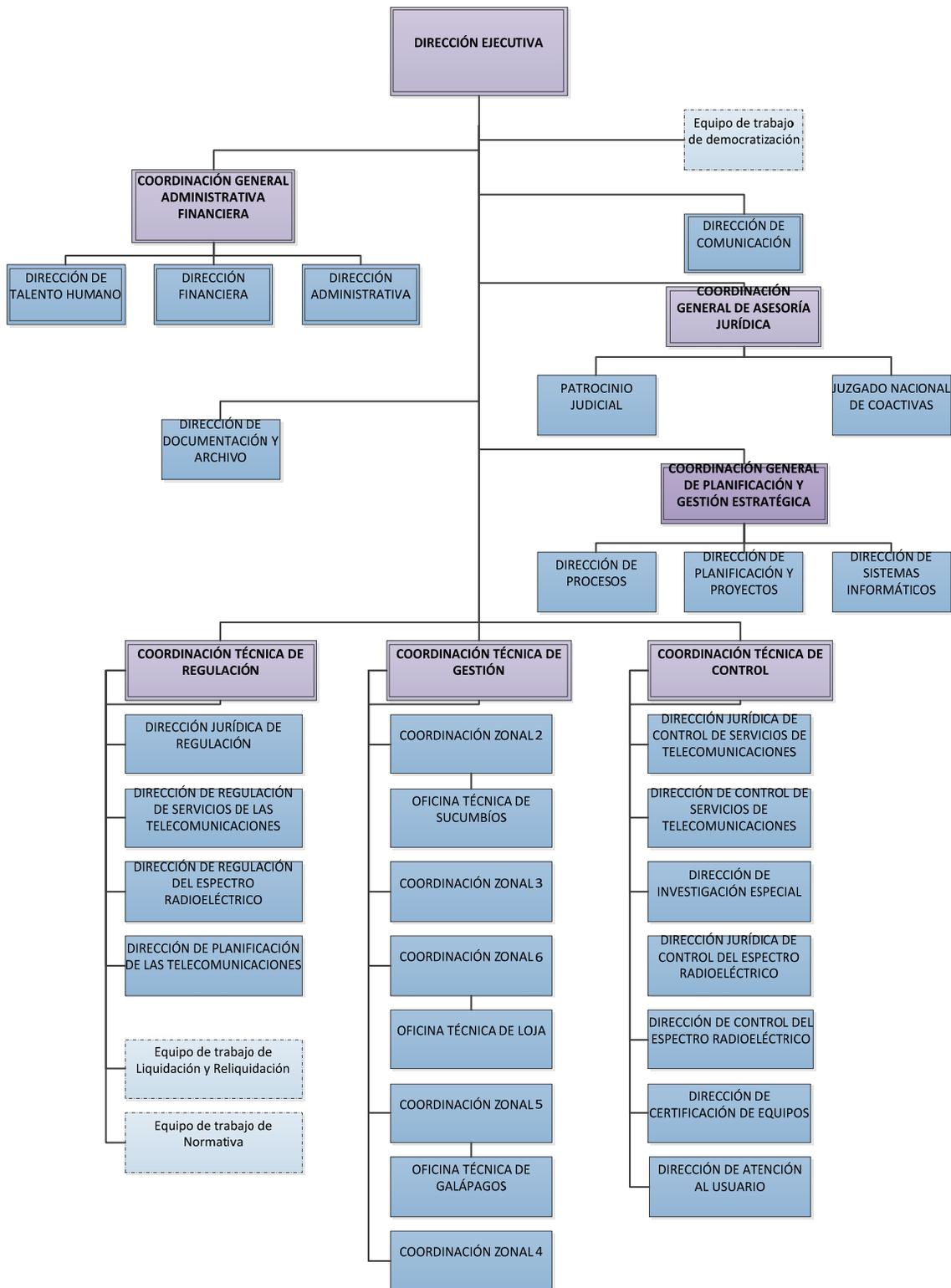
- a) Emitir las regulaciones, normas técnicas, planes técnicos y demás actos que sean necesarios en el ejercicio de sus competencias, para que la provisión de los servicios de telecomunicaciones cumplan con lo dispuesto en la Constitución de la República y los objetivos y principios previstos en esta Ley, de conformidad con las políticas que dicte el Ministerio rector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- b) Elaborar, aprobar, modificar y actualizar el Plan Nacional de Frecuencias.
- c) Elaborar las propuestas de valoración económica para la asignación y uso, aprovechamiento y/o explotación del espectro radioeléctrico, tarifas por uso de frecuencias y derechos por otorgamiento y renovación de títulos habilitantes.
- d) Ejercer el control de la prestación de los servicios de telecomunicaciones, incluyendo el servicio de larga distancia internacional, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y a lo establecido en los correspondientes títulos habilitantes.
- e) Ejercer el control técnico de los medios de comunicación social que usen frecuencias del espectro radioeléctrico o que instalen y operen redes, tales como los de audio y video por suscripción.

- f) Controlar y monitorear el uso del espectro radioeléctrico.
- g) Normar, sustanciar y resolver los procedimientos de otorgamiento, administración y extinción de los títulos habilitantes previstos en esta Ley.
- h) Implementar, organizar y administrar el Registro Público de Telecomunicaciones.
- i) Regular y controlar las tarifas por la prestación de los servicios de telecomunicaciones de conformidad con esta Ley.
- j) Iniciar y sustanciar los procedimientos administrativos de determinación de infracciones e imponer en su caso, las sanciones previstas en esta Ley.
- k) Ejercer, de conformidad con la Ley, la jurisdicción coactiva en todos los casos de su competencia.
- l) Evaluar y regular el comportamiento del mercado de telecomunicaciones, determinar la existencia de distorsiones que afecten la competencia o que vulneren los derechos de los abonados y usuarios, así como determinar la existencia de prestadores que, individual o conjuntamente, ejerzan poder de mercado.
- m) Ejercer todas las otras competencias previstas en la LOT y que no han sido atribuidas al Ministerio rector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información ni en el ordenamiento jurídico vigente.

2.3. Estructura Organizacional

La Institución, a la fecha de presentación del proyecto de tesis no ha expedido el Estatuto de la ARCOTEL, no obstante cuenta con una estructura orgánica temporal, que se incluye a continuación:

Gráfico 7
Estructura Orgánica de la ARCOTEL



Fuente: www.arcotel.gob.ec

Sobre la Dirección de Talento Humano

La misión de la Dirección de Talento Humano es administrar el talento humano en procura de su desarrollo, del mejoramiento de los niveles de desempeño, eficiencia y productividad, del perfeccionamiento de competencias, habilidades y destrezas de acuerdo a las políticas, normas e instrumentos legales correspondientes; gestionar las remuneraciones, el proceso de salud ocupacional, garantizando la protección y mejoramiento de la salud física, mental, social de los servidores y trabajadores de la institución.

Está organizada en cuatro macro procesos, de acuerdo con la descripción a continuación:



Elaboración propia.

El Subsistema de Evaluación del Desempeño, se encuentra dentro del macro proceso: Administración del Talento Humano y está a cargo de un servidor y un supervisor.

3. La investigación

3.1. Universo y muestra

A continuación se incluyen la información relacionada con el universo y la muestra seleccionada:

Universo: Todas las Instituciones Públicas que utilizan la metodología del Ministerio del Trabajo para evaluar el desempeño de los servidores.

Número estimado: 127.

Tipo de muestra: muestreo intencional

Con el propósito de considerar instituciones de características similares a las de la ARCOTEL, de las ciento veintinueve se han tomado en cuenta solo aquellas que cumplan con los siguientes parámetros: 1) Número de personal superior a 400 servidores, 2) Existencia de una Dirección de Talento Humano o procesos estructurados de talento humano y 3) ámbito de acción nacional. Lo anterior se propone, en razón de que las instituciones de reciente creación no poseen la experiencia en procesos de evaluación del desempeño y no cuentan con todos los procesos estructurados, por lo que su inclusión seguramente arrojaría información distorsionada.

Número de la muestra: 24

En este contexto la muestra se integró de la siguiente forma:

Función de transparencia y control social:	1
Función ejecutiva:	22
Función electoral:	1
Encuestados:	24

La encuesta se aplicó a veinticuatro (24) analistas a cargo del subsistema de evaluación del desempeño, de las siguientes instituciones:

Tabla 7
Instituciones participantes en la encuesta

Función	Instituciones	
Función de Transparencia y Control Social	1	Superintendencia de Compañías
	2	Consejo Nacional de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas
Función Ejecutiva	3	Ministerio Coordinador de la Política Económica
	4	Ministerio de Inclusión Económica y Social
	5	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social
	6	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
	7	Ministerio Coordinador del Conocimiento
	8	Ministerio de Cultura
	9	Secretaría de Hidrocarburos
	10	Ministerio de Agricultura
	11	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos
	12	Instituto Nacional de Estadística y Censo

	13	Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información
	14	Servicio Nacional de Contratación Pública
	15	Ministerio del Deporte
	16	Ministerio de Salud
	17	Ministerio de Minas
	18	Secretaría del Agua
	19	Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones
	20	Ministerio de Transporte y Obras
	21	Ministerio de Recursos No Renovables
	22	Ministerio de Industrias y Productividad
	23	Dirección General de Aviación Civil
Función Electoral	24	Consejo Nacional Electoral

Elaboración propia.

3.2. Construcción del cuestionario

3.2.1. Operacionalización de las variables y definición de preguntas

Para construir el instrumento se operacionalizaron las variables, se determinaron las dimensiones, se definieron los indicadores y las categorías, según lo que se expone en el cuadro a continuación:

Tabla 8
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categoría	Propósito
Evaluación del desempeño	1. Número de personas a cargo del subsistema de evaluación del desempeño	Talento humano a cargo	1, 2, 3, más de 3	Determinar si de acuerdo con un estudio de carga laboral, las instituciones encuestadas tienen el personal necesario para asumir la evaluación del desempeño de conformidad con lo previsto en la Norma Técnica. De esta manera se puede establecer si se está aplicando a cabalidad cada fase de la Norma.
	2. Identificación de las fases más críticas de	Fases críticas del procedimiento	a) Definición de indicadores de evaluación del	Identificar las tres fases más críticas de la evaluación,

	la metodología que utiliza la Institución.		<p>desempeño</p> <p>b) Difusión del programa de evaluación</p> <p>c) Entrenamiento a evaluadores</p> <p>d) Ejecución del proceso de evaluación</p> <p>e) Análisis de resultados de la evaluación</p> <p>f) Retroalimentación y seguimiento</p>	a fin de dar mayor énfasis en la propuesta y analizar en primera instancia alternativas de solución para su ejecución.
	3. Aporte adicionales de la Institución a la metodología del Ministerio del Trabajo	Estrategias que se utilizan para afrontar las fases críticas del procedimiento de evaluación del desempeño.	Categoría abierta, según experiencia de cada encuestado.	Analizar las estrategias utilizadas por las instituciones encuestadas para la plena ejecución de las fases identificadas como críticas dentro del procedimiento de evaluación, con el propósito de integrarlas a la propuesta de ser éstas factibles.
	4. Percepción del compromiso de los evaluadores.	Grado de compromiso de evaluadores	Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo	Comprobar la hipótesis: Existe desinterés en los evaluadores con el proceso y por tanto no aportan para mejorarlo.
	5. Percepción del compromiso de los evaluados.	Grado de compromiso de evaluados	Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo	Determinar el grado de compromiso de los evaluados. El proceso no recibe la atención que debiera, de allí que se debe identificar si existe el interés suficiente de evaluadores y evaluados y a partir de la respuesta aproximarse a sus causas posibles.

6. Relación del subsistema de evaluación del desempeño con los demás subsistemas.	Relación del subsistema con los demás subsistemas	Relación entre subsistemas: a) Planificación del talento humano b) Reclutamiento y selección, c) Clasificación de puestos, d) Formación y capacitación.	Comprobar la hipótesis: El subsistema de evaluación del desempeño no se engrana con los demás subsistemas. Cada subsistema actúa por separado.
7. Relación de la evaluación del desempeño con la planificación institucional	Relación de la evaluación con la planificación institucional	Relación con la planificación: Categoría abierta, según la realidad de cada institución.	Comprobar la hipótesis: La evaluación no descende de la planificación institucional, por tanto no se enfoca a medir lo esencial de la gestión.
8. Utilización de herramientas informáticas adicionales para la aplicación de la evaluación.	Herramientas informáticas adicionales que apoyen para la ejecución del procedimiento de evaluación.	Sí, no	Establecer el grado de interés de las instituciones para que el procedimiento se tecnifique y se facilite su aplicación, para la gestión del desempeño.
9. Oportunidades de mejora de la metodología de evaluación de desempeño y fortalezas de la metodología de evaluación del desempeño.	Aspectos destacables de la metodología y aspectos que se pueden mejorar	Aspectos positivos y negativos, según la experiencia y percepción de cada encuestado	Identificar los aspectos negativos para corregirlos en la propuesta y determinar los aspectos positivos de la actual metodología para apalancarlos en la propuesta.
10. Vigencia de la Norma, percepción de utilidad del instrumento y oportunidades de mejora para una nueva Norma	Pertinencia de reforma a la Norma Técnica	Sí, No y por qué, según la experiencia del encuestado	Comprobar la hipótesis: Los responsables de la evaluación del desempeño no están conformes con la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Elaboración propia.

3.2.2. Validación del cuestionario

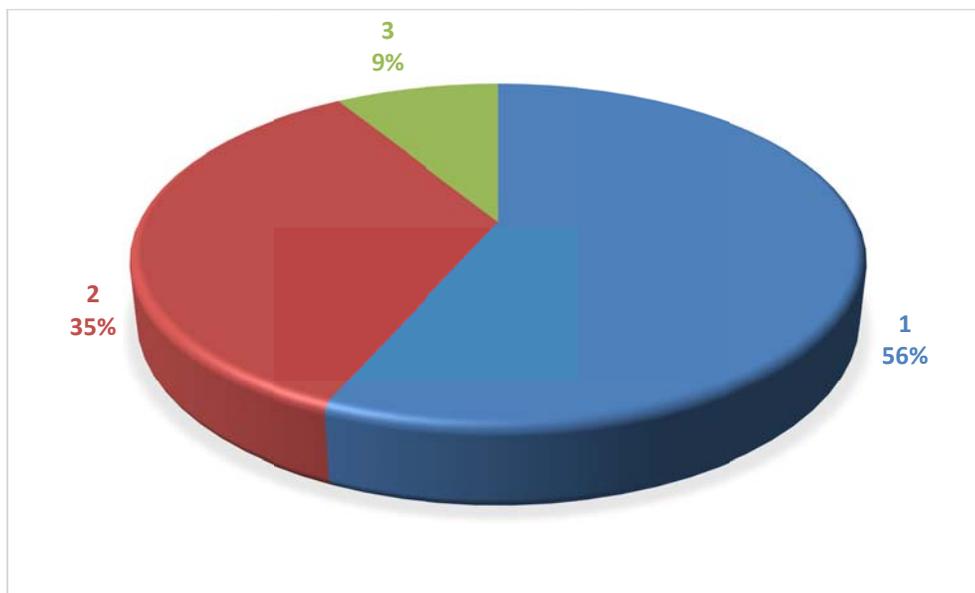
Para la validación del cuestionario se realizó una prueba piloto que fue aplicada a quince profesionales que trabajan en el área de talento humano, de diferentes instituciones públicas, para cuyo efecto se les aplicó el instrumento inicial y posteriormente se les remitió una pequeña encuesta para conocer si el instrumento cumple con los siguientes factores: comprensión, sencillez de la redacción, objetividad, secuencia lógica de las preguntas, guía para la respuesta, confiabilidad y validez, extensión, tiempo y finalmente oportunidades de mejora. Se adjunta el cuestionario para la prueba piloto en el anexo 8.

Una vez que se ajustó el instrumento, en función de los resultados de la prueba piloto, la encuesta se compuso de diez preguntas, de las cuales seis son cuantitativas y cuatro cualitativas.

3.3. Resultados de la aplicación del instrumento – percepción de los profesionales del talento humano respecto a la normativa y metodología existentes

3.3.1. Pregunta 1: Número de personas a cargo de la evaluación:

Gráfico 9
Número de personas a cargo de la evaluación



Fuente: Resultados de la encuesta.

El 56% de instituciones encuestadas señala que existe un profesional para evaluación del desempeño, en este sentido y para verificar si este número es el ideal, considerando que dichas instituciones tienen un número de servidores de mínimo cuatrocientos servidores, se realizó un levantamiento de carga laboral tomando en cuenta la metodología dispuesta por el Ministerio del Trabajo y contenida en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano vigente. Para el efecto, se tomó como referencia los tiempos utilizados en la ARCOTEL en el último proceso de evaluación y las actividades dispuestas en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño:

Tabla 9
Cálculo del número de personal requerido para evaluación del desempeño

Actividades secuenciales	Frecuencia	Tiempo de ejecución en minutos por productos o servicio intermedio (considerar tiempo de un solo producto)		Porcentaje de participación del rol en la actividad					Tiempo correspondiente a ejecución de procesos	
		Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Dirección	Ejecución y Coordinación de procesos	Ejecución y Supervisión de procesos	Ejecución de procesos	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	Tiempo mínimo	Tiempo máximo
Definir indicadores de gestión para la evaluación del desempeño por grupo ocupacional	ANUAL	4800	7200	10%	10%	0%	80%	0%	3840	5760
Formular el programa de evaluación y su plan anual	ANUAL	4800	7200	10%	10%	0%	80%	0%	3840	5760
Desarrollar el programa de entrenamiento a evaluadores.	ANUAL	2400	4800	5%	10%	0%	85%	0%	2040	4080
Ejecutar el proceso de evaluación del desempeño.	ANUAL	7200	9600	10%	10%	0%	80%	0%	5760	7680
Analizar los resultados de la evaluación	ANUAL	4800	7200	20%	20%	0%	60%	0%	2880	4320
Presentar el informe a la Máxima Autoridad	ANUAL	1440	2400	20%	10%	0%	70%	0%	1008	1680
Dar seguimiento y retroalimentar al proceso.	ANUAL	1440	2400	20%	10%	0%	70%	0%	1008	1680
TOTAL TIEMPO EN MINUTOS		26880	40800						20376	30960

Fuente: Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano

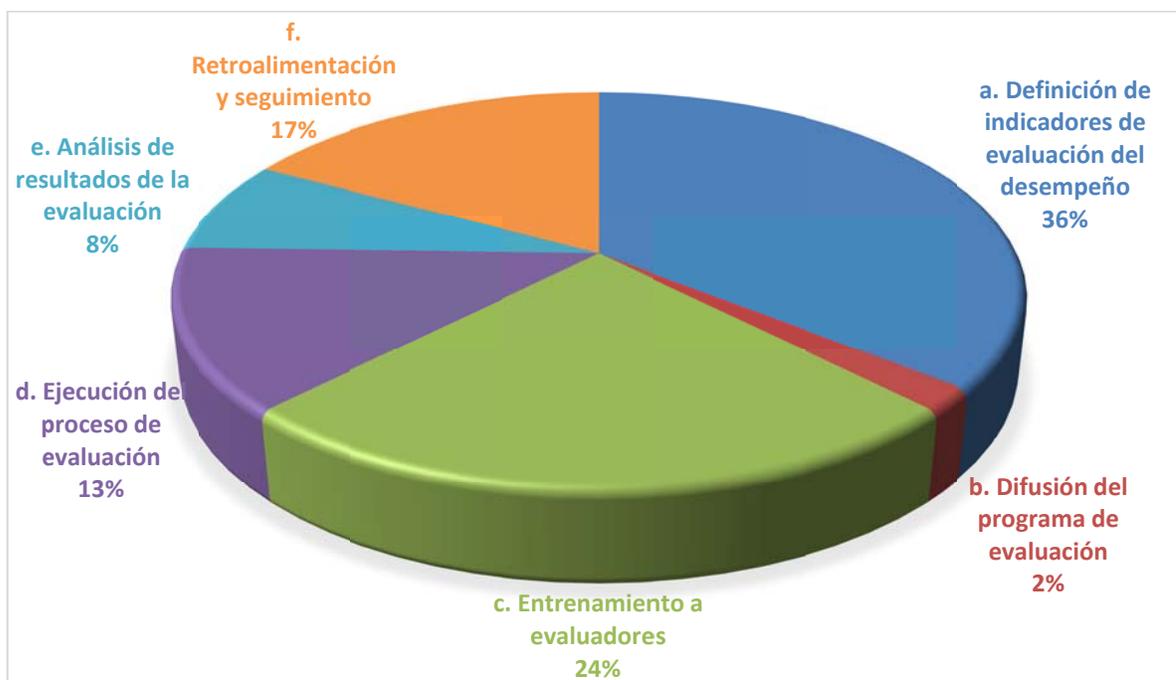
Elaboración propia.

El tiempo efectivo de trabajo de acuerdo con la metodología es de 9226,02

minutos por persona al mes, por lo que, de conformidad con el resultado del cálculo de la carga de trabajo del rol de ejecutor ($20.373,00/9.226,02 = 2,20$), se requieren al menos dos profesionales para evaluación del desempeño. Sin embargo, es preciso destacar que cuando se les consultó a los responsables de evaluación del desempeño si la evaluación del desempeño era su única responsabilidad, todos señalaron que también realizaban otras actividades, lo cual demuestra que la evaluación aparece una sola vez al año y su actividad principal se restringe a la aplicación del formulario dispuesto por el Ministerio del Trabajo.

3.3.2. Pregunta 2: Las tres fases más críticas del procedimiento de evaluación del desempeño:

Gráfico 10
Las tres fases más críticas del procedimiento de evaluación



Fuente: Resultados de la encuesta.

Las tres fases más críticas de la evaluación del desempeño según los encuestados es: 1) la definición de indicadores de evaluación del desempeño, porque la Dirección de Talento Humano, no posee el conocimiento suficiente sobre los procesos institucionales para plantear los indicadores de gestión por grupo ocupacional y porque los evaluadores

posiblemente no muestran el interés requerido para formular indicadores que midan la gestión efectiva del evaluado y su verdadera contribución al logro de los objetivos organizacionales. La definición de indicadores se circunscribe a relatar el trabajo que realizó el evaluado durante el año, sin considerar si este trabajo agregó o no valor a la gestión. De hecho, uno de los indicadores más comunes en la mayor parte de formularios de evaluación es: Número de informes realizados / Número de informes planificados. Esto demuestra que no hay planificación, simplemente a final de año se realiza un conteo de informes requeridos, el mismo que responderá al supuesto número de informes planificados. Un indicador de estas características no dice, no responde y no mide nada.

La segunda fase que los encuestados estiman crítica, es el entrenamiento a evaluadores, porque existe un notable desinterés de su parte. La misión de cada directivo es cumplir la misión del proceso a su cargo y la evaluación contribuye a verificar si su gestión está aportando al cumplimiento de los objetivos a él asignados, no obstante, la percepción de la suscrita es que la evaluación para los directivos se la hace solo para cumplir con una actividad institucional.

La tercera fase identificada como crítica es la retroalimentación y seguimiento, porque los resultados de la evaluación no son un insumo para determinar debilidades y fortalezas de la planificación institucional. La mayor parte de servidores acreditan calificaciones de excelente y a partir de esos resultados no se pueden determinar falencias institucionales, ni oportunidades de mejora.

3.3.3. Pregunta 3: Estrategias adoptadas por la UATH para afrontar las fases críticas:

Considerando que los encuestados señalaron que las tres fases críticas del procedimiento de evaluación son: a) Definición de indicadores de evaluación del desempeño, c) Entrenamiento de evaluadores, y, f) Retroalimentación y seguimiento, se considerarán únicamente las estrategias descritas para estas tres fases, para cuya presentación se unificarán criterios y se destacarán observaciones nuevas:

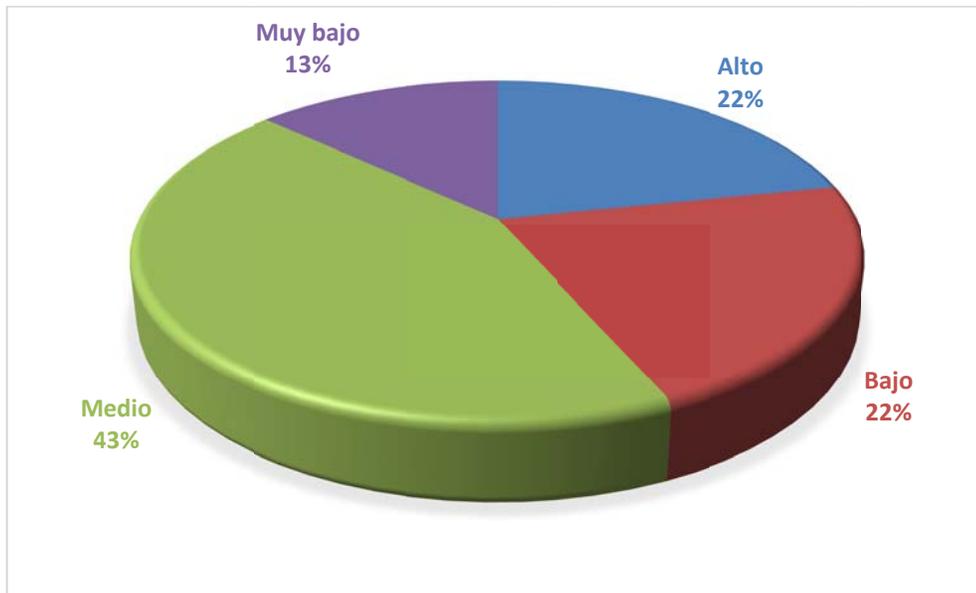
Tabla 10
Estrategias adoptadas por las UATH para afrontar las fases críticas identificadas

Fases críticas	Nombre de la fase	Estrategias
1	a) Definición de indicadores de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua a los evaluadores y evaluados sobre el proceso de evaluación y los resultados obtenidos. • Talleres vivenciales a evaluadores y acompañamiento • Manual minucioso sobre el llenado. • Realización de agenda en dos fases, una para el nivel jerárquico y otra para el nivel operativo. • Actualización de perfiles de puestos. • Reuniones con autoridades para definición de indicadores, propuesta de un plan de incentivos y capacitación para seguimiento. • Formatos y un diccionarios de palabras clave para determinar los indicadores • Tutoriales que faciliten la elaboración de indicadores y actividades de gestión, necesarios para evaluar el desempeño. • Revisión de las evaluaciones de años anteriores con el fin de corregir aspectos que fallaron a través de estrategias sugeridas en el plan de evaluación 2015.
2	c. Entrenamiento de evaluadores	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a evaluadores fuera del horario laboral. • Se invitó a los directores mediante memorando y se remitieron continuos recordatorios para que asistan.
3	f. Retroalimentación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Notificación de la retroalimentación que debe realizar cada una de las zonales y las matrices de seguimiento. • Estrategias para definir el plan de capacitación. • Seguimiento con los directores de áreas sobre los resultados de la evaluación.

Fuente: Resultados de la encuesta.

3.3.4. Pregunta 4: Grado de compromiso de los evaluadores

Gráfico 11
Grado de compromiso de los evaluadores

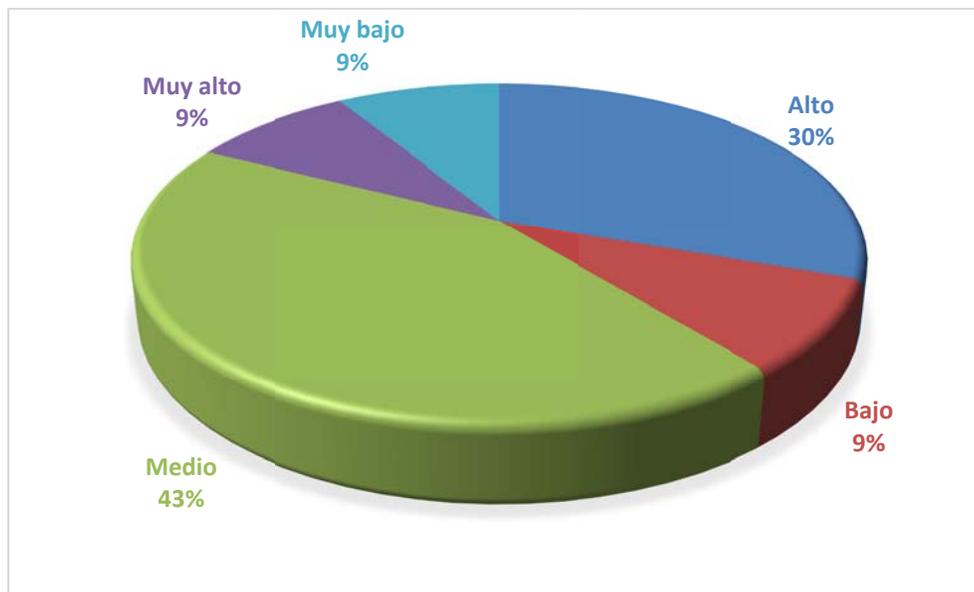


Fuente: Resultados de la encuesta

La percepción del 43% de los encuestados es que el compromiso de los evaluadores con el proceso es medio. Los resultados se podrían interpretar como falta de interés de los evaluadores con el proceso, probablemente porque es una actividad que nace de la nada, no responde a un proceso que se vincule con la estrategia institucional, sus resultados no provocarán una mejora remunerativa o la dotación de algún beneficio al servidor en caso de que obtenga una calificación de excelente, los resultados desembocarán en un informe preparado por la Dirección de Talento Humano para conocimiento de la Máxima Autoridad, que posteriormente será archivado. Ocurre también que por la alta rotación del personal directivo en las instituciones públicas, no existe compromiso del evaluador para que el proceso se traduzca en el aporte efectivo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.3.5. Pregunta 5: Grado de compromiso de los evaluados

Gráfico 12
Grado de compromiso de los evaluados

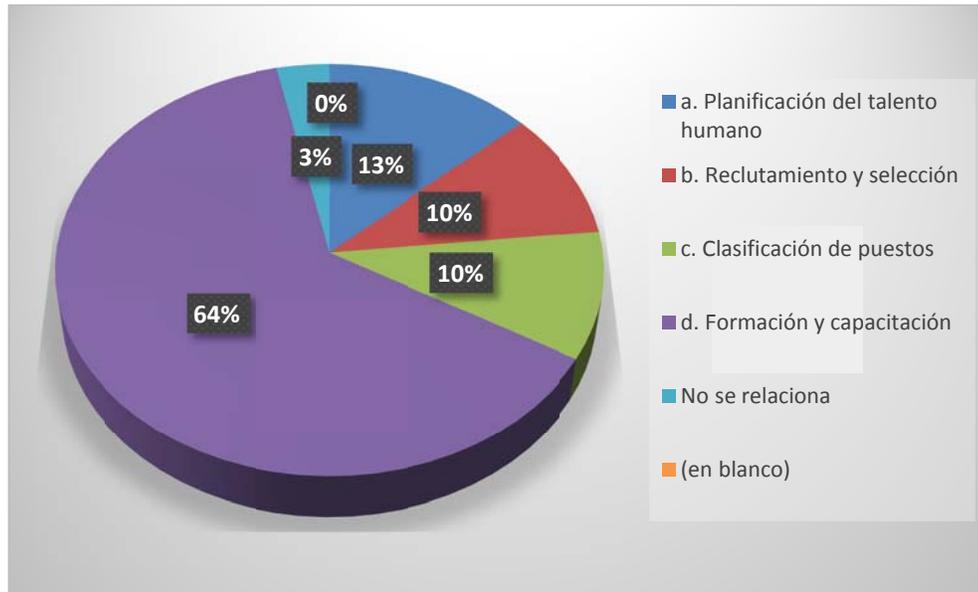


Fuente: Resultados de la encuesta.

De acuerdo con los resultados contenidos en el gráfico anterior el compromiso de los evaluados, según el 43% de encuestados también es medio, lo cual resulta extraño, considerando que los resultados de la evaluación en negativo significan hasta la destitución del servidor. El servidor está consciente que si obtiene una calificación de excelente no obtendrá algún beneficio adicional como premio y una práctica que se ha repetido en las distintas instituciones en las que he prestado mis servicios es que el servidor es el que llena los campos de su evaluación, favoreciendo al máximo los resultados para sí mismo.

3.3.6. Pregunta 6: Subsistemas con los que se relación el subsistema de evaluación en la Institución encuestada

Gráfico 13
Subsistemas con los que se relaciona el subsistema de evaluación en la Institución encuestada



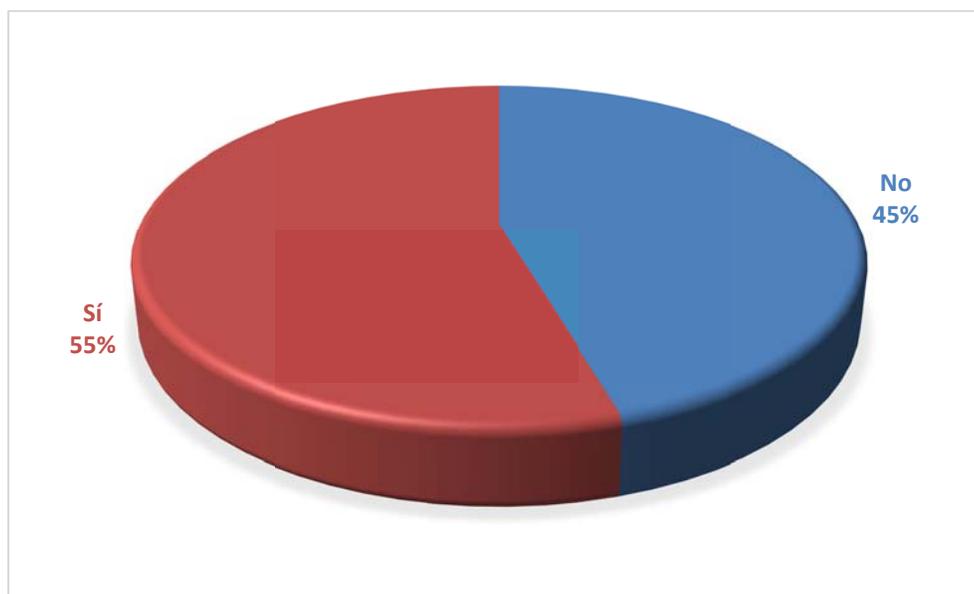
Fuente: Resultados de la encuesta.

Fue una hipótesis inicial de la autora que cada subsistema del Sistema Integrado de Talento Humano funciona por separado y es que tampoco la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo ha aportado para que ocurra lo contrario. Los resultados obtenidos ratifican la hipótesis, puesto que el 64% de los encuestados señala que el subsistema de evaluación del desempeño se relaciona únicamente con el subsistema de formación y capacitación, aunque en conversación con los encuestados, éstos afirmaron que en la práctica la evaluación no se relaciona con ninguna otra actividad del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, más bien todos los subsistemas interactúan por separado. Los resultados hacen presumir además que tampoco ha existido el interés de las instituciones para generar instrumentos o normativa interna que facilite y promueva la interacción de cada subsistema. En este sentido, el subsistema de evaluación del desempeño no recibe los insumos adecuados para que el proceso se aplique adecuadamente, ni tampoco genera insumos para retroalimentar a los demás subsistemas, ésta puede ser una de las causas para que este subsistema no funcione como

debiera y no agregue el valor que demanda.

3.3.7. Pregunta 7: Existe relación entre la evaluación del desempeño y la planificación institucional (Coherencia entre ambos)

Gráfico 14
Relación de la evaluación del desempeño con la planificación institucional



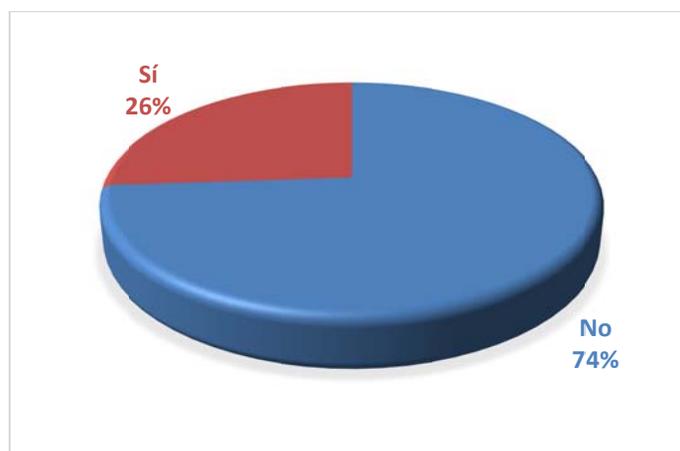
Fuente: Resultados de la encuesta.

El 55% de los encuestados afirman que la evaluación del desempeño sí se relaciona con la planificación, no obstante el 45% señala que en sus instituciones eso no ocurre, lo cual evidencia una falta de direccionamiento estratégico del proceso de evaluación. Toda actividad que se realice dentro de una organización debe responder a su estrategia institucional, toda aquella actividad que no se enmarque en dicha estrategia no está agregando valor y por tanto debe ser eliminada. Existen varias herramientas que proponen atar la estrategia institucional con cada actividad que se realiza dentro de la organización, como por ejemplo el balance scorecard, la cual “ofrece a los trabajadores una amplia comprensión de la estrategia de la empresa y unidad de negocio. Explica donde encajan en los mapas estratégicos de sus organizaciones, y cómo pueden contribuir a los objetivos estratégicos” (Kaplan y Norton 2005, 63). Amos Taphisa (En Lau 2010, 132) en el análisis del modelo de evaluación del desempeño implementado en

la Universidad de Botsuana, concluye que “las características de un sistema de administración estratégica del desempeño son que la institución debe tener un plan estratégico que establezca con claridad su misión, objetivos y prioridades. Debe ver a los empleados como el activo más valioso y alinear su desempeño con la misión y las metas institucionales”. Sí la evaluación del desempeño no descende de la planificación institucional, es mejor no hacerla. Para verificar sí en la ARCOTEL ambos resultados son coherentes, se revisó el informe de 2014 presentado por la Dirección de Planificación respecto de la evaluación al cumplimiento de planes de trabajo y se constató que la calificación promedio institucional es del 93,82% de cumplimiento sobre cien, mientras que la nota promedio de la evaluación del desempeño, de acuerdo con el informe de 2014 de la Dirección de Talento Humano, presentado a la Máxima Autoridad mediante memorando DTH-2015-00137, de 30 de enero de 2015, es de 94,15%, por lo que, se podría señalar que existe consistencia en los resultados, sin embargo, sí se toma como ejemplo a una sola unidad administrativa, se puede notar por ejemplo, que mientras la calificación promedio de la evaluación del desempeño de la Dirección de Atención al Usuario es de 93,91%, equivalente a excelente, su calificación promedio en el cumplimiento del Plan de Trabajo de 2014 es de 81,51%.

3.3.8. Pregunta 8: La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación

Gráfico 15
¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación?



Fuente: Resultados de la encuesta.

El 74% de los encuestados señala que sus instituciones no utilizan un sistema o herramienta informática para el proceso de evaluación, aspecto que hace suponer que el proceso no es lo suficientemente sustantivo para las unidades de talento humano y no merece de gran atención, ratifica además el desinterés de las instituciones por tecnificar este proceso. Sí agregara valor a la gestión y sus resultados servirían para la toma de decisiones, las instituciones procurarían fortalecer esta actividad, mediante la disposición de una plataforma informática por ejemplo, para facilitar el procesamiento de resultados y el tratamiento de la información resultante.

3.3.9. Pregunta 9: Aspectos positivos y negativos de la metodología de evaluación

Se han unificado criterios y se extraído las observaciones de relevancia:

Aspectos positivos:

- Permite determinar las brechas de capacitación para fortalecer las áreas en temas específicos.
- El formulario es amigable para su aplicación
- Es homologado y gratuito
- Permite identificar las metas e indicadores de gestión que cada puesto requiere, así como también competencias técnicas y universales acorde con el grado de complejidad de las actividades a realizar.
- La normativa clara y concisa.

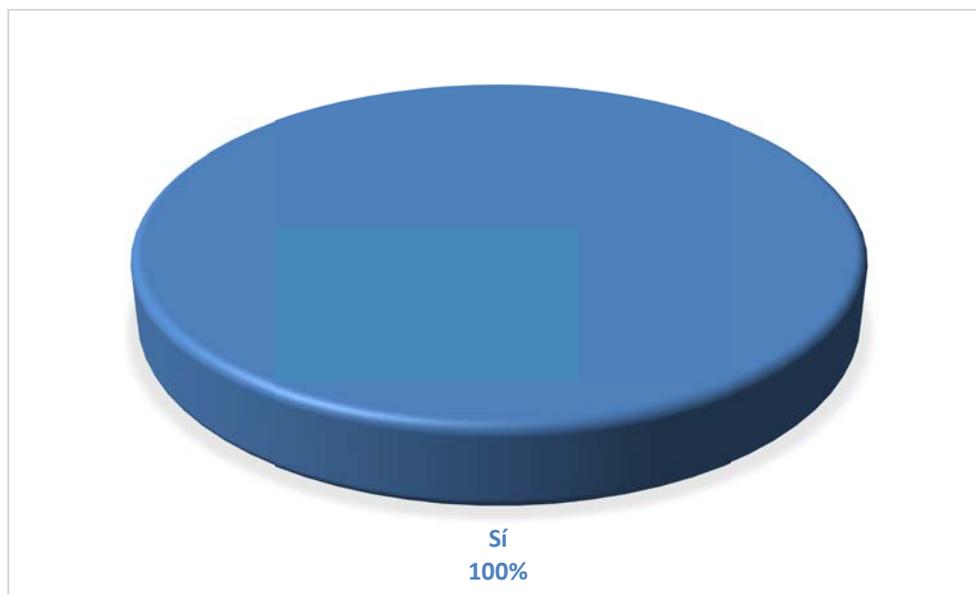
Aspectos negativos:

- Afinidad en la evaluación, no es real.
- Mecanismo que se utiliza para el castigo, separación
- Demasiada subjetividad en los aspectos cualitativos que respalda las calificaciones obtenidas.
- Se lo realiza por cumplimiento de la norma
- Es un mecanismo caduco y que no genera un valor agregado.
- Está desactualizada, es unidireccional, solo jefe - evaluado.

- Evaluación de 180°, es decir, jefe inmediato a los servidores que están bajo su dependencia, lo cual es muy limitante para obtener resultados más reales en cuanto al desempeño del servidor.
- Algunas veces las metas son subvaloradas.
- La Norma Técnica tiene muchos años sin actualizarse y no es tan aplicable con las políticas públicas actuales. Se ha buscado ligar la evaluación del desempeño con otros subsistemas, pero el Ministerio del Trabajo debe poner todas las Normas en concordancia para que esto suceda.
- No refleja la verdadera necesidad, las competencias no se ajustan a lo que el servidor realiza, los indicadores no son reales
- No se acepta a la naturaleza de la Institución.
- No se le da la verdadera importancia a los resultados obtenidos.
- No se lleva control sobre la aplicabilidad por parte de las UATHS.
- Poco objetiva, jerárquica, manipulable y sin un objetivo medible previo.

3.3.10. Pregunta 10: Se debería reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Gráfico 16
¿Se debería reformar la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño?



Fuente: Resultados de la encuesta.

El 100% de los encuestados manifiesta su interés en que la Norma Técnica de Evaluación sea reformada, lo cual refleja su inconformidad con la metodología actual. La Norma Técnica de Evaluación resulta acrónica, considerando no solo su año de expedición, sino también las siguientes cuestiones:

- La norma técnica debería ser el instrumento que permita medir la contribución de las instituciones públicas al cumplimiento de los objetivos nacionales establecidos para cada sector.
- Debería exigir que todos los servidores, incluidos los de libre nombramiento y remoción sean evaluados para asegurar que el directivo conoce los objetivos a su cargo y desplegará las estrategias necesarias para que aquellos se cumplan. Sí bien los funcionarios de libre nombramiento y remoción responden a puestos políticos de confianza dispuestos por la máxima autoridad de cada institución, su quehacer debe generar resultados, de lo contrario no estaría justificando su paga remunerativa.

¿Por qué se debería reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño?

Se unificaron los criterios para evitar repeticiones.

- Debe actualizarse la norma y ser más procedimental para que las UATH's puedan construir otros tipos de indicadores, no solo de efectividad.
- Debe estar de acuerdo con lo que indica la LOSEP en relación con el período de evaluación.

Explicar un poco más sobre las excepciones.

- En la norma actual aún hace referencia a aspectos y parámetros de la LOSCCA, cuando la misma dejó de regir en 2010.
- Es muy ambiguo. Permite evaluar únicamente a un servidor. Actualmente la administración de personal no debe ser únicamente jerárquico, ni vertical. Evaluar al personal debe ser integral, 360° sería un proceso no ideal pero ayudaría a mejorar
- Es necesario especificar con mayor claridad las actividades más no tareas y fortalecer competencias.
- Existe un procedimiento desactualizado respecto a las metodologías internacionales de evaluación del desempeño.

- La evaluación no es objetiva en virtud de las estructuras organizacionales, para lo cual se debería redefinir la metodología de evaluación en la cual sea participativa y se incluya a la autoevaluación para determinar las necesidades de los servidores y contar con los mejores.
- Se ha buscado ligar la evaluación del desempeño con otros subsistemas, pero el Ministerio del Trabajo debe poner todas las Normas en concordancia para esto suceda.
- Los porcentajes definidos no son reales y se los debería considerar como potenciales capacitadores, como un incentivo de ascenso o promoción de puesto, de acuerdo a la nueva norma se debería unificar el criterio del concurso de mérito y oposición.
- Es un sistema que está elaborado para evaluar aspectos que no son relevantes en la gestión.
- Porque el sector público es muy diverso y complejo.
- Porque esta Norma está enfocada a cumplir con un formalismo y con un subproceso, más no para generar mejorar u optimizar el talento humano en sí.
- Porque los indicadores sean reales en función del cumplimiento de metas
- Se debe considerar una herramienta y un sistema que permita realizar un proceso de 360° con el fin de conocer no únicamente la perspectiva del jefe inmediato si no de cada servidor (autoevaluación), así como también el de sus compañeros, en cuanto a habilidades y destrezas cómo trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.
- Se necesitan artículos en los cuales sea más visible el articular programas o proyectos que fortalezcan una institución
- Se requiere una norma que permita identificar en qué falla la persona evaluada para poder reforzar conocimientos y poder impulsar a las personas a la excelencia.
- Tanto los procedimientos y aplicación de este proceso deben ser actualizados continuamente para obtener mejores resultados.
- Una evaluación que sirva debería dejar de tener el ingrediente político, por lo que debería realizarse por una entidad externa a las instituciones, como la Contraloría o consultoras privadas.

3.4. Resultados de la entrevista – percepción de los Directores de Planificación y Talento Humano de la ARCOTEL respecto a los resultados del cuestionario

3.4.1. Entrevista con el Director de Talento Humano

A modo de entrevista, se revisó con el Director de Talento Humano, los resultados de la aplicación de la encuesta y se profundizó ciertas cuestiones que enriquecieron esta reunión y ésta fue su apreciación respecto a los temas consultados:

1. *Sobre el número de personas a cargo del subsistema de evaluación del desempeño:* Un proceso de evaluación de desempeño que permita cumplir con todas las fases establecidas en la normativa, demanda de que al menos dos personas estén a cargo de este proceso.
2. *Sobre las fases más críticas de la evaluación del desempeño:* En efecto una de las fases más críticas de la evaluación es la definición de indicadores, porque cada Institución debe realizar un arduo trabajo para definir los indicadores que mida lo sustantivo de su giro de negocio, por eso, la valía y pertinencia de los indicadores, depende de cada Institución, lo cual a la larga es una ventaja para cada organización, puesto que tiene la facultad de establecer a través de indicadores, qué es lo más importante y por tanto, que se debe medir.
3. *Grado de compromiso de los evaluadores y de los evaluados con el proceso de evaluación:* La evaluación del desempeño es un proceso que se lo realiza solo por cumplimiento, no es a conciencia.
4. *Relación entre la planificación institucional y los indicadores para medir el desempeño de cada servidor:* Sí está relacionado en la Institución, pero no se puede medir a través de indicadores las actividades que realizan todos los servidores.
5. *¿Qué se hacen con los resultados de la evaluación?:* Los resultados de las evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo con lo establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, se reportan al Ministerio del Trabajo, no obstante, los resultados generalmente señalan que la mayor parte de servidores son excelentes por lo que, no se remite ningún informe al Ministerio.
6. *¿Qué opina respecto a que el Ministerio del Trabajo no consolida la información de todas las instituciones públicas y no puede ofrecer una cifra común que permita*

conocer el desempeño global de los servidores de todas las instituciones públicas?

Hay otras herramientas, no precisamente la evaluación del desempeño, la principal es la herramienta de Gestión por Resultados (GPR), la misma que es administrada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública. Mes a mes se conoce la institución que posee el porcentaje más alto de cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

3.4.2. Entrevista con el Director de Planificación y Proyectos

1. *Coherencia entre la planificación institucional y los indicadores planteados para cada evaluado:* No existe relación entre los resultados que se obtienen de la evaluación a la planificación institucional, con los resultados de la evaluación del desempeño que se aplica a los servidores. Esto demuestra que el proceso no está bien aplicado.
2. *Es posible que la evaluación global a la planificación institucional guarde consonancia con la evaluación del desempeño:* Sí, es posible que todo esté enlazado, pero en un esquema de gestión por procesos, puesto que allí todo se puede medir y todas las actividades que agregan valor están atadas a un proceso y un procedimiento y por tanto, para su medición se deberán haber planteado varios indicadores que pueden trasladarse para la medición del desempeño.
3. *¿Qué opina respecto a qué los encuestados señalan que la fase más crítica del procedimiento de evaluación del desempeño es la definición de indicadores?* Existe dificultad en plantear indicadores, usualmente se suele medir por ejemplo: número de trámites atendidos / número de trámites solicitados y eso al cliente “no le importa”. Este tipo de indicadores se plantean orientados a qué el servidor tenga un desempeño alto. Los indicadores deberían medirse considerando la opinión del cliente, al cliente no le interesa cuántos trámites atendió una persona, al cliente le interesa que su trámite se realice en el menor tiempo posible y que para ello le soliciten la menor cantidad de documentación.
4. *¿Qué sugiere que se debería medir, para orientar los indicadores a la medición de lo que el cliente espera?* 1) Satisfacción del cliente con el producto o servicio que recibe, 2) atención al cliente, es decir cómo fue atendido, y, 3) Producto no

conforme, es decir, evaluar los errores, los reprocesos, aquellos productos o servicios que no se entregaron bajo estándares previamente definidos.

5. *¿Qué se debería evaluar en el desempeño, a fin de que el proceso sea más objetivo?*

Un porcentaje debería venir de la evaluación al proceso (indicadores), otra parte de la evaluación del cliente y finalmente la otra parte de la evaluación de competencias, pero con registro de evidencias o de hechos, de lo contrario se presta a la subjetividad del evaluador.

6. *¿Qué opina respecto a la evaluación de 360°? Es simplemente una moda.*

3.5. Resultados de la investigación

Tabla 11
Resultados de la investigación

Dimensiones	Propósito	Resultado	Fuente
Número de personas a cargo del subsistema de evaluación del desempeño	Determinar si de acuerdo con un estudio de carga laboral, las instituciones encuestadas tienen el personal necesario para asumir la evaluación del desempeño de conformidad con lo previsto en la Norma Técnica. De esta manera se puede establecer si se está aplicando a cabalidad cada fase de la Norma.	La mayor parte de instituciones encuestadas señala que en sus instituciones hay una persona a cargo del proceso, sin embargo, de acuerdo con el estudio de carga laboral el número ideal sería dos. Coincide con este resultado el Director de Talento Humano de ARCOTEL.	Encuesta y entrevista con el Director de Talento Humano
Identificación de las fases más críticas de la metodología que utiliza la Institución.	Identificar las tres fases más críticas de la evaluación, a fin de dar mayor énfasis en la propuesta y analizar en primera instancia alternativas de solución para su ejecución.	Las tres fases más críticas son: 1) La formulación de indicadores de gestión, 2) El entrenamiento a evaluadores, y, 3) La retroalimentación y el seguimiento.	Encuesta y entrevista con el Director de Talento Humano
Aportes adicionales de la Institución a la metodología del Ministerio del Trabajo	Analizar las estrategias utilizadas por las instituciones encuestadas para la plena ejecución de las fases identificadas como críticas dentro del procedimiento de evaluación, con el propósito de integrarlas a la propuesta de ser éstas factibles.	Minuciosos manuales, videos, tutoriales, reuniones, talleres vivenciales, acompañamiento permanente. Se considerará las estrategias para la propuesta.	Encuesta
Percepción del	Comprobar la hipótesis:	Existe desinterés de los	Encuesta y

compromiso de los evaluadores.	Existe desinterés en los evaluadores con el proceso y por tanto no aportan para mejorarlo.	evaluadores con el proceso, lo consideran como una actividad de simple cumplimiento.	entrevista con el Director de Talento Humano de ARCOTEL.
Percepción del compromiso de los evaluados.	Determinar el grado de compromiso de los evaluados. El proceso no recibe la atención que debiera, de allí que se debe identificar si existe el interés suficiente de evaluadores y evaluados y a partir de la respuesta aproximarse a sus causas posibles.	Existe poco interés también por parte de los evaluados.	Encuesta y entrevista con el Director de Talento Humano de ARCOTEL.
Relación del subsistema de evaluación del desempeño con los demás subsistemas.	Comprobar la hipótesis: El subsistema de evaluación del desempeño no se engrana con los demás subsistemas. Cada subsistema actúa por separado.	El subsistema de evaluación del desempeño no se relaciona con todos los subsistemas, esta puede ser una causa de su poco valor en las instituciones públicas. Este aspecto debe corregirse en la propuesta.	Encuesta.
Relación de la evaluación del desempeño con la planificación institucional	Comprobar la hipótesis: La evaluación no descende de la planificación institucional, por tanto no se enfoca a medir lo esencial de la gestión.	En algunas instituciones la planificación es la base para plantear la evaluación y en otros casos no, en todo caso, la propuesta debe considerar como base fundamental a la planificación institucional.	Encuesta y entrevista con el Director de Planificación y Proyectos.
Utilización de herramientas informáticas adicionales para la aplicación de la evaluación.	Establecer el grado de interés de las instituciones para que el procedimiento se tecnifique y se facilite su aplicación, para la gestión del desempeño.	Las instituciones no utilizan herramientas informáticas adicionales para la evaluación, probablemente porque no revertiría con algún beneficio. Una plataforma facilitaría la aplicación de la evaluación, por lo que se incluirá en la propuesta.	Encuesta.
Oportunidades de mejora de la metodología de evaluación de desempeño y fortalezas de la metodología de evaluación del	Identificar los aspectos negativos para corregirlos en la propuesta y determinar los aspectos positivos de la actual metodología para apalancarlos en la propuesta.	Los aspectos positivos se relacionan con que es una herramienta gratuita, homologada, de fácil aplicación. Los aspectos negativos se analizarán más adelante como	Encuesta.

desempeño.		posibilidad de aplicación en la propuesta.	
Vigencia de la Norma, percepción de utilidad del instrumento y oportunidades de mejora para una nueva Norma	Comprobar la hipótesis: Los responsables de la evaluación del desempeño no están conformes con la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.	La Norma Técnica de Evaluación es arcaica y requiere ser actualizada. Las críticas a la Norma se analizan más adelante para verificar la pertinencia de aplicación en la propuesta.	Encuesta

Elaboración propia.

3.6. El diagnóstico en síntesis

En consideración de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y de la entrevista, se puede decir que la evaluación del desempeño es un procedimiento que se aplica solo para cumplir con lo dispuesto por el Ministerio del Trabajo, el mismo que ni siquiera solicita los resultados de cada Institución para conocimiento y consolidación de un resultado global. La evaluación del desempeño no es la herramienta que permite determinar el desempeño de las instituciones y más bien su uso en última instancia es desvincular a aquellos servidores que presentan desempeños deficientes. El subsistema de evaluación del desempeño, no está relacionado con todos los subsistemas del Sistema Integrado de Talento Humano y generalmente la evaluación se realiza una sola vez al año y no se hace seguimiento a los resultados. Asimismo, la suma de los desempeños no es consonante con la evaluación de la planificación institucional, por lo que, evidentemente se deben proponer ajustes para que estos resultados que tienen relación directa, guarden coherencia entre sí. Finalmente se debe destacar que considerando que la mayor parte de evaluaciones aplicadas reflejan desempeños excelentes, aparentemente no se generan insumos que permitan retroalimentar y mejorar la gestión. Sin perjuicio de todo lo señalado, es de reconocer que la Norma expedida por el Ministerio del Trabajo no se orienta a gestionar el desempeño, “la distinción es el contraste entre un evento a final del año (el llenado del formato de evaluación), y un proceso que comienza el año con la planeación del desempeño y es integral a la forma

en que la persona se administra durante todo el año”. (Dessler & Varela, 2005). En el mismo sentido, la OCDE (1999, 37) señala que la gestión del desempeño es un instrumento sistemático fundamental en el proceso de relacionamiento de la administración del talento humano con las estrategias y metas corporativas.

3.7. Identificación de oportunidades de mejora como insumo para la propuesta

Para la identificación de oportunidades de mejora, se incluyeron dos preguntas abiertas en la encuesta que permiten determinar los aspectos que se deben fortalecer o replantear en la metodología de evaluación del desempeño. A continuación se incluirán en la siguiente tabla dichas observaciones, con el propósito de verificar la posibilidad de inclusión en la propuesta. Sí en ambas preguntas se obtuvieron respuestas similares, se evitarán repeticiones:

Tabla 12
Relación entre los resultados obtenidos y los objetivos de la investigación como insumo para la propuesta

Oportunidad de mejora	Actividad a proponer
Pregunta 9 de la encuesta – Aspectos negativos de la evaluación	
Afinidad en la evaluación, no es real.	Se requiere eliminar la subjetividad atando a la evaluación con la planificación institucional, con ello la evaluación agregará valor a la gestión.
Mecanismo que se utiliza para el castigo, separación	
Demasiada subjetividad en los aspectos cualitativos que respalda las calificaciones obtenidas.	
Se lo realiza por cumplimiento de la norma.	
Es un mecanismo caduco y que no genera un valor agregado.	Se propone que la evaluación de competencias, que es donde mayor subjetividad existe, sea aplicada por el jefe del evaluado, sus pares y se considere también la evaluación, con ponderaciones diferenciadas.
Está desactualizada, es unidireccional, solo jefe – evaluado.	
Evaluación de 180°, es decir, jefe inmediato a los servidores que están bajo su dependencia, lo cual es muy limitante para obtener resultados más reales en cuanto al desempeño del servidor.	Es preciso definir que se va a medir a partir de la planificación institucional.
Algunas veces las metas son subvaloradas.	
La Norma Técnica tiene muchos años sin actualizarse y no es tan aplicable con las políticas públicas actuales. Se ha buscado ligar la evaluación del desempeño con otros subsistemas, pero el Ministerio del Trabajo debe poner todas las Normas en concordancia para que esto suceda.	Se incluirá la posible relación entre los subsistemas, que serviría de base para plantear instructivos.
No refleja la verdadera necesidad, las competencias no se ajustan a lo que el servidor realiza, los indicadores no son reales.	Toda la información que se requiera para evaluar el desempeño, se la debería encontrar en el manual de descripción de puestos.
No se acepta a la naturaleza de la Institución.	El procedimiento debe ser homologado

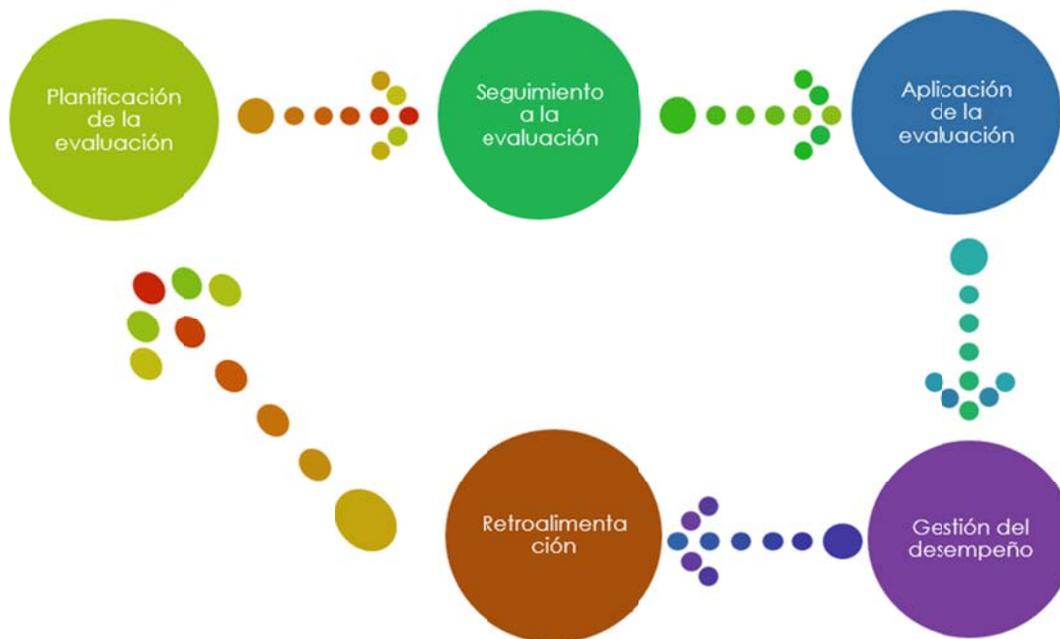
	para todo el sector público, lo que debe variar son los indicadores de gestión, de acuerdo al giro del negocio de cada institución.
No se le da la verdadera importancia a los resultados obtenidos.	Se debe gestionar el desempeño, por lo que se propondrá un procedimiento completo en el que se incluya a los planes de acción frente a los resultados.
No se lleva control sobre la aplicabilidad por parte de las UATHS.	
Poco objetiva, jerárquica, manipulable y sin un objetivo medible previo.	
Pregunta 10 de la encuesta - ¿Por qué se debería reformar la Norma?	
Debe actualizarse la norma y ser más procedimental para que las UATH's puedan construir otros tipos de indicadores, no solo de efectividad.	Se propondrá un procedimiento completo fase a fase.
Existe un procedimiento desactualizado respecto a las metodologías internacionales de evaluación del desempeño.	Se considerarán las buenas prácticas internacionales.
Los porcentajes definidos no son reales y se los debería considerar como potenciales capacitadores, como un incentivo de ascenso o promoción de puesto, de acuerdo a la nueva norma se debería unificar el criterio del concurso de mérito y oposición.	Se debería generar un instructivo de incentivos no remunerados, sin embargo, esta propuesta está fuera del alcance de este documento.
Se requiere una norma que permita identificar en qué falla la persona evaluada para poder reforzar conocimientos y poder impulsar a las personas a la excelencia.	Dentro del manual de descripción y valoración de puestos, se deben incluir los niveles de conocimientos y de competencias requeridos para cada puesto.
Una evaluación que sirva debería dejar de tener el ingrediente político, por lo que debería realizarse por una entidad externa a las instituciones, como la Contraloría o consultoras privadas.	Las unidades de talento humano están para ello, pero es necesario tecnificar el proceso.
Entrevista con el Director de Talento Humano	
Los resultados de la evaluación se comunican a la Máxima Autoridad y solo las calificaciones deficientes se remiten al Ministerio del Trabajo.	El Ministerio del Trabajo debería disponer de una plataforma informática que integre los resultados de todas las instituciones públicas para la toma de decisiones, tal como lo dispone la Norma Técnica de Evaluación vigente.
Hay otras herramientas que permiten medir la gestión de las instituciones, está es el GPR.	La evaluación del desempeño debería entonces integrarse al GPR para que ofrezca resultados más reales.
Entrevista con el Director de Planificación y Proyectos	
Lo que se debería medir es: 1) Satisfacción del cliente con el producto o servicio que recibe, 2) atención al cliente, es decir cómo fue atendido, y, 3) Producto no conforme, es decir, evaluar los errores, los reprocesos, aquellos productos o servicios que no se entregaron bajo estándares previamente definidos. La medición de competencias debe respaldarse en registros de hechos.	Se considerará para la propuesta: la medición de los productos no conformes y la inclusión de registros de hechos, como respaldo a la medición de competencias.

Elaboración propia.

Para la construcción de instrumentos se propone identificar a partir de las

siguientes fases, las herramientas que resulten necesarias para ajustar a la metodología de evaluación del desempeño:

Gráfico 17
Fases propuestas para la evaluación del desempeño



Elaboración propia.

Capítulo tercero

Propuesta de metodología de evaluación del desempeño para la ARCOTEL

Una vez que se ha obtenido el diagnóstico situacional de la aplicación de la evaluación del desempeño en las distintas instituciones públicas se considerarán los insumos contenidos al final del Capítulo II para su desarrollo en este capítulo. Para el efecto, a continuación se incluirán las fases propuestas y el instrumento a utilizar en cada caso:

1. Propuesta para la evaluación por fases

Tabla 13
Productos a levantar para la propuesta

FASE	ACTIVIDAD / PRODUCTO
Planificación	Procedimiento definido
	Instructivo de evaluación del desempeño
	Formato para la planificación de la evaluación
	Formato para seguimiento a la evaluación
	Registro de hechos
Seguimiento	Seguimiento a través de los instrumentos desarrollados en la primera fase
Ejecución	Herramienta para sistematización de resultados.
Gestión del desempeño	Planes de acción para mantener los desempeños altos e incrementar los desempeños bajos.

Elaboración propia.

Para la presentación de propuestas, se requiere que ésta se expida al interior de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, a través de una resolución, en la que se incluiría el siguiente instructivo:

1.1. Guía para la evaluación del desempeño de los servidores y trabajadores de la ARCOTEL

1.1.1. Objetivo

Ofrecer una guía a los evaluadores y evaluados para cumplir con las fases de la evaluación del desempeño, dispuestas en la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo o el Organismo que haga sus veces.

1.1.2. Alcance

El presente instructivo será de aplicación obligatoria para todos los servidores de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones, que se vinculen a la Institución con relación de dependencia.

1.1.3. Marco Legal

- Ley Orgánica del Servicio Público
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

1.1.4. Responsables

Dirección de Talento Humano y demás unidades administrativas.

1.1.5. Políticas para la evaluación

- Para cumplir con el proceso, se considerarán los formatos que para el efecto haya desarrollado la Dirección de Talento Humano.
- La Dirección de Talento Humano actuará como órgano asesor, por lo que, los evaluadores o evaluados podrán solicitar en cualquier tiempo el apoyo para el cumplimiento de cada fase.
- Los indicadores, así como los conocimientos a evaluar, deben derivar de la planificación estratégica y operativa de la respectiva unidad administrativa.

- El evaluado debe conocer los indicadores y los conocimientos que le serán evaluados, en caso de que esta política no se cumpla, el evaluado podrá presentar su inconformidad, durante el primer trimestre del período a evaluar.
- La evaluación debe realizarla el jefe inmediato al subalterno, atribución que no puede ser delegado por el jefe a ningún otro servidor.
- Las metas e indicadores se fijarán previo el período de evaluación, no obstante, en caso de que se produzca un cambio de actividad, un cambio administrativo o un traslado presupuestario a favor del servidor, se deberá coordinar con la Dirección de Talento Humano la redefinición de metas e indicadores y la acumulación de calificaciones, en caso de evaluaciones parciales. En todos los casos, se recurrirá a las previsiones contenidas en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- En caso de que se produzca un cambio del jefe inmediato, éste evaluará al servidor pertinente, con la ayuda del coordinador de la unidad o el servidor de mayor rango y dos servidores del equipo escogidos al azar.

1.1.6. Procedimiento para la evaluación

Gráfico 18
Procedimiento para la evaluación



Elaboración propia.

Tabla 14
Procedimiento para la evaluación

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN	<p>1. La Dirección de Talento Humano, presentará a la Máxima Autoridad para su aprobación el plan de evaluación del desempeño y el instructivo completo.</p> <p>Plazo: Hasta la primera semana de diciembre del año anterior a la evaluación.</p>	Dirección de Talento Humano
	<p>2. Previa autorización de la Directora Ejecutiva, la Dirección de Talento Humano difundirá a los evaluadores y evaluados, a través de un video el instructivo completo para evaluar el desempeño.</p>	
	<p>3. La Dirección de Talento Humano aplicará a todos los servidores una evaluación de competencias, tanto técnicas como universales, según el grupo ocupacional al que pertenezca el servidor, con el propósito de conocer de inicio el estado de desarrollo en cada evaluado. Se aplicará también a un par y a su jefe inmediato.</p> <p>Plazo: Hasta la primera semana de enero del año a evaluar.</p>	
	<p>4. Posteriormente remitirá los formatos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) planificación del desempeño, seguimiento, ejecución y gestión del desempeño, b) formulario de descripción y clasificación de cada puesto a evaluar (En él encontrará: los conocimientos y el grado de las competencias en cada caso). <p>Cada formato ya contendrá los resultados del desarrollo de las competencias de cada servidor.</p> <p>Plazo: Hasta la segunda semana de enero del año a evaluar.</p>	
	<p>5. El evaluador concertará con cada evaluado sobre las metas e indicadores que se considerarán para la evaluación, así como las evidencias aceptadas como válidas para evaluar el nivel de conocimiento.</p> <p>En lo concerniente a las competencias, es necesario que si se determina brecha en el servidor, éste proponga al jefe inmediato un plan de acción que deberá ser ejecutado en el transcurso del año para superar la o las brechas identificadas.</p> <p>Toda la documentación concerniente a la planificación del desempeño, será almacenada en las carpetas compartidas destinadas para cada unidad y para cada servidor respectivamente. Los planes de acción para el desarrollo de competencias también debe ser colocada en la carpeta compartida.</p>	

	<p>Plazo: Hasta la cuarta semana de enero del año a evaluar.</p>	
	<p>6. Sí en la revisión de la planificación de la evaluación, se determina que es necesario el replanteamiento de la información, la Dirección de Talento Humano comunicará a cada evaluador y evaluado sobre la necesidad de introducir cambios a la planificación.</p> <p>Plazo: Hasta la primera semana de febrero del año a evaluar.</p>	Dirección de Talento Humano
	<p>7. La información remitida por todos los evaluadores se consolidará en una base de datos para el seguimiento respectivo.</p> <p>Plazo: Hasta la segunda semana de febrero del año a evaluar.</p>	
SEGUIMIENTO	<p>8. Hasta la tercera semana de junio, la Dirección de Talento Humano, solicitará a los evaluadores y evaluados que coloquen en las carpetas compartidas los avances de la evaluación y los registros de hechos o evidencias para seguimiento. Los registros de hechos se almacenarán en carpetas compartidas a las que podrán acceder el evaluador, el evaluado y el analista de talento humano a cargo del proceso.</p> <p>Plazo: Hasta la tercera semana de junio del año a evaluar.</p>	Dirección de Talento Humano
	<p>9. Los evaluadores y evaluados colocarán en las carpetas compartidas los avances a la Dirección de Talento Humano, con el propósito de verificar el estricto cumplimiento del instructivo emitido para la evaluación.</p> <p>Plazo: Hasta la segunda semana de julio del año a evaluar.</p>	Evaluadores y evaluados.
	<p>10. En caso de detectar desviaciones, la Dirección de Talento Humano alertará a cada evaluador y evaluado sobre las novedades encontradas.</p> <p>Los avances de la evaluación del desempeño, también se registrarán en la base de datos.</p>	Dirección de Talento Humano
EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	<p>11. La Dirección de Talento Humano recordará a los evaluadores y evaluados sobre la necesidad de colocar en las carpetas compartidas las evaluaciones definitivas y los registros de hechos.</p> <p>Plazo: Hasta la cuarta semana de noviembre del período a evaluar.</p>	Dirección de Talento Humano
	<p>12. Los evaluadores colocarán en las carpetas compartidas las evaluaciones definitivas de sus evaluados y los registros de hechos.</p> <p>Plazo: Hasta la segunda semana de diciembre.</p>	Evaluadores y evaluados
	<p>13. Los servidores inconformes con su evaluación podrán presentar su apelación hasta la cuarta semana de diciembre, adjuntando para el efecto las evidencias de sustento del reclamo.</p>	Dirección de Talento Humano

	<p>Los reclamos serán resueltos por el Comité de Reclamos que se integrará de conformidad con lo previsto en el artículo 9 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.</p> <p>14. La Dirección de Talento Humano integrará a su base de datos los resultados definitivos y generará información estadística.</p> <p>Verificará a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los cinco mejores evaluados y los considerará en el informe para los incentivos no remunerados. b) Los servidores con calificación de insuficiente para aplicar el procedimiento establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. c) Los servidores con baja calificación, a fin de determinar las posibles causas y elaborar planes de acción, considerando la necesidad de cada caso. <p>Con esta información, más los planes de acción respectivos, se presentará un informe a la Máxima Autoridad para conocimiento y toma de decisiones.</p> <p>Plazo: Hasta la segunda semana de enero.</p>	
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	<p>15. Gestionar la entrega de los incentivos no remunerados a los cinco mejores evaluados.</p> <p>Después de la determinación de la causa del bajo desempeño de los servidores que presenten tal calificación, se realizarán y ejecutarán los respectivos planes de acción y se realizará seguimiento hasta el primer cuatrimestre del próximo ejercicio fiscal.</p> <p>Plazo: Durante el primer cuatrimestre del próximo período.</p>	Dirección de Talento Humano

Elaboración propia.

1.1.7. Pautas metodológicas para la evaluación

a) Para la evaluación del cumplimiento de metas (60% de la evaluación):

Origen de los insumos para la evaluación

Para el cumplimiento de actividades y metas, se deberá considerar la siguiente estructura:

Gráfico 19:
Niveles de la planificación institucional



Elaboración propia.

No todas las unidades administrativas participan de la ejecución de objetivos estratégicos, ni de las metas contenidas en el Plan Operativo Anual, por lo que, cada unidad administrativa debe realizar su propio Plan de Trabajo, en el cual se reflejarán las actividades a cargo de todo el equipo de una respectiva unidad.

Las actividades a cargo de todo el personal deben contenerse en el Plan de Trabajo de la Unidad, no se admitirán actividades fuera del Plan.

Ejemplo:

Tabla 15
Plan de Trabajo del año 2014 de la Dirección de Talento Humano²

Objetivo Estratégico	Meta 2014	Lineamientos / Actividades	Indicador de Desempeño	Frecuencia de medición del indicador (D)	Indicador de Resultados	Frecuencia de medición del indicador (R)	Responsable y Participantes	Línea Base	Medios de verificación	Fuente de información
EEOI-7 – Alcanzar el bienestar de los servidores, creando un ambiente de motivación y satisfacción (CPqD)	EEOI-7-MO: Incrementar el nivel de motivación de los servidores en 4% hasta diciembre del 2014.	1. Identificar y priorizar las principales causas de insatisfacción y desmotivación a través de la encuesta aplicada en noviembre de 2013, hasta junio de 2014 - DTH 2. Elaborar Plan de Acción - DTH 3. Determinar las acciones correctivas con el fin de disminuir las causas de insatisfacción/desmotivación identificadas, hasta junio de 2014 - DTH 4. Implementar las acciones determinadas en el Plan de Acción, a partir de julio de 2014 – DTH	Nombre: Plan de gestión de talento humano Fórmula: Porcentaje de ejecución del plan o proyecto Tipo: Porcentaje	Trimestral	Nombre: Nivel de motivación de los servidores Fórmula: Porcentaje de incremento en el nivel de motivación de los servidores/4 Tipo: Porcentaje	Semestral	Responsable: Analista 1 Participantes: Coordinador 1 Analista 2 Analista 3	5%	Resultado de investigación Informes de Ejecución de Planes de acción	Carpeta Compartida

² La metodología para la elaboración y para el seguimiento al avance en el cumplimiento de metas del Plan de Trabajo, la emite la Dirección de Planificación y Proyectos.

<p>ETHI-1 Promover e incentivar la cultura de trabajo en equipo (D)</p>	<p>ETHI-1-MO: Incrementar el nivel de la cultura de trabajo en equipo al menos al 80% hasta diciembre del 2014.</p>	<p>1. Identificar y priorizar los principales problemas que impiden el trabajo en equipo al interior de los órganos administrativos y entre los mismos, mediante una investigación, hasta abril de 2014 - DTH 2. Determinar las acciones a seguir para mitigar los problemas que impiden el trabajo en equipo al interior de los órganos administrativos y entre los mismos, hasta junio de 2014 - DTH 3. Implementar las acciones determinadas en el Plan para incrementar la cultura de trabajo en equipo, a partir de julio de 2014 - DTH</p>	<p>Nombre: Implantación del trabajo en equipo Fórmula: Porcentaje de ejecución del plan o proyecto Tipo: Porcentaje</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Nombre: Nivel de la cultura de trabajo en equipo Fórmula: Porcentaje al que se incrementa del nivel de la cultura de trabajo en equipo/80 Tipo: Porcentaje</p>	<p>Semestral</p>	<p>Responsable: Coordinador 2 Participantes: Analista 3 Analista 4 Analista 5</p>	<p>5%</p>	<p>Resultados de investigación Informes de medición</p>	<p>Carpeta Compartida</p>
<p>ETHI-2 Promover e incentivar la cultura Organizacional orientada a resultados (D)</p>	<p>ETHI-2-MO: Diseñar un sistema de análisis y evaluación del desempeño por resultados en función de estándares internacionales hasta diciembre de 2014.</p>	<p>1. Revisar el sistema actual de evaluación del desempeño y determinar los cambios necesarios, hasta abril de 2014. 2. Planificación del proyecto, hasta diciembre de 2014 - DTH 3. Implementar el sistema de análisis y evaluación del desempeño por resultados en función de estándares internacionales, considerando incentivos no económicos y remuneración variable, hasta el 2015, siempre y cuando se cuente con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	<p>Nombre: Sistema de análisis y evaluación de desempeño Fórmula: Porcentaje de ejecución del plan o proyecto Tipo: Porcentaje</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Nombre: Sistema de análisis y evaluación de desempeño Fórmula: Sistema de análisis y evaluación del desempeño por resultados en función de estándares internacionales diseñado/1 Tipo: Porcentaje</p>	<p>Semestral</p>	<p>Responsable: Coordinador 3 Participantes: Analista 6 Analista 7 Analista 8 Analista 9 Analista 10</p>		<p>Proyecto del Sistema</p>	<p>Carpeta compartida</p>

ETHI-4 Atraer, desarrollar, retener y multiplicar conocimiento tecnológico fundamental (CPqD)	ETHI-4-MO: Diseñar el proyecto de desarrollo de competencias de Telecomunicaciones, hasta diciembre de 2014.	1. Planificación del proyecto hasta junio de 2014 - DTH 2. Desarrollo de contenidos hasta diciembre de 2014. – DTH	Nombre: Implementación de comunidades de desarrollo de competencias Fórmula: Porcentaje de ejecución del plan o proyecto Tipo: Porcentaje	Trimestral	Nombre: Efectividad en el desarrollo de competencias Fórmula: Proyecto de desarrollo de competencias diseñado/1 Tipo: Valor numérico	Semestral	Responsable: Analista 4 Participantes: Coordinador 1 Coordinador 2 Analista 3 Analista 10		Actas de implementación de comunidades	Carpeta Compartida
ETHI-5 Reconocer y remunerar el alto desempeño (CPqD)	ETHI-5-MO: Obtener el certificado de calidad MRL-2014, para implementar la remuneración variable hasta diciembre de 2014.	1. Identificar los requisitos necesarios y seleccionar aquellos que no se están cumpliendo para obtener el certificado de calidad institucional en el Ministerio de Relaciones Laborales a fin de implementar la remuneración variable en la SUPERTEL, hasta marzo de 2014 - DTH 2. Obtener el certificado de calidad institucional en el Ministerio de Relaciones Laborales, previo el cumplimiento de los requisitos necesarios, hasta diciembre de 2014 - DTH 3. Planificación del proyecto, hasta diciembre de 2014 - DTH 4. Implementar la remuneración variable para la SUPERTEL a fin de reconocer y remunerar el alto desempeño a los servidores de la SUPERTEL, para el año 2015 – DTH			Nombre: Implementación de la certificación de calidad institucional Fórmula: Certificado de calidad obtenido en el Ministerio de Relaciones Laborales/1 Tipo: Porcentaje	Trimestral	Responsable: Analista 2 Participantes: Analista 4 Analista 5 Analista 6 Analista 1		Certificación de Calidad	Informe

ETHI-6 – Proveer el Talento Humano necesario para cumplir con las actividades de control	ETHI-6-MO: Determinar la carga laboral y brechas existentes de la fuerza laboral en la SUPERTEL hasta diciembre de 2014.	1. Determinar la carga laboral en función de los procesos y procedimientos institucionales. 2. Determinar las brechas existentes respecto a la fuerza laboral a partir de la implementación del Manual de Puestos. 3. Implementar el plan para cubrir las brechas existentes en talento humano para atender las actividades de control, para el año 2015 – DTH	Nombre: Levantamiento de la carga laboral Fórmula: Porcentaje de ejecución del plan o proyecto Tipo: Porcentaje	Trimestral	Nombre: Efectividad en la determinación de la carga laboral Fórmula: Informe de Carga Laboral y brechas determinadas en la SUPERTEL / 1 Tipo: Porcentaje	Semestral	Responsable: Coordinador 2 Participantes: Analista 3 Analista 10 Analista 8 Analista 2		Informes	Carpeta Compartida
ETHI-3 – Promover e incentivar la capacitación en las áreas de competencia de SUPERTEL para contar con personal altamente calificado (Vi y D)	M 1 Cubrir al menos el 10% de brechas detectadas en la capacitación a los servidores y funcionarios de la SUPERTEL hasta diciembre del 2014.	1. A partir de la aprobación emitida por el MRL, se implementará el nuevo sistema de clasificación de puestos y se definirán las brechas existentes entre el puesto de trabajo y el servidor siguiendo los lineamientos establecidos en el POA 2014. 2. Elaboración del Plan de Capacitación 2014-2017. 3. Implementar el plan de capacitación. 4. Informar trimestralmente el avance en la ejecución del Plan de Capacitación 2014.	Nombre: Plan de capacitación Fórmula: Porcentaje de ejecución del plan o proyecto Tipo: Porcentaje	Trimestral	Nombre: Efectividad en eliminar las brechas detectadas en la capacitación Fórmula: Número de brechas cubiertas en la capacitación a los servidores de la SUPERTEL/Número de brechas programadas a cubrirse en la capacitación a los servidores y funcionarios de la SUPERTEL Tipo: Porcentaje	Semestral	Responsable: Analista 2 Participantes: Analista 4 Analista 5 Analista 6 Analista 1		Resultados de investigación	Carpeta Compartida
Rediseño de Procesos	M 2 Implementar un manual de inducción para la formación y crecimiento profesional de los servidores, relacionado con el Control del Espectro Radioeléctrico, hasta junio de 2014.	1. Determinar los contenidos del manual de inducción de Control del Espectro hasta enero de 2014 - DTH 2. Elaborar el manual de inducción de Control del Espectro hasta junio de 2014 - DTH 3. Producir un video de inducción de Control del Espectro hasta junio de 2014.- DIC 4. Implementar el manual de inducción a partir de junio de 2014.	Nombre: Cumplimiento del plan o proyecto de mejora Fórmula: Porcentaje de ejecución del plan o proyecto Tipo: Porcentaje	Trimestral	Nombre: Inducción de servidores Fórmula: Número de servidores capacitados Tipo: Numérico	Semestral	Responsable: Coordinador 2 Participantes: Analista 3 Analista 10 Analista 8 Analista 2		Informe de cumplimiento del proyecto de mejora	Carpeta compartida

Implementar el sistema de clasificación de puestos aprobado por el MRL	M 3. Definir la estructura ocupacional manual de clasificación de puestos en función de la escala aprobada por el MRL, hasta diciembre 2014	1. Definir la serie de puestos en función de la nueva estructura orgánica (estructura ocupacional) 2. Determinar la descripción y el perfil de puestos (manual de puestos) 3. Aprobación de la estructura ocupacional y del manual de clasificación por parte del MRL y el Ministerio de Finanzas. 4. Elaboración de la lista de asignaciones en función de la nueva estructura ocupacional aprobada por el MRL.	Nombre: Sistema de clasificación de puestos Fórmula: Porcentaje de ejecución del plan o proyecto Tipo: Porcentaje	Trimestral	Nombre: Estructura ocupacional, manual de clasificación de puestos y lista de asignaciones Fórmula: Número de instrumentos técnicos aprobados (tres) Tipo: Numérico	Semestral	Responsable: Coordinador 3 Participantes: Analista 1 Analista 2 Analista 5 Analista 7		Instrumentos técnicos aprobados	Carpeta compartida
Realizar los concursos abiertos de méritos y oposición	M 4. Ejecutar los concursos abiertos de méritos y oposición una vez que se cuente con la autorización del MRL, hasta junio de 2014	1. Contar con la estructura ocupacional y manual de puestos aprobados por el MRL 2. Aplicar el procedimiento establecido en la norma técnica	Nombre: Sistema de selección de personal Fórmula: Número de concursos ejecutados Tipo: Numérico	Trimestral	Nombre: Concursos abiertos de méritos y oposición Fórmula: Número de concursos ejecutados Tipo: Numérico	Semestral	Responsable: Coordinador 3 Participantes: Analista 1 Analista 2 Analista 5 Analista 7		Actas de ganadores	Carpeta compartida y página web socio empleo
Total ponderación										

Fuente: Plan de Trabajo de la Dirección de Talento Humano 2014 de la extinta Superintendencia de Telecomunicaciones

Resumen:

Tabla 16
Conteo de metas de la Dirección

Número Metas Estratégicas (Año 2014)	6
Número Metas Operativas (POA 2014)	0
Número Metas Operativas (Propias)	4
Número Total de Metas Plan Trabajo 2014 DTH	10

Elaboración propia.

Consideraciones para la evaluación del desempeño:

- Todos los servidores del órgano administrativo respectivo deberán participar de metas estratégicas y / o metas operativas contenidas en el POA de la Institución y / o metas operativas propias de la unidad.
- Cada meta contiene lineamientos o actividades específicas que deben cumplirse para el logro de la meta, en este sentido, es necesario que un servidor esté a cargo de una actividad específica. Ejemplo:

Tabla 17
Ejemplo definición de responsables de metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ACTIVIDADES / LINEAMIENTOS	RESPONSABLE
EEOI-7 – Alcanzar el bienestar de los servidores, creando un ambiente de motivación y satisfacción (CPqD)	EEOI-7-MO: Incrementar el nivel de motivación de los servidores en 4% hasta diciembre del 2014.	1. Identificar y priorizar las principales causas de insatisfacción y desmotivación a través de la encuesta aplicada en noviembre de 2013, hasta junio de 2014	Analista 1(Responsable de la meta) y Coordinador 1
		2. Elaborar Plan de Acción	Analista 2
		3. Determinar las acciones correctivas con el fin de disminuir las causas de insatisfacción/desmotivación identificadas, hasta junio de 2014	Analista 2 y Analista 3
		4. Implementar las acciones determinadas en el Plan de Acción, a partir de julio de 2014	Coordinador 1, Analistas 1, 2 y 3

Fuente: Plan de Trabajo de la Dirección de Talento Humano 2014 de la Superintendencia de Telecomunicaciones

- La calificación pertinente para la evaluación del desempeño servidor, corresponderá al cumplimiento de la o las actividades que se le hayan asignado. Ejemplo: Calificación correspondiente a una actividad.- Para la evaluación de una de sus actividades se debería realizar el siguiente ejercicio:

Tabla 18
Evaluación del cumplimiento de actividades

Actividades a cargo	Porcentaje de cumplimiento de la actividad
Actividad 2	100%
Actividad 3	100%
Actividad 4	20%
Calificación promedio	73,33%

Elaboración propia.

La calificación máxima que se puede asignar por cada actividad en el EVAL 01 es **5**, por lo que para conocer cuál es la calificación definitiva, se realizará el siguiente cálculo:

$$\begin{array}{rcl} 100\% & = & 5 \\ 73,3\% & = & ? \end{array}$$

$$73,3 \times 5 / 100 = 3,67$$

Su calificación en esta actividad es 3,67.

- En razón de que existen diferentes roles, según lo previsto en la Norma Técnica de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos del Ministerio del Trabajo, para la evaluación del desempeño respectivo, se considerará la siguiente guía³:

Tabla 19
Consideraciones para la evaluación del cumplimiento de actividades según el rol del evaluado

Rol	Responsabilidad	A considerar para la asignación de calificación
Coordinación y ejecución de procesos	Es responsable del cumplimiento de actividades asignadas por su jefe inmediato (Director)	Se deben sumar la evaluación a las actividades suyas y las de sus coordinados, sacar una

³ Nota: El rol del servidor a evaluar se podrá verificar en el Formulario de descripción y clasificación de cada puesto, que será remitida por la Dirección de Talento Humano durante la fase de planificación.

	+ las actividades asignadas a su equipo.	nota promedio y posteriormente a través de una regla de tres se consignará la nota que corresponda.
Supervisión y ejecución de procesos	Es responsable del cumplimiento de actividades asignadas por el coordinador + las actividades asignadas al equipo al que supervisa.	Se deben sumar la evaluación a las actividades suyas y las de sus supervisados, sacar una nota promedio y posteriormente a través de una regla de tres se consignará la nota que corresponda.
Ejecución de procesos	Es responsable del cumplimiento de actividades asignadas por el Director, coordinador o supervisor.	La nota de calificación al cumplimiento de sus actividades, se ponderará a través de una regla de tres y se consignará la calificación que corresponda.
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	Es responsable del cumplimiento de actividades asignadas por el Director, coordinador o supervisor.	
Técnico		
Administrativo		
Servicio		

Elaboración propia.

b) Sobre la evaluación de conocimientos (8% de la evaluación):

La mayor parte de servidores públicos cristalizan sus conocimientos a través de documentos, informes o reportes que se utilizan para diferentes fines, en este sentido, a través de los conocimientos se pueden determinar PRODUCTOS NO CONFORMES o productos que no cumplen con los parámetros de calidad acordadas entre evaluador y evaluado.

Los conocimientos a evaluar en cada servidor, deben provenir del formulario del manual de clasificación de puestos, para lo cual la Dirección de Talento Humano o la unidad a cargo del proceso de evaluación de desempeño, debe remitir a cada evaluador aspectos descriptivos de cada puesto, a fin de que lo utilicen como guía. Cada actividad a cargo del servidor evaluado debe atarse con una necesidad de conocimiento específico. Ejemplo:

Tabla 20
Ejemplo para la calificación de conocimientos

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	NIVEL REQUERIDO
Analiza el seguimiento a las resoluciones del CONATEL y de la SENATEL y las recomendaciones de Auditoría Interna y Contraloría	Ofimática	Avanzado
	Estadística	Básico
Define el procedimiento de la Planificación Estratégica	Procesos	Intermedio
	Planificación estratégica	Avanzado
Analiza el seguimiento a las disposiciones del CONATEL y la SENATEL	Ofimática	Avanzado
	Estadística	Básico
Analiza el seguimiento a los Acciones Correctivas, Preventivas y de mejora	Sistemas de calidad	Intermedio

Elaboración propia.

Aunque hay conocimientos que no aparecen como indispensables para el puesto, mediante la presentación de documentos o productos, se puede determinar por ejemplo que el servidor comete errores de tipo gramatical u ortográfico, por lo que, el jefe también debe hacer notar al evaluado sobre tales errores, a fin de incluir esta observación en el registro de hechos, para solicitar capacitación o emprender acciones que permitan cubrir la falencia.

Para determinar si el conocimiento es sobresaliente o insuficiente, se propone realizar un registro de hechos que refleje resultados reales. Así sí al término del período se puede determinar la calificación correspondiente. Para el efecto se puede considerar el siguiente cuadro:

Tabla 21
Niveles propuestos para la calificación de conocimientos

Índice	Equivalencia
0,81-1,00	Sobresaliente
0,61-0,80	Muy bueno
0,41-0,60	Bueno
0,21-0,40	Regular
0,00-0,20	Insuficiente

Elaboración propia.

Ejemplo:

Número de documentos generados hasta el período de evaluación: 100
 Número de documentos con errores reflejados por falta de conocimiento: 80

Número de documentos sin errores en los que se reflejó aplicación
sólida de los conocimientos: 20

Nivel de conocimientos: (20/100) 0,20
Equivalencia: Insuficiente

c) Sobre la evaluación de competencias técnicas (8% de la evaluación):

Para que la evaluación de competencias se acerque a resultados reales, la Dirección de Talento Humano, realizará una evaluación de competencias inherentes al puesto, al inicio y al término del período a evaluar, con el propósito de que el evaluador y el evaluado conozcan que competencias debe desarrollar y planes de acción preventiva y correctiva a inicio de año.

La evaluación también la aplicará el evaluado y un par, considerando las siguientes ponderaciones:

Evaluado 30%
Evaluador 40%
Par 30%

d) Sobre la evaluación de competencias universales (8% de la evaluación) y trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%)

Por tratarse de competencias generales o universales, la Institución definirá el grado de desarrollo deseado en cada uno de sus colaboradores por grupo ocupacional. Con esta premisa, estas competencias al igual que las competencias técnicas se medirán a través de instrumentos técnicos que reflejen al inicio y al término del período de evaluación, la realidad sobre el desarrollo de tales competencias. En todo caso, el nivel de desarrollo de las competencias se describirá en el manual de descripción de puestos.

e) Formularios a utilizar por fase

Tabla 22
Descripción de formularios a utilizar

Fase	Formulario	Descripción
Planificación	DTH-ED-01	Información General
	DTH-ED-02	Acuerdo compromisos laborales
	DTH-ED-03	Acuerdo compromisos en competencias
Seguimiento	Anexo 1	Registro de hechos
	Anexo 2	Ajuste compromisos

		laborales
	Anexo 3	Guía de competencias
Ejecución de la evaluación	EVAL 01	Ejecución de la evaluación
	DTH-ED-04	Presentación de reclamo
Gestión del desempeño	DTH-ED-05	Plan de acción

Elaboración propia.

Los formularios que se utilizarán son una adaptación de los formatos para evaluación del desempeño de la Comisión Nacional del Servicio Civil, Organismo a cargo de la administración del servicio público en Colombia y se adjuntan en el anexo 9.

f) Elementos de apoyo a la metodología:

- La Dirección de Sistemas Informáticos debería desarrollar un sistema en el que se incluyan los formularios y los formatos que se utilizarán en el proceso de evaluación del desempeño y asignar las claves diferenciadas por rol, para el acceso y uso de la plataforma.
- Una vez que se cuente con la plataforma informática, la Dirección de Talento Humano subiría la información correspondiente a la descripción de cada puesto, esto es: competencias técnicas y universales y el nivel de desarrollo requerido, así como el conocimiento y el nivel demandado en cada caso.
- La Dirección de Talento Humano, debería presentar un cuestionario que permita determinar de inicio el nivel de competencias que posee cada servidor, en comparación con el nivel demandado según el Manual de Descripción y Valoración de Puestos de la Institución.

1.2. Plan de Implementación

1.2.1. Objetivo

Implementar la metodología de evaluación del desempeño en la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, identificando los aspectos necesarios para asegurar su éxito.

1.2.2. Involucrados:

- Dirección de Talento Humano,

- Dirección de Sistemas Informáticos,
- Dirección de Comunicación,

1.2.3. Tiempo estimado:

361 días

1.2.4. Cronograma:

Tabla 23
Cronograma para la implementación de la metodología

N°	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	361 días	mar 01/12/15	mar 18/04/17		
1	ANTES DE LA EJECUCIÓN	256 días	mar 01/12/15	mar 22/11/16		
1.1	Expedir la resolución con la firma de la Directora Ejecutiva	30 días	mar 01/12/15	lun 11/01/16		Talento Humano
1.2	Levantar los perfiles de puestos considerando el nivel de conocimientos y competencias requeridas	40 días	mar 12/01/16	lun 07/03/16	2	Talento Humano
1.3	Desarrollar un software institucional para la evaluación del desempeño.	120 días	mar 08/03/16	lun 22/08/16	2,3	Sistemas Informáticos
1.4	Realizar un listado de evaluadores y evaluados y asignar permisos según rol en el software	5 días	mar 23/08/16	lun 29/08/16	2,4	Talento Humano
1.5	Creación de carpetas compartidas por servidor	10 días	mar 30/08/16	lun 12/09/16	2,5	Sistemas Informáticos
1.6	Elaborar el instructivo de incentivos no remunerados	1 día	mar 13/09/16	mar 13/09/16	2,6	Talento Humano
1.7	Aplicar un plan piloto	30 días	mié 14/09/16	mar 25/10/16	2,3,4,5,6,7	Talento Humano
1.8	Ajustar la metodología de acuerdo a resultados obtenidos en el plan piloto	10 días	mié 26/10/16	mar 08/11/16	8	Talento Humano
1.9	Elaborar el video que explique la metodología de evaluación del desempeño	10 días	mié 09/11/16	mar 22/11/16	9	Comunicación y Talento Humano
2	EJECUCIÓN	95 días	mié 23/11/16	mar 04/04/17	1	
2.1	Capacitar a los	50 días	mié	mar	10	Talento

	evaluadores y evaluados sobre el proceso		23/11/16	31/01/17		Humano
2.2	Ejecutar el proceso de evaluación del desempeño	30 días	mié 01/02/17	mar 14/03/17	12	Talento Humano
2.3	Entregar insumos al subsistema de formación y capacitación	15 días	mié 15/03/17	mar 04/04/17	13	Talento Humano
3	EVALUACIÓN	10 días	mié 05/04/17	mar 18/04/17	11	
3.1	Establecer oportunidades de mejora para retroalimentación del proceso.	10 días	mié 05/04/17	mar 18/04/17	12,13	Talento Humano

Elaboración propia.

1.2.5. Supuestos y restricciones en la implementación

Tabla 24
Supuestos y restricciones en la implementación

SUPUESTOS	RESTRICCIONES
Apoyo de las autoridades para el desarrollo del proyecto.	Dedicación parcial al proyecto por parte del equipo asignado.
Equipo comprometido con los avances y el desarrollo del proyecto.	Posible reforma a la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño.
Asignación del talento humano necesario para asumir el trabajo derivado del proyecto.	Tiempo.
El personal asignado tiene el conocimiento suficiente para generar aportes durante el desarrollo.	
No existen inversiones económicas previstas para el alcance del proyecto.	

Elaboración propia.

1.2.6. Principales riesgos y acciones:

Hofstede (1999, 12) define a la cultura organizacional como: “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. El principal riesgo en la implementación de proyectos dentro de las organizaciones es no considerar su cultura, sin embargo, elementos tales como: disciplina en el cumplimiento de las metas contempladas en los planes de trabajo, uso de carpetas compartidas, así como la inserción de nuevas políticas, se han integrado ya a las prácticas de la Institución, por lo que, no se avizoran mayores complicaciones. En la ARCOTEL existe la programación colectiva previa para

integrar la propuesta que se realiza. Además de la cultura, los principales riesgos, así como sus acciones para la implementación de la propuesta podrían ser los siguientes:

Tabla 25
Principales riesgos y acciones del proyecto

RIESGOS	ACCIONES
Falta de apoyo de las autoridades para el desarrollo del proyecto.	Mantener informado periódicamente a la autoridad respecto del avance y ejecución del proyecto.
Fracaso en la ejecución del proyecto por falta de empoderamiento de los Órganos Administrativos.	Difusión suficiente de los beneficios de la ejecución del proyecto.
Que se presente la necesidad de una inversión para el alcance del proyecto.	Gestionar recursos internamente con la Dirección Nacional Financiera Administrativa y prever recursos para el ejercicio fiscal siguiente.

Elaboración propia.

Hax y Majluf (en Mendoza y Copete 2016, 36) hacen énfasis en la necesidad de que exista coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de las organizaciones, como factor clave de éxito de la misma, al integrar a todos sus miembros alrededor de la visión estratégica por medio de sus valores. Para lograr esta afirmación es necesario que exista una adecuada relación entre los procesos administrativos y los procesos informales, por lo que, concluyen que la estrategia de una organización debe estar basada en su cultura, pues ésta genera identidad y garantiza la comunicación de valores y creencias entre los miembros de la organización.

1.2.7. Presupuesto estimado

Tabla 26
Presupuesto estimado

Item	Costo estimado unitario	Cantidad	Subtotal
Capacitación en las Coordinaciones Zonales – Viáticos y subsistencias 1 día	80,00	6	480,00
Capacitación en las Coordinaciones Zonales – Pasajes aéreos	120,00	5	600,00
SUBTOTAL			1080,00

Elaboración propia.

Se espera que el desarrollo del software para apoyo al subsistema de evaluación del desempeño, se realice considerando los recursos institucionales.

1.2.8. Fuera del alcance

Compra de software o ampliación de licenciamiento para concretar la plataforma

2. Relación del subsistema de evaluación del desempeño con los demás subsistemas

Sí bien la Ley Orgánica del Servicio Público denomina Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano a los cinco subsistemas, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a profesionales a cargo del proceso de evaluación del desempeño, se constata que en casi todas las instituciones cada subsistema opera por separado como ocurre en la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. En este sentido, a continuación se describe la lógica sistémica de cada subsistema y su aporte para engranar uno con el otro.

2.1. Planificación del talento humano

Mediante Acuerdo MDT-2015-0086, publicado en el Registro Oficial 494, Primer Suplemento de 6 de mayo de 2015, el Ministerio del Trabajo emite una innovadora Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, la cual facilita y aporta para que el Sistema de Desarrollo del Talento Humano opere como tal. Por medio de los formatos e instrumentos técnicos expedidos conjuntamente con la Norma, es posible articular el número y la clase de puestos requeridos por la institución en función de sus competencias contenidas en el Estatuto Orgánico y en la Ley.

De esta manera, los insumos de este subsistema para los demás subsistemas son:

1. El número de unidades administrativas requeridas,
2. Los roles demandados dentro de cada unidad (roles: 1) coordinación y ejecución de procesos, 2) supervisión y ejecución de procesos, 3) ejecución de procesos, 4) apoyo a la ejecución de procesos, 5) administrativo),
3. El número de personal necesario para el funcionamiento de cada unidad,

4. Las actividades que se asignarán a cada cargo,
5. Un cálculo preliminar de la carga laboral de cada puesto.

Ejemplo:

Tabla 27
Insumos del subsistema de planificación del talento humano

	Descripción	Observaciones
Competencia conferida por la Ley Orgánica de Telecomunicaciones	Control del espectro radioeléctrico	
Unidad	Dirección de Control del Espectro Radioeléctrico	Contenida en el Estatuto Orgánico por Procesos de la ARCOTEL, que se encuentra en elaboración
Clases de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Dirección de procesos Nombre del puesto: Director de control del espectro radioeléctrico • Rol: Coordinación y ejecución de procesos Nombre del puesto: Experto en control del espectro radioeléctrico • Rol: Supervisión y ejecución de procesos Nombre del puesto: Especialista en control del espectro radioeléctrico • Rol: Ejecución de procesos Nombre de los puestos: Analista de control del espectro radioeléctrico 2 Analista de control del espectro radioeléctrico 1 • Rol: Apoyo a la ejecución de procesos • Nombre del puesto: Asistente de control del espectro radioeléctrico 	Los nombres de los puestos son provisionales porque en la ARCOTEL se está elaborando el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos.
Actividad a asignar a los puestos	<p>Experto en control del espectro radioeléctrico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina el desarrollo y la propuesta de políticas, lineamientos, herramientas que permitan vigilar, controlar y auditar el uso del espectro radioeléctrico. • Desarrolla la planificación y coordina la ejecución anual de auditorías técnicas en el ámbito nacional y coordina su seguimiento, para asegurar la aplicación de la normativa que rige el uso del espectro radioeléctrico. • Coordina los requerimientos de actualización y/o adquisición de software y equipamiento para el control del espectro radioeléctrico en el ámbito nacional. • Coordina el seguimiento de los informes relacionados con el ámbito de su 	Se tomará uno como ejemplo

	<p>competencia, que permitan el control técnico y la ejecución del proceso administrativo sancionador en las Coordinaciones Zonales, precautelando el cumplimiento del debido proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina la emisión de informes técnicos que posibiliten el control por presunta operación no autorizada de sistemas que usan el espectro radioeléctrico, para su eliminación. • Coordina la ejecución de Planes de Control y de Trabajo Anual dentro de su competencia, para verificar que los servicios cumplan con la normativa correspondiente. • Coordina la solución de interferencias del espectro radioeléctrico y de radiodifusión y televisión abierta para garantizar la normal operación de los sistemas que usan dicho recurso. • Coordina la actualización de la información del sistema de infracciones y sanciones del control del espectro radioeléctrico y radiodifusión y televisión abierta, con el propósito de contar con un registro actualizado que permita la toma de acciones que corresponda. 	
--	--	--

Elaboración propia.

No se incluye el número de personal requerido según los resultados que arrojaría el formato dispuesto por el Ministerio del Trabajo para el efecto, porque aún no se cuenta con el Estatuto Orgánico por Proceso de la ARCOTEL aprobado y éste es requisito fundamental para la planificación del talento humano.

2.2. Descripción, clasificación y valoración de puestos

La información relacionada con los cargos se tomaría para este subsistema y se levantaría cada perfil haciendo uso de los formatos previstos también por el Ministerio del Trabajo, los cuales permiten establecer el grupo ocupacional al que pertenecerá cada puesto, en función de la instrucción formal, años de experiencia, habilidades de gestión, habilidades de comunicación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, rol del puesto y control de resultados demandado por el puesto, de conformidad con lo previsto en la Norma Técnica de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, emitida con Resolución SENRES-RH-2005-000042, de 2 de septiembre de 2005, por parte de la extinta Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, actual Ministerio del Trabajo y que a la fecha se mantiene vigente.

Para ejemplo se seguirá considerando el cargo de experto en control de redes

de telecomunicaciones:

Tabla 28
Perfil de puesto

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del Puesto:	Experto en control del espectro radioeléctrico
Nivel:	Profesional
Unidad Administrativa:	Dirección Técnica de Control del Espectro Radioeléctrico
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 10
1. MISIÓN	
Coordinar y ejecutar el control técnico y auditar el uso y explotación del espectro radioeléctrico y de los servicios de radiodifusión de señal abierta, mediante la verificación del cumplimiento de la normativa y políticas emitidas, para contribuir al uso efectivo y eficiente del espectro radioeléctrico y de los servicios de telecomunicaciones que hacen uso del mismo y se sujeten al ordenamiento jurídico y a lo establecido en los respectivos títulos habilitantes.	
2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
INTERFAZ:	
Director Técnico de Control del Espectro Radioeléctrico, Coordinadores, Especialistas y Analistas de la Dirección de Control del Espectro Radioeléctrico, servidores de la ARCOTEL, entidades públicas y privadas nacionales e internacionales	
3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel
Área de conocimiento	Electrónica, telecomunicaciones o redes
4. EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo de Experiencia:	7 - 9 años
Especificidad de la experiencia	Telecomunicaciones y/o redes
5. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Habilidades gerenciales, gestión por procesos, telecomunicaciones, espectro radioeléctrico, nivel avanzado	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES.
Coordina el desarrollo y la propuesta de políticas, lineamientos, herramientas que permitan vigilar, controlar y auditar el uso del espectro radioeléctrico.	Normativa legal que rige en el ámbito nacional e internacional, en materia de telecomunicaciones, administración y habilidades gerenciales – Nivel avanzado.
Desarrolla la planificación y coordina la ejecución anual de auditorías técnicas en el ámbito nacional y coordina su seguimiento, para asegurar la aplicación de la normativa que rige el uso del espectro radioeléctrico.	Normativa legal que rige en el ámbito nacional e internacional, en materia de telecomunicaciones, administración y habilidades gerenciales, auditoría – Nivel avanzado.
Coordina los requerimientos de actualización y/o adquisición de software y equipamiento para el control del espectro radioeléctrico en el ámbito nacional.	Normativa legal que rige en el ámbito nacional e internacional, en materia de telecomunicaciones, contratación pública – Nivel avanzado.
Coordina el seguimiento de los informes relacionados con el ámbito de su competencia, que permitan el control técnico y la ejecución del proceso administrativo sancionador en las	Normativa legal que rige en el ámbito nacional e internacional, en materia de telecomunicaciones – Nivel avanzado.

Coordinaciones Zonales, precautelando el cumplimiento del debido proceso.	
Coordina la emisión de informes técnicos que posibiliten el control por presunta operación no autorizada de sistemas que usan el espectro radioeléctrico, para su eliminación.	Normativa legal que rige en el ámbito nacional e internacional, en materia de telecomunicaciones – Nivel avanzado.
Coordina la ejecución de Planes de Control y de Trabajo Anual dentro de su competencia, para verificar que los servicios cumplan con la normativa correspondiente.	Normativa legal que rige en el ámbito nacional e internacional, en materia de telecomunicaciones, gestión por procesos, planificación, habilidades gerenciales – Nivel avanzado.
Coordina la solución de interferencias del espectro radioeléctrico y de radiodifusión y televisión abierta para garantizar la normal operación de los sistemas que usan dicho recurso.	Normativa legal que rige en el ámbito nacional e internacional, en materia de telecomunicaciones – Nivel avanzado.

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Pensamiento Analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Construcción de Relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

Fuente: Descripción provisional de puestos levantado por la Dirección de Talento Humano de la ARCOTEL
Elaboración propia.

2.3. Reclutamiento y selección de personal

Una vez que se cuente con el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos levantado, se podrá considerar cada perfil para vincular a la Institución personal que cumpla con los requisitos definidos para cada puesto. Para el efecto y en cumplimiento a la Norma Técnica de Selección, expedida con Acuerdo Ministerial MDT-2015-0046 de 13 de marzo de 2015, para el respectivo concurso de méritos y oposición se deberá:

1. Diseñar el cuestionario para la prueba de conocimientos considerando las áreas de conocimiento y los conocimientos adicionales requeridos, definidos en el perfil del puesto.
2. Diseñar el cuestionario para la prueba psicométrica tomando en cuenta las competencias técnicas y conductuales establecidas para el puesto y los niveles fijados para cada una.
3. Diseñar la entrevista en la que se ahonde en información relacionada con las competencias conductuales y técnicas demandadas por el puesto, la experiencia y los méritos previos (laborales, académicos, culturales y deportivos).

Aunque este procedimiento se debe adoptar únicamente para concursos de méritos y oposición, es decir, para ingresar como servidor de carrera al servicio público con un nombramiento regular; actualmente también se suele someter al mismo procedimiento a los candidatos que deseen ingresar al servicio público por medio de un contrato de servicios ocasionales, aun cuando la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y demás normativa conexas no lo exija.

2.4. Evaluación del desempeño

Posteriormente el servidor ganador del concurso o el vinculado mediante contrato de servicios ocasionales será evaluado considerando los factores considerados en la propuesta considerada en este documento:

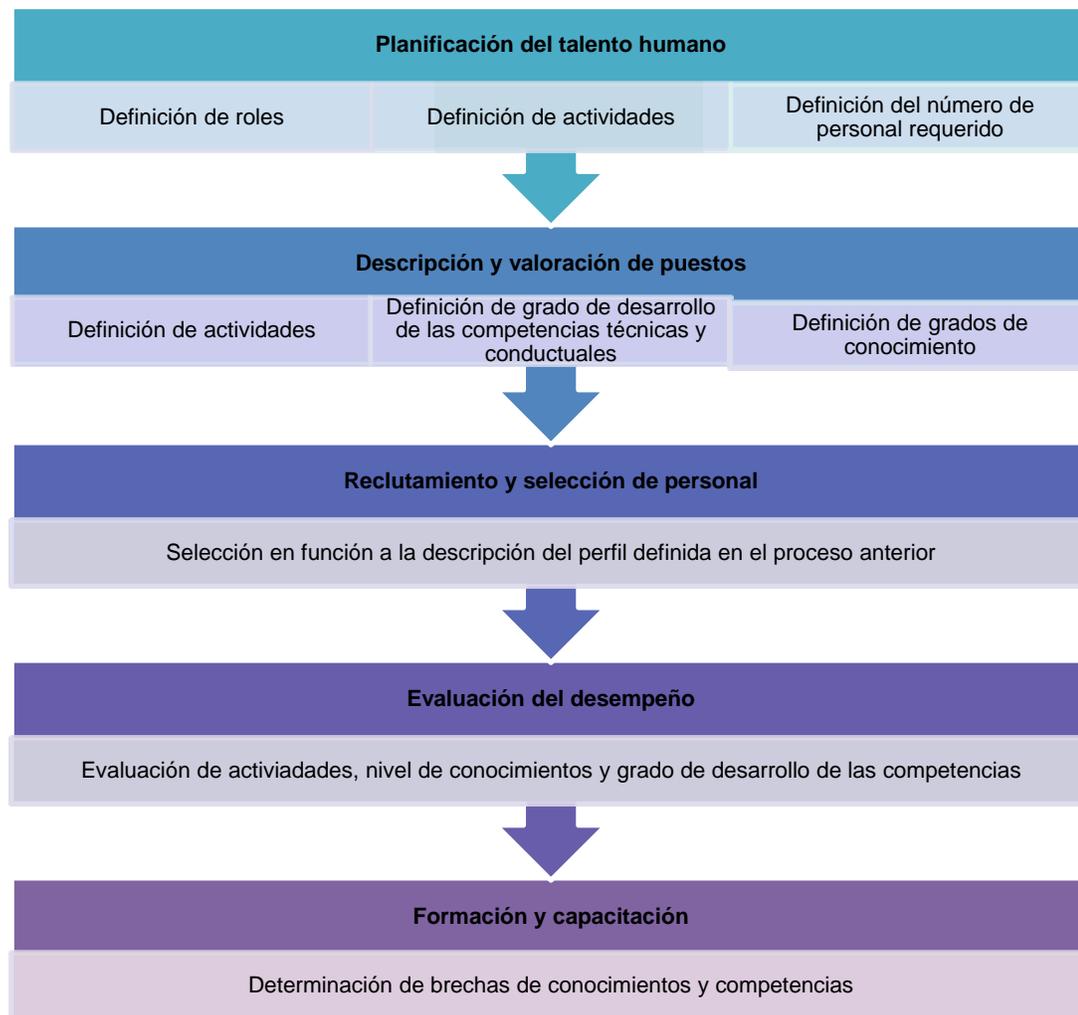
1. Cumplimiento de las actividades asignadas, derivadas del respectivo Plan de Trabajo de la Unidad a la que pertenece,
2. Productos conformes de acuerdo al nivel de conocimiento demostrado,
3. Grado de desarrollo de las competencias técnicas y conductuales establecidas por el puesto y levantadas en el subsistema de descripción, clasificación y valoración de puestos.

Sí se realizó un buen proceso de selección se esperaría que el evaluado refleje resultados cercanos a la demanda del perfil, en cuanto a los conocimientos y grado de desarrollo de las competencias evaluadas en el proceso de selección de personal, caso contrario, se deberán determinar las causas de la diferencia en los resultados.

2.5. Formación y capacitación

Las brechas en conocimientos y competencias que se esperaría no sean muy amplias, deberán ser cubiertas con formación y capacitación en la mayor parte de los casos. En otros casos puede deberse a aspectos personales del evaluado relacionado con asuntos de clima laboral, familia, salud, entre otros, lo cual deberá tratarse con el o la trabajadora social.

Gráfico 20
Resumen de la relación del subsistema de evaluación del desempeño con los demás subsistemas



Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Con el propósito de desarrollar una metodología de evaluación del desempeño para la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (extinta Superintendencia de Telecomunicaciones), que tome como referencia la normativa vigente y que se engrane con los demás subsistemas de gestión del talento humano, se analizó el marco normativo que regula a la evaluación y se analizó la metodología existente, en este contexto y a fin de integrar mejoras a la metodología ecuatoriana, se revisaron prácticas internacionales del sector público, que sugieren las siguientes mejoras:

1. El uso de formatos para dar seguimiento a cada fase de la metodología (México, Brasil, Estados Unidos),
2. La formulación de planes de acción para fortalecer el desempeño de los evaluados al término de evaluación (Venezuela),
3. La disposición de una plataforma informática para la consolidación de la información de las instituciones evaluadas (Brasil),
4. El uso de la evaluación de varias fuentes (México),
5. La evaluación inicial y final de competencias a los evaluados para contar con resultados reales (Estados Unidos),
6. La estandarización de competencias por grupo ocupacional (España), y,
7. El trabajo conjunto entre el organismo rector de la evaluación del desempeño en el sector público y el organismo responsable de la capacitación Estatal, para que la evaluación del desempeño genere insumos para la programación de actividades (República Dominicana).

Para determinar las falencias de la metodología e incluir en la propuesta mejoras que superen las debilidades señaladas por analistas con experiencia en el proceso, se aplicaron encuestas a veinticuatro (24) profesionales, responsables de la evaluación del desempeño en diferentes instituciones públicas y se determinó:

1. Que la fase más crítica en la evaluación es la formulación de indicadores,
2. Que el compromiso de los evaluados y evaluadores en su mayoría es medio, lo cual hace suponer indiferencia ante el proceso,

3. Que en el 45% de instituciones encuestadas la evaluación del desempeño no se relaciona con la planificación institucional,
4. Que en la mayor parte de instituciones el subsistema de evaluación del desempeño se integra en su mayoría con la formación y capacitación,
5. Que el 74% no cuenta con sistemas informáticos que faciliten la aplicación del proceso, y,
6. Que consideran pertinente la reforma a la Norma Técnica que regula la evaluación.

Los resultados obtenidos en las encuestas también permitieron validar las hipótesis y se puede concluir que:

1. La evaluación del desempeño en el sector público tal como se ejecuta, no agrega valor a la gestión del talento humano.
2. El subsistema de evaluación del desempeño no se engrana con los demás subsistemas. Cada subsistema actúa por separado.
3. La evaluación no descende de la planificación institucional, por tanto no se enfoca a medir lo esencial de la gestión.
4. Existe desinterés en los evaluadores con el proceso y por tanto no aportan para mejorarlo.
5. Los responsables de la evaluación del desempeño no están conformes con la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Para complementar los resultados obtenidos, se realizaron entrevistas al Director de Talento Humano y al Director de Planificación y Proyectos de la Institución, de los cuales se destacan las siguientes consideraciones:

1. Los indicadores formulados para el proceso deben evaluar lo sustantivo de la gestión, es decir aquello que agrega valor al cliente,
2. El proceso de evaluación no es asumido con la importancia que debería por las autoridades, porque probablemente existen otras herramientas como el sistema GPR (Gobierno por Resultados) que permite evaluar la gestión de las instituciones reguladas por la función ejecutiva,
3. Los resultados de la evaluación del desempeño individual, no guardan coherencia con los resultados de la evaluación a la planificación institucional, lo cual demuestra que el proceso no está bien aplicado,
4. El Ministerio del Trabajo no conoce de los resultados de la evaluación del desempeño de las instituciones y solo requiere de aquellos que reflejaron

resultados deficientes e inaceptables, lo cual evidencia una debilidad en la gestión de resultados.

Para generar una metodología para evaluar el desempeño en la ARCOTEL que se engrane con los demás subsistemas de la gestión del talento humano, tomando como referencia la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo, se incluyeron las mejoras resultantes del análisis de las prácticas internacionales y adicionalmente se integraron algunos elementos a los subsistemas, como por ejemplo: establecer en el subsistema de descripción, clasificación y valoración de puestos, niveles de conocimientos y homologar las competencias por grupo ocupacional para establecer las brechas que posteriormente serían gestionadas por el subsistema de formación y capacitación.

Otros aspectos del estudio realizado, permiten concluir que los resultados globales de evaluación de todas las instituciones, servirían de insumo al Ministerio del Trabajo, para generar información estadística que facilite entre otras cosas la construcción de la política pública en materia de administración del talento humano, sin embargo en la práctica, dichos resultados se manejan internamente en cada institución y no responden a ningún otro proceso. De igual manera y de acuerdo con lo previsto en el artículo 6, letra f) de la Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño, es competencia del Ministerio del Trabajo: “Proveer el programa informático de la evaluación del desempeño a las Unidades de Administración de Recursos Humanos Institucionales (UARHs)”, no obstante, solo existe el Sistema Informático Integrado de Talento Humano que permite ingresar la calificación final de evaluación y no da soporte para el proceso, por tanto, el Ministerio del Trabajo no está cumpliendo la normativa emitida por el mismo Organismo. Tal como está planteado el proceso por parte de la referida Cartera de Estado, se podría decir que el único propósito de la aplicación de la evaluación, es la desvincular a servidores que reflejan bajos desempeños.

Resulta preocupante también conocer que la formulación de indicadores programados para la evaluación del desempeño no descende de la planificación institucional, pues es de suponerse que la vinculación de talento humano en cada institución, responde a necesidades específicas de personal en consideración a los procesos institucionales y a las metas estratégicas y operativas, en las cuales cada servidor debe participar de su cumplimiento, sí no es así, la pregunta es ¿Qué están haciendo muchos servidores?, ¿A qué responde su trabajo? y ¿Qué se está

considerando para su evaluación del desempeño?

En lo que respecta a la ejecución del proceso, se evidenció que el formato para la aplicación de la evaluación, sí bien apoya para que esta actividad se estandarice en el sector público, este formulario por sí solo no permite que se promueva la planificación, ni el seguimiento a la evaluación. La Norma Técnica que regula este proceso, tampoco emite disposiciones para que se fortalezca el procedimiento a través de actividades adicionales, porque su enfoque es solo de evaluar el desempeño, más no de gestionarlo.

Para concluir se precisa señalar que tal como lo señala Hax y Majluf, la estrategia organizacional debe basarse en la cultura organizacional de la ARCOTEL, aspecto que permitiría garantizar la implementación exitosa de la propuesta para la evaluación del desempeño. Por otro lado, sí bien “existen variables responsables por el desempeño individual en las organizaciones. También el tipo y la naturaleza de las circunstancias o la diversidad de actitudes y comportamientos de diferentes agentes pueden influenciar directa o indirectamente a un individuo.” (Madureira 2002, 2). Por todo aquello es imposible eliminar en su totalidad la subjetividad de la evaluación y debe ser labor fundamental de la Dirección de Talento Humano, considerar de forma integral los elementos ubicados alrededor de la evaluación, a fin de que se gestione el desempeño y no solo se lo aplique.

Recomendaciones

Para la concreción de la propuesta de metodología de evaluación del desempeño para la ARCOTEL (extinta Superintendencia de Telecomunicaciones) se consideraron las prácticas internacionales de las administraciones públicas descritas en las conclusiones, se relacionó también la evaluación del desempeño con la planificación institucional, considerando la participación de todos los servidores en las actividades contenidas en los Planes de Trabajo programado por cada órgano administrativo, de esta manera los resultados individuales guardarán coherencia con los institucionales. Dentro de la metodología se propusieron además cálculos objetivos para medir los conocimientos.

Debería ser política del Ministerio de Trabajo que todas las Instituciones remitan de alguna manera los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño de sus servidores, a fin de conocer de forma global el desempeño de los

servidores públicos. Sería ideal si tales resultados pueden subirse a una plataforma del Ministerio que integre información relacionada con todos los subsistemas de desarrollo del talento humano. Los resultados de la evaluación del desempeño en el sector público, debería servir por ejemplo para la: “Fijación de planes salariales y políticas retributivas [...] ya que, al conocer de forma eficaz y eficiente el desempeño y la generación del valor del trabajador, se pueden establecer incrementos salariales y retribuciones en base al grado de consecución de los objetivos previamente fijados.” (en Lau 2010, 21).

La normativa vigente respecto a la evaluación del desempeño se restringe a ello: a evaluar más no a gestionar, por lo que, el Ministerio del Trabajo debería emitir normas encaminadas a la gestión del desempeño, en las que se relacione obligatoriamente a la estrategia y a la cultura organizacional.

Considerando que el sistema Gobierno por Resultados, administrado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, publica mes a mes el cumplimiento de las metas planteadas por las diferentes instituciones de la función ejecutiva, a éste se podrían integrar aspectos relacionados con la evaluación del desempeño de los servidores, de manera que los procesos a cargo de las instituciones se integren en una sola herramienta y actúen con carácter sistémico.

Bibliografía

- Alles, Martha. 2007. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Atehortua, Bustamante y Valencia. 2008. *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Brasil. 19 de octubre de 2012. “Decreto No. 3133-R”. En *Diario Oficial*.
- Brasil. Secretaría de Gestión de Recursos Humanos. 2015. “Gestao de desempenho”. *Secretaría de Gestión de Recursos Humanos*. Consulta: 10 de marzo. <<http://www.seger.es.gov.br/seger/index.php/programa/gestao-de-desempenho>>.
- Byars Loyd, L y Rue, W. L. 1996. *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: División IRWIN.
- Chiavenato, Adalberto, comp. 1998. *Administración de recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Colombia. Comisión Nacional del Servicio Civil. 2015. “Evaluación del desempeño laboral”. *Comisión Nacional del Servicio Civil*. Consulta: 10 de marzo. <<http://www.cnsc.gov.co/index.php/evaluacion-del-desempeno-laboral/sistema-general-de-carrera/category/20-normatividad-vigente>>.
- Dessler, Gary. 2001. *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Ecuador. 10 de agosto de 1992. “Ley Especial de Telecomunicaciones”. En *Registro Oficial No. 996*.
- Ecuador. 30 de agosto de 1995. “Ley Reformatoria a la ley Especial de Telecomunicaciones”. En *Registro Oficial No. 770*.
- Ecuador. 2 de septiembre de 2005. “Norma Técnica de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos”. En *Resolución No. SENRES-RH-2005-000042*.
- Ecuador. 27 de marzo de 2008. “Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño”. En *Registro Oficial No. 303*.
- Ecuador. 06 de octubre de 2010. “Ley Orgánica del Servicio Público”. En *Registro Oficial Suplemento No. 294*.
- Ecuador. 01 de abril de 2011. “Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público”. En *Registro Oficial, Suplemento No. 418*.
- Ecuador. 18 de febrero de 2015. “Ley Orgánica de Telecomunicaciones”. En

Registro Oficial Suplemento No. 439.

Ecuador. 13 de marzo de 2015. “Norma Técnica de Selección”. En *Acuerdo Ministerial MDT-2015-0046*.

Ecuador. 6 de mayo de 2015. “Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano”. En *Registro Oficial No. 494, Primer Suplemento*.

España. Secretaría de Estado de Administraciones Públicas. 2015. “Estatuto Básico del Empleado Público”. *Secretaría de Estado de Administraciones Públicas*. Consulta: 05 de marzo. <<http://www.seap.minhap.gob.es>>.

Estados Unidos. Escuelas Públicas de Carolina del Norte. 2015. “Evaluation Instruments and Processes”. *Escuelas Públicas de Carolina del Norte*. Consulta: 12 de marzo. <http://www.ncpublicschools.org/effectiveness-model/ncees/instruments/>.

Gan, Bustos y Triginé. 2012. *La evaluación del desempeño individual*. Madrid: Díaz de Santos.

Hernández, Federico. 2010. “La evaluación del rendimiento y del potencial”. En Jesús Lau, comp., *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario*, 3: 21. Buenos Aires: Alfagrama.

Jiménez, Daniel. 2007. *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.

Kaplan, Robert y Norton, David. 2005. *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Madureira, César. 2002. “La Evaluación de Desempeño en el contexto de la Administración Pública”. *Administración local: Revista Reforma y Democracia*, N° 23, (junio): 2.

Mendoza, Juan y Copete, Juan. 2016. *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: Caso Toyota*. Bogotá: Universidad del Rosario.

México. Función Pública de México. 2015. “Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos”. *Función Pública de México*. Consulta: 08 de marzo. http://www.funcionpublica.gob.mx/pt/difusion_disposiciones_juridicas/doctos/anexo_lineam_eval.pdf.

OECD. 1999. *Integrating People Management into Public Service Reform*. Paris: PUMA.

Ospina, Sonia, 2001. “Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano”: *Administración: Revista de Servicio Público de*

- Brasil, N° 1, (enero): 26.
- Porret, Miguel. 2007. *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- República Dominicana. Ministerio de Administración Pública. 2015. “Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los servidores y funcionarios de la Administración Pública”. *Ministerio de Administración Pública*. Consulta: 10 de marzo. <http://www.poderjudicial.gob.do/documentos/PDF/decretos/Dec_525-09.pdf>.
- Restrepo, Gloria. 2015. *La cultura organizacional y su influencia en la implementación de los sistemas de información en instituciones de salud: Revisión de la literatura*. Medellín: Universidad CES.
- Robbins, David y Decenzo, Stephen. 2002. *Fundamentos de la administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez-Serrano, Juan. 2011. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Venezuela. Ministerio del Poder Popular de Planificación. 2015. “Marco legal”. *Ministerio del Poder Popular de Planificación*. Consulta: 10 de marzo. <http://www.mppp.gob.ve/marco-legal/leyes-y-reglamentos/>.
- Venezuela. 06 de septiembre de 2002. “Ley del Estatuto de la Función Pública”. En *Gaceta Oficial No. 37.522*.

Anexos

Anexo 1: La evaluación desempeño en el sector público de Colombia

Anexo 2: La evaluación desempeño en el sector público de Venezuela

Anexo 3: La evaluación desempeño en el sector público de Brasil

Anexo 4: La evaluación desempeño en el sector público de República Dominicana

Anexo 5: La evaluación desempeño en el sector público de México

Anexo 6: La evaluación desempeño en el sector público de Estados Unidos

Anexo 7: La evaluación desempeño en el sector público de España

Anexo 8: Cuestionario para la Prueba Piloto

Anexo 9: Encuestas aplicadas

Anexo 10: Formularios de entrevista y audios

Anexo 11: Formularios propuestos para cada fase de evaluación del desempeño

Anexo 1: La evaluación desempeño en el sector público de Colombia

(Publicado en el Diario Oficial No. 47.612 del 3 de febrero de 2010, página 34)

ACUERDO No. 137
(14 de enero de 2010)

“Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”

LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

En uso de las facultades constitucionales y legales, en especial la que le confiere el Artículo 40 de la Ley 909 de 2004 y

CONSIDERANDO:

Que el tercer inciso del artículo 40 de la Ley 909 de 2004 determina que es función de la Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollar un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas,

ACUERDA:

CAPÍTULO I

ÁMBITO DE APLICACIÓN, COMPETENCIAS A EVALUAR Y PRINCIPIOS.

ARTÍCULO 1º. ÁMBITO DE APLICACIÓN: El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral contenido en el presente Acuerdo se aplicará a los servidores de carrera administrativa y en período de prueba que presten sus servicios en las entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004 o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legal, mientras dichas entidades adoptan su propio Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral.

ARTÍCULO 2º. COMPETENCIAS A EVALUAR: Todas las entidades incluirán para la evaluación del desempeño compromisos laborales y comportamentales, éstos últimos serán valorados con fines ligados a planes de mejoramiento del empleado e institucionales; por tanto su evaluación no incidirá en la calificación de servicios del empleado hasta que se cuente con los estándares que permitan su valoración objetiva.

Para las entidades de los órdenes nacional, departamental y distrital, en las capitales de departamento y en los municipios de categoría especial y primera se incluirán los Compromisos Laborales y los Compromisos Comportamentales.

Para los municipios de segunda a sexta categoría será de obligatoria aplicación la fijación de Compromisos Laborales. Sin embargo, si estas entidades se encuentran en proceso de adopción de los Sistemas de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno –MECI-, podrán adoptar lo previsto para las entidades señaladas en el inciso anterior.

ARTÍCULO 3º. PRINCIPIOS RECTORES DE LA EVALUACIÓN: El Sistema Tipo se fundamenta en la aplicación de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito que rigen la función pública, así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales. Su orientación destaca los anteriores principios como ejes del proceso de evaluación y compromete a la entidad y a los servidores en su implementación y desarrollo.

CAPÍTULO II COMPONENTES E INSTRUMENTOS DEL SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

ARTÍCULO 4º. COMPONENTES E INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN: El Sistema Tipo incluye componentes e instrumentos de evaluación.

4.1. COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN.

Los componentes son las metas institucionales por áreas o dependencias, los compromisos laborales, condiciones de resultado, las evidencias o soportes, los compromisos comportamentales y la evaluación de gestión por dependencias.

a) Metas Institucionales, por Áreas o Dependencias. Son las establecidas por la entidad o la dependencia en los planes institucionales encaminados al cumplimiento de la planeación estratégica de la entidad para el logro de los fines del estado en cabeza de la respectiva entidad.

b) Compromisos Laborales. Son productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar en el período a evaluar.

c) Condiciones de Resultado. Son los requisitos o factores previamente acordados que dan cuenta del desempeño del empleado y que deben reunir los compromisos laborales establecidos, haciendo referencia al resultado esperado.

d) Evidencias o Soportes. Son los fundamentos que permiten establecer objetivamente el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos pactados y constituyen los hechos o elementos que sirven de base para determinar la validez de las evidencias. Estas podrán ser aportadas tanto por el evaluador, como por el evaluado como responsables directos de su recolección o quienes se definan al momento de la fijación de los compromisos laborales.

Una vez finalizado el período de evaluación, la custodia del soporte documental que integra el portafolio de evidencias corresponde al evaluador y su posterior archivo deberá efectuarse de acuerdo con lo señalado en las tablas de retención documental de la respectiva entidad.

e) Compromisos Comportamentales. Son los acuerdos relacionados con las conductas o comportamientos que debe poseer y demostrar el servidor público en el ejercicio de su labor encaminada al mejoramiento individual, que se reflejará en la gestión institucional. Estos se incorporarán a la evaluación del desempeño, dentro de los tres (3) años siguientes a la publicación del presente Acuerdo, una vez la CNSC determine los estándares y parámetros que permitan una evaluación y calificación objetiva de los mismos.

f) Evaluación de Gestión por Áreas o Dependencias. Se constituye en fuente de información objetiva para la evaluación del desempeño laboral de los empleados, con el fin de que la evaluación sea consistente con la planeación institucional y los resultados de las áreas o dependencias.

Cada entidad podrá determinar si la evaluación emitida por la Oficina de Control Interno sobre la gestión de las áreas o dependencias será tenida en cuenta como criterio orientador de la evaluación individual de desempeño laboral del servidor o si ésta constituye un factor de la calificación de servicios, decisión que debe adoptarse mediante acto administrativo.

Para ello, se tomará como criterio de referencia para efectuar el proceso de evaluación del desempeño individual, la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias que efectúe la Oficina de Control Interno o quienes hagan sus veces, la cual se basa en la evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de ejecución de los compromisos establecidos en las metas institucionales o por dependencias, liderado por las Oficinas de Planeación o las que hagan sus veces, de acuerdo con lo señalado en el inciso 2º del Artículo 39 de la Ley 909 de 2004.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

4.2. INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN

Los instrumentos son los Niveles de Cumplimiento, las escalas de calificación y los formatos definidos para el Sistema Tipo.

4.2.1. Niveles de Cumplimiento. El cumplimiento en la evaluación del desempeño laboral se enmarcará dentro de los siguientes niveles:

1. Sobresaliente
2. Destacado
3. Satisfactorio
4. No Satisfactorio

4.2.2. Escalas de Calificación. La calificación de la evaluación del desempeño laboral del Sistema Tipo se adopta mediante dos escalas:

a) Escala de cumplimiento de los compromisos laborales. Ésta se encuentra definida en relación con los compromisos laborales fijados y con los siguientes intervalos a los cuales se les asigna un valor porcentual:

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1. Nivel Destacado | de 90% a 100% |
| 2. Nivel Satisfactorio | de 66% a 89%. |
| 3. Nivel No Satisfactorio | menor o igual al 65% |

b) Escala para acceder al Nivel Sobresaliente. El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores, los cuales se evaluarán como Cumple o No cumple:

1. Evaluación de la gestión por dependencias.
2. Por calidad y oportunidad.
3. Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales.
4. Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.
5. Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia.
6. Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria.
7. Por cumplimiento de competencias comportamentales.

PARÁGRAFO. Cumplimiento de los factores. Para cada período anual de evaluación y antes del 1 de abril de cada año, la entidad deberá definir como mínimo la utilización de tres (3) factores de los antes enumerados para el acceso al nivel sobresaliente.

Cuando el evaluado alcance entre el 95% y el 99% de cumplimiento de los compromisos laborales fijados, para acceder al nivel sobresaliente deberá cumplir por lo menos dos (2) de los factores definidos por la entidad.

Cuando el evaluado alcance el 100% de cumplimiento de los compromisos laborales fijados, para acceder al nivel sobresaliente deberá cumplir por lo menos uno (1) de los factores definidos por la entidad.

En todo caso los evaluados podrán agregar valor a la gestión y resultados institucionales, mediante el cumplimiento de factores diferentes a los señalados para el período por la entidad; sin embargo, para acceder al nivel sobresaliente deberán hallarse dentro de lo previsto en los dos incisos anteriores.

4.2.3. FORMATOS DEFINIDOS PARA EL SISTEMA TIPO. Serán los aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, los cuales hacen parte integral de este Acuerdo y su aplicación debe efectuarse en cumplimiento a las directrices y mecanismos adoptados por ésta Comisión.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

CAPÍTULO III RESPONSABLES Y PARTICIPANTES EN EL SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

ARTÍCULO 5º. RESPONSABLES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL. Son responsables quienes, por mandato legal, estén obligados a adoptar, administrar y vigilar el sistema y a cumplir las funciones que su empleo o condición señale.

Los siguientes son los responsables y sus obligaciones frente al Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño:

5.1. Comisión Nacional del Servicio Civil.

1. Desarrollar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan su propio sistema.
2. Diseñar los instrumentos a aplicar en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.
3. Solicitar informes, ordenar visitas de inspección y si fuere el caso, adoptar los mecanismos que le permitan verificar la aplicación correcta de los procedimientos de evaluación del desempeño laboral.
4. Absolver consultas que se le formulen sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

5.2. Jefe de la Entidad o Nominador.

1. Adoptar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de que trata el presente Acuerdo mientras se aprueba y adopta en su entidad el sistema propio.
2. Implementar y desarrollar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral orientado al desarrollo integral de los servidores públicos, enfocado a los procesos de desarrollo institucional permanente.
3. Garantizar que la evaluación del desempeño laboral de los servidores se efectúe con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre el desempeño laboral y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales y de la dependencia.
4. Conformar e instruir grupos de multiplicadores internos que se encarguen de capacitar e informar a evaluados y evaluadores, quienes actuarán como facilitadores en el Sistema de Evaluación del Desempeño.
5. Ordenar por escrito y de manera inmediata, la evaluación del desempeño laboral y calificación de servicios extraordinaria de un empleado de carrera, cuando reciba información soportada sobre su desempeño deficiente.
6. Resolver, dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario a su presentación, el recurso de reposición interpuesto, dentro del término legal, contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento de un empleado de carrera o en período de prueba por calificación No Satisfactoria.
7. Declarar dentro de un término no superior a tres (3) días la insubsistencia del nombramiento del empleado, cuando la calificación de servicios No Satisfactoria esté en firme.
8. Adoptar las medidas necesarias para mantener los registros y documentos requeridos para asegurar la efectividad del sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en su entidad.
9. Designar el empleado que realizará la evaluación a los servidores por retiro del evaluador cuando éste no la haya efectuado, o cuando se presente impedimento o recusación debidamente comprobada.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

5.3. Oficina de Planeación.

1. Divulgar en la entidad el plan de desarrollo, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales por áreas o dependencias, los cuales serán el referente para la fijación de los compromisos laborales.
2. Proporcionar a la Oficina de Control Interno, los resultados de la ejecución por dependencias según lo programado en la planeación institucional y el contenido de los informes de seguimiento, para que sirvan como referente de la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias.

5.4. Unidades de Personal.

1. Liderar en la entidad la implementación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores.
2. Coordinar la capacitación a evaluadores, evaluados y grupos de multiplicadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia.
3. Suministrar oportunamente los formularios, que hacen parte integral del presente Acuerdo, así como los documentos y demás apoyos que sean necesarios para proceder a la evaluación del desempeño laboral de los servidores.
4. Presentar al jefe de la entidad informes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones del servicio, con base en los informes de evaluación dispuestos por cada una de las áreas o dependencias.
5. Dar a conocer a la Comisión Nacional del Servicio Civil el incumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias relacionadas con la evaluación del desempeño laboral.
6. Proyectar, al día siguiente de recibir el expediente y para la firma del jefe de la entidad, el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado de carrera o en período de prueba que haya obtenido calificación No Satisfactoria de su desempeño laboral.
7. Reportar a la Comisión Nacional del Servicio Civil los retiros del servicio mediante declaratoria de insubsistencia del nombramiento de los empleados de carrera y de los empleados en período de prueba, generados por la evaluación no satisfactoria del desempeño laboral, así como de quienes superen el periodo de prueba.

5.5. Jefe Inmediato del Evaluado.

1. Implementar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral en el área o dependencia a su cargo.
2. Si el funcionario es de libre nombramiento y remoción, realizar la evaluación del desempeño laboral de los servidores que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas y participar en la Comisión Evaluadora cuando a ello haya lugar.
3. Si es de carrera o provisional integrará una Comisión Evaluadora con un funcionario de libre nombramiento y remoción y en este caso, actuarán como un solo evaluador en el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas.
4. Establecer con el servidor a evaluar, dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento del período evaluado, los compromisos laborales teniendo en cuenta los plazos establecidos según el tipo de evaluación.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

5. Realizar el seguimiento permanente al desempeño laboral de los servidores a su cargo y formular los correctivos y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño, a través de las reuniones de retroalimentación definidas.
6. Acatar las instrucciones recibidas del Jefe de la entidad para que los resultados por dependencia, procesos y proyectos se tengan en cuenta en la evaluación del desempeño laboral de los servidores y guarden relación con el resultado de la evaluación emitida por la Oficina de Control Interno.
7. Registrar las evidencias con sus respectivos soportes e incluir las observaciones sobre las mismas en el Portafolio de Evidencias.
8. Comunicar al servidor el resultado de las evaluaciones parciales del desempeño laboral y notificarle las calificaciones definitivas de servicio obtenidas.
9. Mantenerse actualizado en las normas, procedimientos e instrumentos relativos al sistema de evaluación del desempeño y asumir su responsabilidad en el mismo.
10. Ajustar los compromisos laborales, de conformidad con las causales establecidas y en el momento que se presente la situación.
11. Declararse impedido teniendo en cuenta las causales establecidas en la ley.

5.6. Evaluado.

Son también responsables los evaluados, quienes deberán participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas o fases del proceso de evaluación y deberán:

1. Cumplir con las normas, responsabilidades, funciones y metas asignadas al empleo y participar de manera activa en el proceso de evaluación del desempeño personal e institucional, establecido en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral y las instrucciones impartidas por la entidad.
2. Ser consciente de que la permanencia en el empleo y su desarrollo en la institución se fundamentan en el mérito, los resultados y metas alcanzadas como contribución a los fines institucionales y en la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio del empleo.
3. Tener en cuenta que la declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado No Satisfactorio en la calificación de servicios, implica el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.
4. Solicitar ser evaluado, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva.
5. Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieron, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.
6. Obtener, como mínimo, calificación de servicios satisfactoria para permanecer en el empleo.
7. Obtener calificación de servicios sobresaliente para recibir encargos y tener derecho a comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.
8. Presentar, contra la calificación definitiva de servicios, los recursos de reposición y de apelación, cuando estos resulten procedentes.
9. Recusar a los evaluadores cuando advierta alguna de las causales de impedimento o recusación y allegar las pruebas que pretenda hacer valer.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

5.7. Superior jerárquico del evaluador.

1. Resolver los recursos de apelación que se interpongan contra la calificación de servicios, notificar al interesado y comunicar por escrito su decisión al jefe inmediato del evaluado y a la unidad de personal.
2. Hacer seguimiento en su área al cumplimiento del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.

5.8. Comisión de Personal.

1. Verificar que el proceso de evaluación del desempeño laboral se realice según lo establecido en este Acuerdo.
2. Participar en la elaboración y seguimiento del plan anual de formación y capacitación y constatar que se incorporen los requerimientos derivados de la evaluación del desempeño laboral.
3. Proponer, con base en los resultados de la evaluación del desempeño y la medición del clima organizacional, la inclusión de acciones para su mejoramiento en el programa anual de capacitación y formación de la entidad.
4. Informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil las incidencias que afecten el proceso de evaluación del desempeño laboral.
5. Informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil, trimestralmente y por el medio que ésta establezca, sobre sus actuaciones y el cumplimiento de sus funciones en los asuntos relacionados con la evaluación del desempeño.
6. Declararse impedidos cuando se presenten las causales previstas en la ley referidas a uno o varios de los integrantes de la comisión.
7. Determinar, cuando el evaluado presente reclamación en única instancia, dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación de los compromisos y en un plazo máximo de quince (15) y diez (10) días calendario para la evaluación anual y para el período de prueba respectivamente, si los compromisos fijados corresponden a los criterios establecidos en el presente acuerdo.

5.9. Oficina del Control Interno.

1. Remitir el informe sobre los resultados de la evaluación de gestión por áreas o dependencias de la entidad para que sean tomadas como criterio o factor en la evaluación del desempeño laboral de los servidores.
2. Efectuar el seguimiento para que la evaluación del desempeño laboral de los empleados tenga en cuenta las evaluaciones de gestión.

ARTÍCULO 6º. PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN. Participarán en la evaluación todas las personas que aporten información comprobada que sirva como evidencia del desempeño laboral del evaluado y del funcionamiento de la institución, siempre y cuando la información aportada cumpla las condiciones definidas en la etapa de fijación de los compromisos laborales y comportamentales y sean registradas por los responsables en cumplimiento de los criterios previamente establecidos en este Acuerdo.

ARTÍCULO 7º. OBLIGACIÓN DE EVALUAR. Tendrán la obligación de evaluar:

1. El jefe inmediato del evaluado.
2. La Comisión Evaluadora, la cual se conformará únicamente cuando el jefe inmediato del evaluado sea un servidor con derechos de carrera o con nombramiento provisional. Éste y un funcionario de libre nombramiento y remoción actuarán como un solo evaluador. De esta comisión podrán hacer

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

parte quienes, siendo empleados de carrera, se encuentren desempeñando cargos de libre nombramiento y remoción.

La Comisión Evaluadora asumirá las responsabilidades que corresponden al jefe inmediato del evaluado, en los términos del presente Acuerdo.

En los casos en que actúe la Comisión Evaluadora el recurso de reposición será resuelto por ésta y el de apelación por el superior jerárquico del jefe inmediato del evaluado.

3. Para efectos de la evaluación del desempeño laboral, los servidores de período y los directivos docentes se asimilarán a empleados de libre nombramiento y remoción.

CAPÍTULO IV CLASES Y PERÍODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

ARTÍCULO 8º. CLASES DE EVALUACIÓN: El Sistema Tipo incluye tres (3) clases de evaluación, así: Evaluaciones Definitivas, Evaluaciones Parciales Semestrales y Evaluaciones Parciales Eventuales.

8.1. EVALUACIONES DEFINITIVAS: Son Evaluaciones definitivas para el sistema general de carrera y para aquellos sistemas que no tengan regulación específica en la materia, las siguientes:

- a) **Evaluación del Período de Prueba:** La evaluación del período de prueba, cuyo objetivo se enmarca en establecer las competencias del servidor para desempeñarse en el empleo para el cual concursó, se realiza una vez concluido el término de seis (6) meses y se debe producir a más tardar quince (15) días después de finalizado. Durante el período de prueba, sólo es procedente fijar al empleado compromisos relacionados con el propósito principal del empleo y las funciones descritas en el manual respectivo.
- b) **Evaluación Anual u Ordinaria:** La evaluación anual u ordinaria abarca el período comprendido entre el primero (1º) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente; se debe producir a más tardar el quince (15) de febrero de cada año e incluye dos evaluaciones parciales semestrales.
- c) **La evaluación extraordinaria:** Se realizará cuando el jefe del organismo la ordene por escrito, basado en información soportada sobre el presunto desempeño deficiente del servidor. Esta evaluación sólo podrá ordenarse después de que hayan transcurrido, por lo menos, tres (3) meses desde la última evaluación definitiva y comprenderá todo el período no evaluado, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que se hayan realizado.

Si la evaluación extraordinaria del desempeño laboral resultare satisfactoria, el lapso comprendido entre la fecha de dicha evaluación y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente constituirá un nuevo período de evaluación. Durante este período se podrán realizar las evaluaciones parciales eventuales a que hubiere lugar.

En todos los casos, las evaluaciones definitivas deberán ser motivadas.

8.2. EVALUACIONES PARCIALES SEMESTRALES: Son aquellas que permiten evidenciar el porcentaje de avance en que se encuentra el servidor en relación con el cumplimiento de los compromisos fijados. Las evaluaciones parciales semestrales conforman la evaluación anual u ordinaria.

- a) **Primera evaluación parcial:** Corresponde al período comprendido entre el primero (1º) de febrero y el treinta y uno (31) de julio de cada año, período que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de agosto del mismo año, y
- b) **Segunda evaluación parcial:** Corresponde al período comprendido entre el primero (1º) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente, período que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de febrero de cada año.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

El resultado obtenido durante cada semestre se evalúa de acuerdo con el porcentaje de avance fijado para los respectivos compromisos y proporcional con el tiempo establecido para su cumplimiento.

8.3. EVALUACIONES PARCIALES EVENTUALES: Son evaluaciones parciales eventuales del desempeño laboral de los empleados, las que deben realizarse en los siguientes casos y circunstancias:

1. Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo. También se produce cuando cambie uno de los integrantes de la Comisión Evaluadora
2. Por cambio definitivo de empleo del evaluado, como resultado de traslado.
3. Cuando el servidor deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones administrativas sea superior a treinta (30) días calendario.
4. La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del período semestral a evaluar.

Estas evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de evaluador, que deberá realizarse antes del retiro de éste.

Las evaluaciones parciales eventuales que se realicen tendrán un valor porcentual correspondiente al avance obtenido en proporción a los días del período evaluado o de los efectivamente laborados. Por cada evaluación semestral eventual se diligenciará un formato diferente y como resultado final se deberá sumar el porcentaje obtenido en cada una de las evaluaciones parciales realizadas.

Cuando el servidor no haya laborado la totalidad del año, se calificarán los servicios correspondientes al período laboral cuando éste sea superior a treinta (30) días. Los períodos inferiores a este lapso serán calificados conjuntamente con el período siguiente.

CAPÍTULO V PERÍODO DE PRUEBA

ARTÍCULO 9º. FASES PARA LA EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA: En el Sistema Tipo, las fases de la evaluación del desempeño laboral del período de prueba son:

a) FASE PREVIA. Preparación: El principal propósito de la Evaluación del Desempeño en el Período de Prueba es comprobar que el servidor posee las competencias requeridas para el ejercicio del empleo para el cual concursó, enmarcadas dentro del propósito principal del empleo y funciones del mismo, teniendo en cuenta el desarrollo de las competencias ocupacionales que buscan verificar el saber hacer del nuevo servidor.

Para el desarrollo de ésta Fase se debe establecer por parte de la entidad el respectivo proceso de inducción y/o reinducción, el entrenamiento en el puesto de trabajo y el suministro tanto al evaluado como al evaluador de los insumos necesarios para la formulación de los compromisos, además del inventario de los elementos que le permitan el desempeño adecuado, como base del proceso de adaptación a la nueva entidad.

Es obligación de la entidad proporcionar las herramientas necesarias para garantizar el buen desempeño al servidor recién vinculado y la objetividad en la verificación y evaluación de las competencias laborales.

PARÁGRAFO 1º. Impedimento para Conformar la Comisión Evaluadora. Los servidores posesionados en Período de Prueba no pueden formar parte de ninguna Comisión Evaluadora.

b) PRIMERA FASE. Fijación de Compromisos. En esta fase deberán fijarse compromisos funcionales que sean medibles, cumplibles, alcanzables, realizables, demostrables y verificables con los resultados o productos, en el tiempo que dure el período de prueba; en lo posible en un número no superior a tres (3),

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

y que permitan evidenciar las competencias para el ejercicio del empleo en el cual se posesionó un servidor. Los compromisos deberán estar enmarcados dentro del propósito principal del empleo, las competencias requeridas en el respectivo manual de funciones que permitan evaluar el desempeño laboral del empleado durante el término que dure el período de prueba (seis -6- meses).

Los compromisos laborales que se fijan deben hacer referencia a hechos concretos y a comportamientos demostrados; estos serán inmodificables, salvo que no estén relacionados con el propósito principal del empleo. Sin embargo es procedente ajustar los compromisos fijados en caso de situaciones comprobables que lo ameriten.

Durante el período de prueba, los empleados no podrán ser trasladados del empleo en el cual fueron posesionados; por tanto, no se les podrá efectuar cambio de ubicación geográfica o ningún movimiento dentro de la planta de personal que implique el ejercicio de un empleo cuyo perfil sea distinto al señalado en la convocatoria que sirvió de base para su nombramiento. Durante el periodo de prueba, solo es procedente fijar al empleado compromisos relacionados con el propósito principal del empleo y las funciones descritas en el manual respectivo. No se podrá hacer modificación a las funciones para el desempeño en el puesto de trabajo.

Para la fijación de los compromisos comportamentales, las entidades tendrán como referente la normatividad vigente para el tema, y deberán establecer máximo tres (3) para la evaluación del período respectivo. Por lo tanto, deberán seleccionarse aquellos aspectos que coincidan con la cultura y necesidades organizacionales. Los Compromisos comportamentales no causan efecto en la escala de cumplimiento porcentual obtenida por el evaluado.

Los compromisos laborales deberán fijarse dentro de los diez (10) días calendario siguientes a la posesión en período de prueba del servidor público, y en éste mismo término remitir copia a la Unidad de Personal para que repose en la historia laboral del servidor.

PARÁGRAFO 1º. Reclamación por inconformidad del evaluado en los compromisos establecidos.

El servidor inconforme con los compromisos fijados, ante la imposibilidad de cumplirlos, podrá presentar dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación, reclamación en única instancia ante la comisión de personal de la entidad.

La comisión de personal determinará si los compromisos son realizables o no, lo cual deberá definirse en un plazo máximo de diez (10) días calendario contados a partir de la fecha de radicación de la reclamación, documentación que debe formar parte integral de los soportes de la evaluación.

Si prospera la reclamación hecha por el servidor, el evaluador deberá ajustar los compromisos. Si la decisión es contraria al reclamante, éste deberá asumir el cumplimiento de los mismos en los términos y condiciones previamente establecidas.

En todo caso la presentación de reclamación y su trámite no suspenden el desarrollo de los compromisos fijados ni el período de prueba.

PARÁGRAFO 2º. Renuencia del evaluado para firmar el formulario. El evaluado siempre deberá firmar el formulario de la Fijación de Compromisos Laborales; en caso de no hacerlo, el evaluador deberá dejar constancia del hecho y solicitar la firma de un testigo de la misma área a que pertenece el evaluado y si no lo hubiere a un servidor de una dependencia relacionada o cercana.

PARÁGRAFO 3º. No fijación de compromisos. La no Fijación de los Compromisos, determinará que al concluir el mismo, el empleado obtuvo al menos calificación en el porcentaje mínimo satisfactorio.

c) SEGUNDA FASE. Seguimiento y Conformación del Portafolio de Evidencias. En esta fase el evaluador deberá hacer seguimiento al desempeño laboral del empleado como mínimo cada dos (2) meses y acopiar las evidencias fijadas y adicionales que permitan validar el cumplimiento de los compromisos laborales previamente establecidos con el evaluado, en términos de oportunidad, calidad, pertinencia, claridad, veracidad, suficiencia y actualización y de esto dejará registro. En las mismas reuniones o encuentros, si a ello hubiere lugar se establecerán mecanismos de mejoramiento por el

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

tiempo restante para culminar los seis (6) meses, el anterior registro constituye una constancia de seguimiento y no una evidencia del desempeño.

Harán parte del portafolio de evidencias los documentos que demuestren el desempeño del servidor a lo largo del período, haciendo la retroalimentación de los hallazgos, los cuales quedarán registrados en documento que forma parte integral de la evaluación.

d) TERCERA FASE. Verificación del Cumplimiento de Compromisos. En esta fase se constatarán los resultados obtenidos por el evaluado de acuerdo con las evidencias de producto, desempeño o conocimiento y comprensión.

e) CUARTA FASE. Resultado de la Evaluación. En esta fase el evaluador, previa verificación del cumplimiento de los compromisos y con base en el portafolio de evidencias y reuniones de retroalimentación, asignará el puntaje que corresponda al cumplimiento de las metas con relación a los compromisos fijados al inicio del período de prueba. Este resultado deberá señalarse dentro de los Niveles de cumplimiento establecidos que corresponden a Sobresaliente, Destacado, Satisfactorio o No Satisfactorio, en la escala de calificación señalada a continuación:

La Escala de Calificación adoptada es la definida en el artículo 4º del presente Acuerdo.

PARÁGRAFO 1º. De la calificación. La calificación obtenida en el Período de Prueba es independiente, por tanto se considera definitiva y no se pondera con resultados obtenidos con anterioridad o posterioridad a ésta.

PARÁGRAFO 2º. Evaluaciones Parciales Eventuales. Durante el período de Prueba pueden presentarse tres causales que dan lugar a la aplicación de Evaluaciones Parciales Eventuales:

a) Por Cambio de Evaluador. Situación en la cual el evaluador saliente debe dejar la evaluación realizada, y expresando el resultado proporcional al tiempo laborado. El resultado deberá ser comunicado al servidor. De igual forma el nuevo evaluador de manera inmediata procederá a ratificar los compromisos fijados o a fijar nuevos compromisos laborales por el tiempo que faltare para culminar el Período de Prueba.

b) Por interrupción del período de prueba por un término igual o superior a veinte (20) días calendario. Caso en el cual se realiza la evaluación hasta el momento de la interrupción, y una vez se reintegre el empleado se continúa con el tiempo que le faltare para culminar el Período de Prueba.

c) Por el lapso comprendido entre la última evaluación parcial, si la hubiere, y el final del período. Cuando el tiempo faltante sea igual o superior a treinta (30) días.

Las Evaluaciones parciales eventuales que se realicen tendrán un valor ponderado dentro de la evaluación, en proporción a los días correspondientes al período evaluado.

Estas Evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de evaluador, la que deberá realizarse al retiro de éste.

CAPÍTULO VI EVALUACIÓN ANUAL U ORDINARIA

ARTICULO 10º. FASES PARA LA EVALUACIÓN ANUAL U ORDINARIA: En el Sistema Tipo las fases del proceso de evaluación del desempeño laboral son:

a) **FASE PREVIA. Preparación:** Esta fase comprende todas las actividades que garanticen la ejecución y el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral y exige el compromiso institucional de la alta dirección y de manera transversal el de todas las instancias de la entidad.

Las actividades tendientes a garantizar este proceso deben incluir la capacitación que requieren tanto evaluados como evaluadores y versar sobre los planes, programas, proyectos y metas institucionales, así

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

como sobre la reglamentación, instrumentos, procedimientos, deberes, responsabilidades y derechos inherentes al proceso de evaluación del desempeño laboral. Para la realización de estas actividades deberá contarse con la activa participación de las áreas de talento humano, planeación y control interno.

b) PRIMERA FASE. Fijación de Compromisos Laborales: En esta fase se concretan los acuerdos sobre los productos o resultados finales esperados que debe entregar el servidor en el marco de sus funciones, los planes de desarrollo, planes institucionales, planes operativos anuales, planes por dependencia, objeto de la dependencia, propósito principal del empleo y demás herramientas con que cuente la entidad, los cuales deben establecerse mediante un proceso de construcción participativa.

Los compromisos laborales deben ser ponderados teniendo en cuenta el impacto y relevancia de cada uno de ellos y la responsabilidad del servidor para desarrollarlos, ésta ponderación debe hacerse en números exactos.

Corresponde en esta fase definir los compromisos y el cumplimiento de los mismos, las evidencias requeridas que darán cuenta de los avances y las condiciones que deberán reunir los productos o resultados esperados.

Los formatos necesarios para la fijación de compromisos laborales deberán ser suministrados en su oportunidad por el área de talento humano de la entidad. Una vez diligenciado el instrumento, firmado tanto por el evaluado como por el evaluador, deberá entregarse copia del mismo al evaluado.

Los compromisos comportamentales se incorporarán a la evaluación del desempeño dentro de los dos (2) años siguientes a la vigencia del presente Acuerdo, la CNSC adoptará las directrices para que las entidades definan los estándares y parámetros para la evaluación y calificación objetiva de estas competencias.

PARÁGRAFO 1º. Reclamación por inconformidad del evaluado en los compromisos establecidos. El servidor inconforme con los Compromisos Fijados, ante la imposibilidad de cumplirlos, podrá presentar dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación, reclamación en única instancia ante la comisión de personal de la entidad.

La comisión de personal determinará si los compromisos son realizables o no, lo cual deberá definirse en un plazo máximo de quince (15) días calendario contados a partir de la radicación de la reclamación, documentación que debe formar parte integral de los soportes de la evaluación.

Si prospera la reclamación hecha por el servidor, el evaluador deberá ajustar los compromisos. Si la decisión es contraria al reclamante, éste deberá asumir el cumplimiento de los mismos en los términos y condiciones previamente establecidas.

En todo caso la presentación de reclamación y su trámite no suspenden el desarrollo de los compromisos fijados ni el período de evaluación.

PARÁGRAFO 2º. Renuencia del evaluado para firmar el formulario. El evaluado siempre deberá firmar el formulario de la Fijación Compromisos Laborales, en caso de no hacerlo, el evaluador deberá dejar constancia del hecho y solicitar la firma de un testigo de la misma área a que pertenece el evaluado y si no lo hubiere a un servidor de una dependencia relacionada o cercana.

PARÁGRAFO 3º. No fijación de compromisos. La no Fijación de los Compromisos, determinará que al concluir el período, el empleado obtuvo al menos calificación en el porcentaje mínimo satisfactorio.

AJUSTES A LOS COMPROMISOS FIJADOS. Los compromisos establecidos podrán ajustarse cuando se presenten las siguientes situaciones:

1. Si durante el período a evaluar se producen cambios en los planes, programas o proyectos que sirvieron de base para la fijación de los compromisos, se efectuarán los respectivos ajustes cuando fuere necesario.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

2. Cuando el servidor cambie de empleo por traslado, caso en el cual la nueva fijación se hará sobre el porcentaje faltante para cumplir el 100% total de la expectativa laboral.
3. Cuando el servidor cambie de empleo por encargo en otro nivel, la nueva fijación se hará sobre el porcentaje faltante para cumplir el 100% total de la expectativa laboral, bajo la nueva responsabilidad.
4. Cuando el servidor cambie de evaluador o cuando se reintegre a su empleo luego de una separación del cargo superior a treinta (30) días.

c) SEGUNDA FASE. Seguimiento al Desempeño Laboral y Registro de Evidencias para el Primer Semestre:

Seguimiento al Desempeño Laboral: Esta fase se inicia inmediatamente después de la fijación de compromisos y vincula tanto al evaluado como al evaluador. Es una labor conjunta en la cual el evaluador deberá orientar, estimular y apoyar el desempeño de los servidores a su cargo con el fin de reconocer los avances y aportes en el ejercicio laboral de los mismos e introducir las mejoras y correctivos que se requieran para el cumplimiento de los compromisos previamente acordados.

Por su parte, el evaluado deberá suministrar de manera oportuna los avances o resultados esperados que respalden el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Registro de Evidencias: El evaluador, como resultado del seguimiento continuo, deberá acopiar las evidencias sobre el desempeño de los empleados a su cargo que permitan la verificación del cumplimiento de los compromisos fijados. Así mismo y de acuerdo con lo acordado en la primera fase, podrá solicitar a terceros la entrega de evidencias que soporten la entrega de productos o resultados suministrados por el evaluado.

d) TERCERA FASE. Primera Evaluación Parcial Semestral: Corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1º de febrero y el 31 de julio de cada año y que se realizará a más tardar el 15 de agosto; en la cual se constatan y verifican los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y condiciones acordadas en la fijación de los mismos. Al evaluar se tendrán en cuenta los imprevistos surgidos durante el período y su incidencia en el cumplimiento de los compromisos fijados.

La evaluación obtenida deberá ser comunicada al evaluado junto con el plan de mejoramiento y las acciones correctivas o preventivas que se requieran. Así mismo, se indicarán los aspectos destacables de su desempeño. Copia de la evaluación será entregada por el evaluador al evaluado. Contra ésta evaluación no procede recurso alguno, por tratarse de una etapa de retroalimentación.

e) CUARTA FASE. Seguimiento al Desempeño Laboral y Registro de Evidencias para el Segundo Semestre: De manera similar al seguimiento y registro de evaluación que debe surtir en la primera fase, deberá acompañarse el desempeño laboral del empleado y acopiarse las evidencias que resulten pertinentes al segundo período de evaluación.

f) QUINTA FASE. Segunda Evaluación Parcial Semestral: Deberá surtir de manera similar a la evaluación correspondiente al primer semestre y de manera independiente a aquel, corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1º de agosto y el 31 de enero de cada año y que se realizará a más tardar el 15 de febrero; en esta evaluación sólo deberán ser tenidas en cuenta las evidencias relacionadas con lo acaecido en el período respectivo.

g) SEXTA FASE. Calificación Definitiva del Período Evaluado: Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de avance obtenidos durante las dos evaluaciones semestrales o de las evaluaciones eventuales surtidas en el período de evaluación.

h) SÉPTIMA FASE. Acceso al Nivel Sobresaliente. El evaluado podrá acceder al nivel Sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% de cumplimiento de los compromisos laborales en la Evaluación Definitiva y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores:

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

1. Evaluación de Gestión por Dependencias. Se realiza para la verificación de cumplimiento de metas institucionales por cada dependencia. La entidad, deberá establecerla mediante acto administrativo al inicio del período a evaluar y como máximo en el mes de abril, y solo beneficiará a los evaluados si la dependencia alcanza al menos el noventa por ciento (90%) de cumplimiento en las metas fijadas en el Plan operativo Anual o su equivalente, de acuerdo con los parámetros establecidos en el instrumento expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

En este caso, la entidad establecerá las condiciones para aplicar el informe de la Oficina de Control Interno en el proceso de evaluación.

2. Por calidad y oportunidad. Se refiere a la entrega anticipada de los resultados o en términos inferiores a los legalmente establecidos satisfaciendo los requerimientos de los usuarios a través del mejoramiento en la prestación del servicio y en los productos obtenidos.

3. Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales que demuestren mayor economía, celeridad y realización, con elementos que enriquezcan y mejoren los parámetros establecidos, tanto en la dependencia como en la entidad.

4. Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla, las cuales deben ser útiles y aplicables en la entidad.

5. Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia, expresado entre otros en mejora del servicio, logro de las metas y aplicación de los conocimientos adquiridos.

6. Por participación en grupos o en actividades que requieren de disposición voluntaria como Comités, Brigadas de Salud, Grupos de Apoyo, Grupos de Investigación, Implementación de Sistemas de Calidad entre otros; siempre y cuando su participación activa pueda demostrarse y el tiempo de dedicación no afecte el cumplimiento de las obligaciones propias del empleo.

CAPÍTULO VII NOTIFICACIÓN, COMUNICACIÓN Y RECURSOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

ARTÍCULO 11º. OPORTUNIDAD PARA EVALUAR: Los responsables de evaluar a los servidores de carrera y en período de prueba deberán hacerlo dentro de los plazos y casos establecidos en el reglamento.

Los servidores objeto de evaluación tienen la obligación de solicitarla, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar, si el evaluador no lo hubiere hecho; o a la ocurrencia del hecho que la motiva.

Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieren, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

PARÁGRAFO. En caso de obtener el porcentaje mínimo satisfactorio por omisión del evaluador, el evaluado podrá obtener un porcentaje superior, siempre y cuando presente las evidencias soporte del cumplimiento de los compromisos, sin tener bajo ninguna circunstancia la opción de acceso al Nivel Sobresaliente.

ARTÍCULO 12º. NOTIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL: La calificación definitiva anual, en período de prueba o la extraordinaria se notificarán personalmente dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan.

Si no pudiere hacerse la notificación personal al cabo del término previsto en el inciso anterior, se enviará por correo certificado una copia de la misma a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y se dejará constancia escrita de ello, caso en el cual la notificación se entenderá surtida en la fecha en la

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

cual aquella fue entregada.

Las evaluaciones parciales y semestrales serán comunicadas por escrito al evaluado, dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan.

ARTÍCULO 13º. RECURSOS CONTRA LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA: Contra la calificación definitiva expresa o presunta podrá interponerse el recurso de reposición ante el evaluador y el de apelación para ante el inmediato superior de éste, cuando considerare que se produjo con violación de las normas legales o reglamentarias que la regulan.

Los recursos se presentarán personalmente ante el evaluador por escrito y sustentados en la diligencia de notificación personal o dentro de los cinco (5) días siguientes a ella.

En el trámite y decisión de los recursos se aplicará lo dispuesto en el Código Contencioso Administrativo.

ARTÍCULO 14º. IMPROCEDENCIA DE RECURSOS CONTRA EVALUACIONES PARCIALES: Contra las evaluaciones parciales expresas o presuntas no procederá recurso alguno.

ARTÍCULO 15º. TRÁMITE PARA LA INSUBSISTENCIA DEL NOMBRAMIENTO: Ejecutoriada la calificación definitiva, el evaluador al día siguiente remitirá el respectivo expediente al Jefe del Área de Personal o a quien haga sus veces.

Si la calificación del servidor de carrera es insatisfactoria, el jefe del área de personal al día siguiente proyectará para la firma del jefe de la entidad el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento, el cual deberá expedirse en un término no superior a tres (3) días, salvo lo establecido en el numeral 3 del artículo 51 de la Ley 909 de 2004.

El acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado en período de prueba se notificará y contra él procede el recurso de reposición, en los términos del Código Contencioso Administrativo.

ARTICULO 16º. DECLARATORIA DE INSUBSISTENCIA DEL NOMBRAMIENTO POR CALIFICACIÓN NO SATISFATORIA: El nombramiento del servidor de carrera administrativa deberá declararse insubsistente por la autoridad nominadora, en forma motivada, cuando haya obtenido calificación no satisfactoria como resultado de la evaluación del desempeño laboral.

Contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento procederá recurso de reposición.

Esta decisión se entenderá revocada, si al interponer los recursos en el término legal, la administración no se pronuncia dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario siguientes a la presentación de los recursos. En este evento la calificación que dio origen a la declaratoria de insubsistencia del nombramiento se considerará satisfactoria en el porcentaje mínimo.

La autoridad competente que no resuelva el recurso respectivo dentro del plazo previsto, será sancionada de conformidad con la Ley 734 de 2002 y las normas que la modifiquen o adicionen. (L. 909 de 2004, art. 43)

ARTÍCULO 17º. IMPEDIMENTOS PARA LOS EVALUADORES: Los responsables de evaluar el desempeño laboral de los servidores de carrera o en período de prueba deberán declararse impedidos cuando se encuentren vinculados con estos por matrimonio o por unión permanente o tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil o exista enemistad grave con el empleado a evaluar o cuando exista cualquier causal de impedimento o hecho que afecte su objetividad.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

ARTÍCULO 18º. TRÁMITE DEL IMPEDIMENTO: El evaluador al advertir alguna de las causales de impedimento, inmediatamente la manifestará por escrito motivado al Jefe de la entidad, quien mediante acto administrativo motivado, decidirá sobre el impedimento, dentro de los cinco (5) días siguientes. De aceptarlo designará otro evaluador y en el mismo acto ordenará la entrega de los documentos que hasta la fecha obren sobre el desempeño laboral del empleado a evaluar.

El empleado a ser evaluado podrá recusar al evaluador ante el Jefe de la entidad cuando advierta alguna de las causales de impedimento, para lo cual allegará las pruebas que pretenda hacer valer. En tal caso se aplicará el procedimiento descrito en el inciso anterior en lo que sea pertinente.

En todo caso la recusación o el impedimento deberán formularse y decidirse antes de iniciarse el proceso de evaluación.

ARTÍCULO 19º. IMPEDIMENTOS PARA MIEMBROS DE COMISIONES DE PERSONAL: Para todos los efectos, a los miembros de las Comisiones de Personal se les aplicarán las causales de impedimento y recusación previstas en la normatividad vigente.

Los representantes del nominador en la Comisión de Personal al advertir una causal que les impida conocer del asunto objeto de decisión, deberán comunicarla inmediatamente por escrito motivado al jefe de la entidad, quien decidirá dentro de los dos (2) días siguientes, mediante acto administrativo motivado y designará al empleado que lo ha de reemplazar si fuere el caso.

Cuando el impedimento recaiga sobre alguno de los representantes de los empleados así lo manifestará a los demás miembros de la Comisión de Personal, quienes en la misma sesión decidirán si el impedimento es o no fundado. En caso afirmativo, declararán probado el impedimento y el integrante de la comisión será separado del conocimiento del asunto y reemplazado por el suplente. Si fuere negativa, podrá participar en la decisión del asunto.

ARTÍCULO 20º. RECUSACIÓN DE MIEMBROS DE COMISIONES DE PERSONAL: Cuando exista una causal de impedimento en un miembro de la Comisión de Personal y no fuere manifestada por él, podrá ser recusado por el interesado en el asunto a decidir, caso en el cual allegará las pruebas que fundamentan sus afirmaciones.

ARTÍCULO 21º. TRÁMITE DEL IMPEDIMENTO DE MIEMBROS DE COMISIONES DE PERSONAL: Cuando la recusación se refiera a alguno de los representantes del nominador en la Comisión de Personal, el escrito contentivo de ella se dirigirá al Jefe de la entidad.

Cuando la recusación afecte a alguno de los representantes de los empleados en la Comisión de Personal, se propondrá ante los demás miembros a través del secretario de la misma.

Las recusaciones de que trata esta disposición se decidirán de conformidad con el procedimiento señalado en el Decreto 760 de 2005.

ARTÍCULO 22º. IMPROCEDENCIA DE RECURSOS CONTRA EL ACTO QUE RESUELVE EL IMPEDIMENTO O LA RECUSACIÓN: Contra las decisiones que resuelven el impedimento o la recusación no procederá recurso alguno.

ARTÍCULO 23º. DISPOSICIONES ADICIONALES DE PROCEDIMIENTO. Las normas sobre procedimiento señaladas en este Capítulo deberán ser adicionadas con las demás disposiciones legales vigentes en la materia.

CAPÍTULO VIII CONSECUENCIAS Y USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

ARTÍCULO 24º. USOS DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN: El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

- b) Ascender en la carrera como resultado del período de prueba
- c) Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios
- d) Planificar la capacitación y la formación
- e) Determinar la permanencia en el servicio
- f) Acceder a encargos
- g) Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.

Además de los usos señalados en la Ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Funciones y Competencias Laborales, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la entidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.

Adicionalmente la entidad, al desarrollar y adoptar su sistema, podrá establecer los usos que considere indispensables para mejorar el desempeño institucional, la gestión del talento humano, el suministro de bienes y la prestación de servicios.

PARÁGRAFO. Con base en los resultados obtenidos en la calificación definitiva, las entidades procederán a seleccionar a los mejores empleados por nivel jerárquico y al mejor de la entidad, con el fin de asignar los incentivos adoptados en el plan anual de incentivos institucionales de acuerdo con el procedimiento establecido para tal fin. Así mismo, se establecerán las acciones de mejoramiento que se consideren necesarias y se incorporarán a los planes de capacitación en las áreas y temas que resulten pertinentes.

ARTÍCULO 25º. USOS DE LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN SOBRESALIENTE: Se requiere **Calificación Sobresaliente** para adquirir derechos de carrera, para acceder a encargos, tener derecho a comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, recibir incentivos institucionales o acceder a becas y comisiones de estudio para programas de educación formal que hagan parte de los programas de bienestar social de la entidad.

Para efecto del reconocimiento de incentivos, se entenderá la evaluación sobresaliente como equivalente al nivel de excelencia de que trata el Decreto 1567 de 1998 o disposiciones que lo modifiquen.

ARTÍCULO 26º. USOS DE LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN SATISFACTORIA: Se requiere **Calificación Satisfactoria** para adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, solicitar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período y para permanecer en el servicio.

ARTÍCULO 27º. CONSECUENCIAS DE LA EVALUACIÓN NO SATISFACTORIA: La **Calificación Definitiva No Satisfactoria** trae como consecuencia el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.

CAPÍTULO IX APLICACIÓN DEL SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

ARTÍCULO 28º. PERÍODO DE TRANSICIÓN: Las entidades que a la fecha de fijación de los compromisos laborales no cuenten con la aprobación de su Sistema Propio, aplicarán en su totalidad el Sistema Tipo adoptado por la CNSC.

La aprobación del sistema propio por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil estará sujeta al cumplimiento de los criterios y directrices señalados por ésta.

Las entidades que hayan realizado avances en el desarrollo del acceso al Nivel sobresaliente y otros aspectos relacionados con el Sistema Tipo podrán mantenerlos, una vez revisen la nueva normatividad y hagan los ajustes pertinentes.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

ARTICULO 29º. ENTIDADES CON REGÍMENES ESPECIALES DE CARRERA. Las entidades que cuentan con regímenes de carrera específicos o especiales de origen legal, mientras desarrollan sus propios sistemas, adoptarán y aplicarán el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de que trata este Acuerdo, ajustándolo a las condiciones especiales que les señale la ley o el reglamento.

ARTÍCULO 30º. DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN. Durante el año 2010 y previamente a la entrada en vigencia del presente Acuerdo para todas las entidades, la CNSC en colaboración y coordinación con las destinatarias del mismo e instituciones de educación y a través de diferentes medios, hará difusión, brindará capacitación y pedagogía para su conocimiento y aplicación.

ARTÍCULO 31º. VIGILANCIA Y CONTROL: La Comisión Nacional del Servicio Civil en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales podrá solicitar informes, ordenar visitas de inspección y, si fuere necesario, adoptar los mecanismos que le permitan verificar la aplicación correcta de las normas y procedimientos de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba por parte de la entidad y autoridades destinatarias de este Acuerdo.

ARTÍCULO 32º. DEROGATORIAS: El presente Acuerdo deroga en su integridad los Acuerdos 18 y 27 de 2008 y 116 de 2009 expedidos por la CNSC y demás disposiciones que le sean contrarias.

ARTÍCULO 33º. VIGENCIA: El presente Acuerdo fue aprobado en sesión de la CNSC del 28 de diciembre de 2009 y rige para todas las entidades a partir del período anual u ordinario de evaluación del desempeño que inicia el 1 de febrero de 2011. No obstante, una vez cumplido el requisito de publicación en el Diario Oficial, los representantes legales de las entidades que así lo decidan, podrán mediante acto administrativo anticipar su aplicación para el período de evaluación que inicia el 1 de febrero de 2010.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D. C., a los catorce (14) días del mes de enero de dos mil diez (2010)

Original Firmado
JORGE ALBERTO GARCÍA GARCÍA
Presidente

Anexo 2: La evaluación desempeño en el sector público de Venezuela



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR

RESOLUCIÓN N° 007-2009

**HUMBERTO ENRIQUE HIDALGO SAAVEDRA
CONTRALOR DEL MUNICIPIO SUCRE**

En uso de las atribuciones que le confiere el Artículo 54 numeral 5, Artículo 101 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, en concordancia con el Artículo 15 numeral 1 de la Ordenanza de la Contraloría Municipal de Sucre.

CONSIDERANDO

Que la Ley del Estatuto de la Función Pública establece la evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la administración pública y la misma comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño.

CONSIDERANDO

Que es menester de la Contraloría del Municipio Sucre dictar el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios adscritos a ella, que coadyuve a velar por el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo del recurso humano que lo conforma, mediante la calificación de: conocimiento del cargo, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad, disciplina, relaciones interpersonales y mejora continua .

CONSIDERANDO

Que por ser el recurso humano el más importante de la administración pública para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.

CONSIDERANDO



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR

Que el sistema de evaluación del desempeño contribuye al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y empleados, para el logro de las metas de la institución.

RESUELVE DICTAR EL SIGUIENTE:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO DE FUNCIONARIOS DE LA CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO
SUCRE ESTADO PORTUGUESA.**

**TITULO I
DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 1º. El presente reglamento establece las normas relacionadas con el Sistema de Evaluación del Desempeño fundamentándose en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que desarrolla su labor, como el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las competencias institucionales.

Artículo 2º: El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el trabajador desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio público.

Artículo 3º: La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre las bases de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

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



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR**

comprendido y aplicado por todos los usuarios.

Artículo 4: En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de recursos humanos, debe ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Deberá estar exento de alteraciones, enmiendas, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos.

**TITULO II
DISTRIBUCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS POR GRUPOS LABORALES**

Artículo 5: El jefe inmediato determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al trabajador, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO
Está constituido por quienes realizan funciones de Dirección, es decir, por aquellos funcionarios que ejercen autoridad técnica, administrativa, o ambas a la vez.
GRUPO LABORAL B: NIVEL PROFESIONAL
Comprende al personal que realiza funciones de carácter profesional, en las diferentes áreas de la Contraloría del Municipio Sucre.
GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO
Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, administrativo, evaluación del sistema de control interno, atención a la ciudadanía dentro de la Contraloría Municipal.
GRUPO LABORAL D: NIVEL DE OFICINA
Incluye al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, mensajería, labores varias de oficina, secretariado y otras afines.

Artículo 6: En caso de que un funcionario participe en algún movimiento de personal, será evaluado con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo. Si ocurriere que,



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR

durante el mismo período de evaluación, un trabajador ha desempeñado funciones o cargos diferentes por períodos iguales, este será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente. Sin embargo, cuando existan factores del desempeño coincidentes entre los formularios aplicables para uno y otro tipo de funciones, el jefe inmediato deberá considerar también, en la evaluación de tales factores, las funciones que venía ejecutando el trabajador antes de producirse el movimiento de personal en referencia.

Artículo 7: En caso de que a la fecha de evaluación, el funcionario se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones, permisos por enfermedad, el proceso de evaluación Intermedia o Final según corresponda deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, y anexarlo al expediente respectivo.

Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito valorada por la Dirección de Administración y Recursos Humanos serán aceptadas en este organismo las evaluaciones del Desempeño efectuadas en forma extemporánea.

Artículo 8: Del expediente de la evaluación del desempeño.

El expediente de la evaluación del desempeño del funcionario se hará en original y copia, siendo el original para el funcionario y la copia reposará la Oficina de Recursos Humanos, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo Director. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del funcionario (copia de la evaluación, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de encomio por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, entre otras.). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR

eficacia legal si el trabajador no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

La información contenida en este expediente solo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá destacarse para dar lugar a la del nuevo ciclo. En caso de que el funcionario hubiere presentado algún recurso en contra de lo actuado por el superior del jefe inmediato en la sección H del formulario de evaluación, este expediente deberá seguir vigente, para que cualquiera de las partes pueda usarlo como prueba ante la autoridad competente.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el funcionario evaluado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

En caso de una nueva ubicación del trabajador, el jefe anterior deberá hacer llegar el expediente de la evaluación del desempeño al nuevo lugar de trabajo. El traslado de expediente se hará de Dirección a Dirección.

Artículo 9: Nivel del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el trabajador puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas:



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR**

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE

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

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

Artículo 10: Del proceso de evaluación.-

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Intermedia o en la evaluación Final, cuando el servidor manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en las secciones F, G y H del formulario de evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Intermedia y evaluación Final. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación Anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

Artículo 11: Evaluación Intermedia.

La evaluación Intermedia del desempeño permitirá al funcionario y a su jefe



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR

inmediato conocer en que medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el funcionario, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño.

Artículo 12: Evaluación Final.

La segunda parte del proceso de evaluación del desempeño culmina con la evaluación Final. Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el funcionario durante el año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período. Además, de esta evaluación deben derivarse, igual que en la evaluación Intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el funcionario, y que se han de especificar en la sección D del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

Artículo 13: Evaluación Anual

La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el trabajador en las dos evaluaciones previas, a saber: la Intermedia y la Final. Para ello, el evaluador deberá proceder de acuerdo con los procedimientos que se describen en la sección E de este Manual.

TITULO III

**INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO.**

ARTICULO 14º: Selección del formulario e identificación del período.

El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el trabajador, de acuerdo con las funciones que éste realiza.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR

Para cada una de las dos evaluaciones, Intermedia y Final, el jefe inmediato deberá hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación. En el ejemplar usado para la evaluación Final deberán consignarse, además, los resultados del promedio numérico y la categoría cualitativa correspondiente a la Evaluación Anual

Artículo 15: Secciones que conforman los diferentes formularios para la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Contraloría Municipal del Municipio sucre:

Sección A. Identificación del funcionario y de sus superiores:

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de esta sección. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

Sección B. Factores del desempeño según cada grupo laboral

Esta sección tiene la enumeración y descripción de los siete factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan.

Sección C. Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor así evaluado.

Sección D. Capacitación y otras opciones de mejoramiento.-

El objetivo de esta sección es que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del funcionario y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR**

desempeño de aquellos funcionarios que obtuvieron en su Evaluación Intermedia o Final, niveles de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE O REGULAR**.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el funcionario para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá utilizar el espacio “**ÒTRO**” e indicar lo que corresponda.

Sección E. Resultados de la evaluación

a.- Evaluación Intermedia

Para obtener el resultado de la evaluación intermedia, el jefe inmediato deberá sumar los puntos asignados a cada factor, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la sección B.

El total de puntos de esta suma deberá anotarlo en el espacio “**PUNTUACION ORIGINAL**” de la columna correspondiente a la Evaluación Intermedia.

Una vez realizado lo anterior, deberá firmar, anotar la fecha respectiva en los espacios provistos para ello y pasar el formulario al funcionario para que proceda a llenar la sección F.

b.- Evaluación Final

Igual procedimiento que el anterior, deberá seguirse para obtener el resultado de la Evaluación Final, solamente que este deberá ser anotado en el espacio “**PUNTUACION ORIGINAL**” de la columna No. 2, correspondiente a la evaluación Final.

Después de realizada la evaluación Final, el jefe inmediato pasará el formulario al funcionario para que proceda a llenar la sección F.

c.- Evaluación Anual

El jefe que cierra el proceso de Evaluación Final, ya sea en la sección F, G, o H del formulario, deberá anotar los datos de la Evaluación Anual en los espacios de la



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR**

columna No.3 **“INTEGRACIÓN DE RESULTADOS”**. Para ello deberá proceder de la siguiente manera:

1. Del expediente de evaluación del desempeño tomará el resultado obtenido por el funcionario en su Evaluación Intermedia (en caso de que hubiere sido evaluado en este período) y lo transcribirá en la columna No.1 del cuadro de la sección E del formulario usado para la Evaluación Final.
2. Sumará los resultados obtenidos por el funcionario en las Evaluaciones Intermedia y Final y anotará el dato en el espacio **“PUNTUACION ANUAL”**.
3. El resultado anterior lo dividirá entre 2 para obtener el promedio anual que deberá anotar en el espacio **“PROMEDIO ANUAL”**
4. Luego de esto, convertirá el Promedio Anual a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos:

DEFICIENTE	De 35 a 59.99 puntos
REGULAR	De 60 a 74.99 puntos
BUENO	De 75 a 84.99 puntos
MUY BUENO	De 85 a 94.99 puntos
EXCELENTE	De 95 a 100 puntos

5. La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio **“EVALUACIÓN ANUAL”**. En ningún caso se deberá “redondear” el resultado cuantitativo obtenido por el servidor, ya sea en la evaluación Intermedia, Final o Anual.

Sección F. Opinión del funcionario con respecto a la evaluación

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el funcionario deberá indicar en los espacios de esta sección, si está conforme o no con el resultado. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar entrevista con el jefe inmediato.

Si el funcionario manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR**

inmediato dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello. No obstante, si se tratare de la Evaluación Final, antes de ejecutar este paso, deberá completar los datos de la evaluación Anual en el cuadro de la sección E.

Sección G. Observaciones del jefe inmediato y del funcionario

Los datos de esta sección deberán completarse solamente si el funcionario ha manifestado disconformidad con la evaluación. En este caso, el jefe inmediato tendrá tres días hábiles, a partir de la fecha en que el funcionario presente sus objeciones, para convocarlo a una entrevista en la que escuchará y analizará las objeciones de éste, en relación con los argumentos en los que sustenta la evaluación realizada.

Luego de esta entrevista deberá anotar la fecha, firmar e indicar en el espacio correspondiente si decide mantener o modificar el resultado de la evaluación. Si decide mantener la evaluación en su versión original, pasará el formulario al funcionario para que éste anote la fecha, firme e indique si acepta o no su decisión de mantener el resultado original de la evaluación.

Si el funcionario acepta dicha decisión y el resultado corresponde a la Evaluación Intermedia, el jefe inmediato dará por concluido el proceso evaluativo con la consignación de la fecha y su firma en los espacios provistos en esta sección. Si el resultado corresponde a la Evaluación Final, antes de proceder a efectuar lo anterior, deberá anotar los datos de la evaluación Anual en los respectivos espacios del cuadro de la sección E.

En caso de que el funcionario manifieste disconformidad con dicha decisión, el jefe inmediato procederá a firmar, indicar la fecha y trasladar, el día hábil siguiente, el formulario junto con el expediente del desempeño del funcionario, a su superior, a fin de que éste proceda a resolver la evaluación en la sección H.

Si el jefe inmediato decide modificar la evaluación, deberá utilizar el cuadro que aparece en esta sección y proceder de la siguiente manera:

- a. En la columna “**FACTOR**” anotará el código del factor o. los factores del desempeño cuyos niveles serán modificados.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR

- b. En la columna “**NIVEL ORIGINAL**” anotará el nivel originalmente asignado al respectivo factor del desempeño.
- c. En la columna “**NUEVO NIVEL**” anotará el nuevo nivel asignado al respectivo nivel del desempeño.
- d. En la columna “**DIFERENCIA DE PUNTOS**” anotará la diferencia de puntos resultantes del cambio o modificación efectuada a cada nivel del desempeño.
- e. En la columna “**DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS**” anotará la suma total de puntos obtenidos como consecuencia del nivel o niveles que resulten modificados.
- f. Finalmente, en la columna “**NUEVA PUNTUACION**” anotará la nueva puntuación total resultante de la suma de la diferencia total de puntos y la puntuación original que se había indicado con anterioridad en el espacio correspondiente del cuadro de la sección **E**.

Si luego de efectuadas estas modificaciones, el funcionario manifiesta conformidad con el nuevo resultado y así lo hace constar con su firma, el jefe inmediato procederá de la siguiente manera:

Si las modificaciones corresponden a la evaluación Intermedia, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla “**PUNTUACION MODIFICADA**” de la columna “**EVALUACION INTERMEDIA**”, en el cuadro de la sección E. De inmediato, pasará nuevamente a la sección G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

Si las modificaciones corresponden a la Evaluación Final, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla “**PUNTUACION MODIFICADA**” de la columna “**EVALUACION FINAL**”, en el cuadro de la sección E y efectuará los cálculos necesarios para obtener la evaluación Anual, cuyo resultado deberá anotar en la casilla correspondiente de la columna “**INTEGRACION DE RESULTADOS**”. Luego pasará nuevamente a la sección G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

En caso de que el funcionario manifieste disconformidad con el nuevo resultado de la



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR**

evaluación y así lo hiciere constar con su firma en el espacio correspondiente de esta sección G, el jefe inmediato deberá trasladar (el día hábil siguiente) el formulario, junto con el expediente del desempeño del funcionario, a su superior, quien procederá a resolver la evaluación de acuerdo con el procedimiento descrito en la sección siguiente.

Sección H. Observaciones del superior del jefe inmediato

Los datos de esta sección deben llenarse solamente si, después de que el jefe inmediato ha realizado los procedimientos descritos en la sección anterior, el funcionario mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación.

Una vez que el superior del jefe inmediato reciba el expediente del desempeño y el formulario de evaluación, dispondrá de tres días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Para ello deberá escuchar previamente al funcionario, al jefe inmediato y analizar la documentación aportada en el expediente del desempeño del funcionario.

Con base en lo anterior, deberá indicar en los espacios correspondientes de esta sección, si ratifica o modifica el resultado de la evaluación, que indicará el jefe inmediato en la sección anterior.

a. Si su decisión es ratificar el resultado de la evaluación, deberá proceder de la siguiente manera:

Si se trata de evaluación Intermedia y el jefe inmediato no hizo ninguna modificación luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del funcionario, consignará la fecha y su firma en los espacios respectivos y dará por concluido el proceso evaluativo.

Si se trata de la Evaluación final y el jefe inmediato tampoco hizo ninguna modificación luego de la entrevista citada, deberá pasar a la sección E y hacer los cálculos necesarios para obtener el resultado de la Evaluación Anual y anotarlo en la casilla correspondiente de la columna "INTEGRACION DE RESULTADOS". Luego de esto, pasará nuevamente a esta sección H, donde consignará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR**

Si el jefe inmediato hizo modificaciones, luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del funcionario, el superior del jefe inmediato, además de ejecutar los pasos anteriores, deberá proceder a pasar el resultado de dichas modificaciones al cuadro de la sección E.

b.- Si su decisión es modificar el resultado de la evaluación deberá utilizar el cuadro que aparece en esta sección y seguir los mismos procedimientos descritos en la sección G de este Manual, para el caso de las modificaciones hechas por el jefe inmediato.

Luego de realizadas las modificaciones respectivas, anotará la fecha, firmará en los espacios provistos y pasará a la Sección E para efectuar los cambios que correspondan. Si la evaluación modificada es la Final, deberá también ejecutar los cálculos necesarios para obtener la Evaluación Anual, cuyo dato anotará en la casilla correspondiente de la columna "INTEGRACIÓN DE RESULTADOS", dando por finalizado el proceso evaluativo.

Sección I. Observaciones generales de la Contraloría.-

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el jefe inmediato, como por el superior de éste. Se usará para motivar con alguna frase al empleado eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar lo siguiente caso:

a. Si el funcionario se negó a firmar la evaluación.

En estos casos deberá levantarse un acta firmada por el jefe que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades.

b. Si el funcionario estuvo incapacitado, con licencia o beca y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.

Las observaciones de esta sección deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR

TITULO IV

EL PROCESO DE APELACION O REVISION

Artículo 16: Una vez revisado los formularios, el jefe inmediato deberá entregar el original al funcionario, copia a la Dirección de Administración y Recursos Humanos y registrar la fecha y la firma que haga constar que éste recibió dicho documento. A partir de esta fecha de entrega del formulario empezará a regir el plazo para el agotamiento de la vía administrativa.

Artículo 17: El funcionario podrá apelar o solicitar la reconsideración, tanto de la Evaluación intermedia como de la Evaluación Final, no así, del resultado de la Evaluación Anual, ya que éste no es más que una síntesis de las dos primeras.

Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado.

Si después de agotada la vía administrativa el funcionario persistiere en su reclamo, podrá recurrir ante las instancias legales correspondientes.

TITULO V

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 18: El presente manual interno entrará en vigencia a partir del primero (01) de Enero del año 2.009.

Dado firmado y sellado en el despacho del Contralor Municipal a los seis (06) días del mes de Enero de Dos Mil Nueve (2.009) año 198º de la Independencia y 149º de la Federación.



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO PORTUGUESA
CONTRALORIA DEL MUNICIPIO SUCRE
DESPACHO DEL CONTRALOR**

Comuníquese y Publíquese,

**HUMBERTO ENRIQUE HIDALGO SAAVEDRA
CONTRALOR DEL MUNICIPIO SUCRE
Gaceta Municipal Nº 1.852 del 21/12/2006**

Anexo 3: La evaluación desempeño en el sector público de Brasil



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

*Gestão de
Desempenho*

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

PARTE I

1. OBJETIVOS DO MANUAL

Este manual tem como propósito orientar os Gestores de Recursos Humanos, sobre a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho Individual, de acordo com o Decreto nº 3133-R de 19 de outubro de 2012.

2. ATORES ENVOLVIDOS

No que diz respeito à definição de papéis, a sistematização do processo de avaliação de desempenho envolve os seguintes atores e suas respectivas composições.

- **Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD;**
 - A CAD deverá ser integrada por seis servidores, com formação superior, dos quais três serão titulares e três suplentes.
- **RH**
 - Setor responsável pela área de recursos humanos de cada órgão ou entidade.
- **Avaliador;**
 - Chefia imediata do servidor.
- **Servidor (comissionado e efetivo).**

Observações:

1 – No caso de o membro titular da CAD ser cônjuge, companheiro ou parente, consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até terceiro grau, do servidor avaliado, ou de sua chefia, deverá ser substituído por um dos membros suplentes, em observância às disposições previstas no Código de Ética Profissional dos servidores do Estado do Espírito Santo.

2 – Nos órgãos e entidades em que não houver em seus quadros servidores para completa composição da comissão, fica a cargo da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos – SEGER a indicação de servidores aptos a comporem-na.

3. DEFINIÇÕES DOS FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEUS RESPECTIVOS COMPONENTES

O Sistema de Avaliação Especial de Desempenho Individual dos servidores efetivos e comissionados do Governo do Estado do Espírito Santo contempla os seguintes requisitos nos termos do art. 11 do Decreto nº 3133-R de 19 de outubro de 2012:

I – POSTURA PROFISSIONAL

Atua com esmero no cumprimento dos seus deveres, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo;

II – TRABALHO EM EQUIPE

Relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos, de forma a manter o ambiente de trabalho produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos para a instituição colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos;

III – APLICAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS

Conhece e aplica corretamente as normas legais, regimentais e procedimentais e respeita a hierarquia instituída;

IV – INICIATIVA E CAPACIDADE DE LIDAR COM SITUAÇÕES NOVAS E INUSITADAS

Demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz;

V – CONHECIMENTOS TÉCNICOS

Domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições;

VI – QUALIDADE DO TRABALHO

Planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando o retrabalho;

VII – PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

Realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho;

VIII – APROVEITAMENTO EM PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.

PARTE II

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

A Avaliação de Desempenho Individual deverá ser aplicada à todos os servidores públicos efetivos e comissionados da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, do Poder Executivo Estadual. A avaliação deverá ser aplicada aos servidores efetivos em estágio probatório, independentemente da avaliação Especial de Desempenho para fins de Estágio Probatório.

A aferição deverá ser feita anualmente, no mês de março, com exceção dos servidores efetivos integrantes da carreira de Auditor do Estado que será realizada anualmente, no mês de janeiro.

As Avaliações de Desempenho Individual serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação das competências que interferem no desempenho, que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

A Avaliação de Desempenho Individual tem como objetivo a identificação das competências que interferem no desempenho do servidor, que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Permitir o acompanhamento contínuo do servidor, visando melhoria e aprimoramento de seu trabalho;
- Promover ações para o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor como forma de viabilizar o alcance das metas institucionais;

5. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS

O processo de avaliação de desempenho Individual será desenvolvido pela Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD e avaliador contando com o apoio da área de Recursos Humanos de cada órgão ou entidade.

- **Competências da Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD**
 - *Acompanhar e fiscalizar o processo de avaliação;*
 - *Receber até o 5º (quinto) dia útil após cada período de avaliação, os documentos devidamente preenchidos, com as informações relativas à Avaliação de Desempenho Individual realizada anualmente;*
 - *Devolver as Avaliações de Desempenho Individual aos respectivos avaliadores, para as devidas retificações, quando verificada a existência de omissão, contradição ou obscuridade, apontando-as fundamentadamente;*
 - *Proceder à apuração dos resultados da avaliação;*
 - *Cadastrar, e manter atualizadas, todas as informações pertinentes ao processo de avaliação do servidor;*
 - *Julgar os recursos interpostos pelos servidores, encaminhados a CAD, acerca das avaliações individuais, realizadas pela chefia imediata do servidor, na forma do disposto no Título VI deste decreto;*
 - *Realizar as diligências necessárias para o esclarecimento de fatos relacionados ao acompanhamento e fiscalização do processo de avaliação do servidor e ao julgamento de recursos encaminhados à CAD;*
 - *Encaminhar todos os instrumentos de avaliação à unidade de recursos humanos do Órgão ou entidade após homologação;*
 - *Realizar outras atividades correlatas.*

- **Competências do Setor de Recursos Humanos**
 - *Operacionalizar o processo de avaliação de Desempenho Individual, disponibilizando os instrumentos de avaliação para cada chefia imediata;*
 - *Tomar as medidas cabíveis para que os instrumentos de avaliação sejam devolvidos no tempo previsto, devidamente preenchidos.*

- **Competências do Avaliador**
 - *Informar ao servidor, ao recebê-lo, sobre as finalidades do Órgão em que estiver em exercício;*
 - *Elaborar juntamente com o avaliado o plano de ação para suas atividades – FADA, na forma do Anexo I;*

- *Preencher semestralmente o formulário de acompanhamento de desempenho de atividades do servidor – FADA;*
- *Realizar a avaliação de desempenho individual do servidor com objetividade, limitando-se à observação e à análise do seu desempenho, abstendo-se de opiniões pessoais no processo de avaliação;*
- *Elaborar, acompanhar e dar condições de aperfeiçoamento ao servidor, a fim de auxiliá-lo no aprimoramento das competências que interferem no seu desempenho;*
- *Tratar com o servidor os aspectos relevantes ocorridos em cada ciclo de avaliação;*
- *Cumprir os prazos estabelecidos neste Decreto, sob pena de responsabilidade funcional e perda da confiança, passível de exoneração ou dispensa;*
- *Encaminhar os formulários de avaliação, devidamente preenchidos e assinados, à unidade de recursos humanos de cada Órgão ou Entidade ao qual esteja vinculado, até o 5º (quinto) dia útil do mês em que se realizará a avaliação, conforme artigo 2º deste regulamento;*
- *Suprir eventuais omissões, contradições ou obscuridades constatadas;*
- *Propor plano de capacitação e desenvolvimento para os servidores, com base nos resultados da avaliação de desempenho individual;*
- *Monitorar e avaliar o resultado do plano de desenvolvimento individual do servidor.*

Observação:

Art. 13 A avaliação de Desempenho Individual será realizada pela chefia imediata do servidor.

§1º O ocupante de cargo comissionado ou função gratificada que tiver em sua subordinação servidor na mesma carreira a que seja vinculado, deverá realizar a avaliação de desempenho individual de seu subordinado, em conjunto com o seu superior imediato na estrutura organizacional.

Caberá à unidade de recursos humanos a orientação quanto ao referido procedimento, e à CAD, a conferência do procedimento no ato da homologação da avaliação individual de desempenho.

• **Competências do Avaliado**

- *Elaborar juntamente com o avaliador o plano de ação para suas atividades;*
- *Cumprir o plano de capacitação e desenvolvimento individual elaborado pelo avaliador;*
- *Conhecer o resultado da avaliação realizada pela chefia com o objetivo de melhorar a performance aferida pelo avaliador e assinar o instrumento.*

Parágrafo único. *Se indicado pela chefia, o servidor deverá participar dos cursos específicos referentes às atividades do cargo para o qual foi nomeado e daqueles de desenvolvimento geral sobre a função pública, compatíveis com a área de trabalho.*

6. PROCESSO DE AVALIAÇÃO

6.1. CRITÉRIOS

Serão identificadas as competências que interferem no desempenho do servidor, considerando os critérios:

I – Postura profissional;

II – Trabalho em equipe;

III – Aplicação de normas e procedimentos;

IV – Iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;

V – conhecimentos técnicos;

VI – Qualidade do trabalho;

VII – Produtividade no trabalho;

VIII – Aproveitamento em programas de capacitação.

6.2. PONTUAÇÃO

A pontuação máxima estabelecida será de 100 pontos para a avaliação individual, distribuídos de acordo com os critérios:

Postura profissional – Pontuação máxima: 10 (dez);

Trabalho em equipe – Pontuação máxima: 15 (quinze);

Aplicação de normas e procedimentos – Pontuação máxima: 10 (dez);

Iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas – Pontuação máxima: 12 (doze);

Conhecimentos técnicos – Pontuação máxima: 9 (nove);

Qualidade do trabalho – Pontuação máxima: 16 (dezesseis);

Produtividade e resultados do trabalho – Pontuação máxima: 20 (vinte);

Aproveitamento em programas de capacitação – Pontuação máxima: 8 (oito).

6.3. PESO

Os critérios serão avaliados segundo a escala de frequência com a respectiva atribuição de peso:

- a) **não demonstra:** não apresentou o que era esperado, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se **peso 0 (zero)**.
- b) **demonstra poucas vezes:** apresentou poucas vezes o que era esperado, observando-se entrega desejável em poucas situações, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se **peso 0,33**.
- c) **demonstra muitas vezes:** aproximou-se do que era esperado e atendeu em boa parte aos padrões de desempenho, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se **peso 0,66**.
- d) **sempre demonstra:** entregou totalmente o que era esperado e atendeu plenamente aos padrões de desempenho, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função; atribuindo-se **peso 1 (um)**.

6.4. CONSOLIDAÇÃO DA AVALIAÇÃO

O resultado da Avaliação de Desempenho Individual do servidor terá seu resultado apurado segundo a fórmula a seguir:

Pontos obtidos em cada critério da avaliação individual:

$$Ac_i = \text{Peso} \times \text{pontuação máxima}$$

Total de Pontos obtidos:

$$NS = \text{Soma } (Ac_i; Ac_{viii})$$

Onde:

i = varia de I a VIII, correspondendo aos critérios descritos nos incisos do artigo 12 deste decreto.

Ac_i = Avaliação do Critério i , representado por Ac_I a Ac_{viii}

Peso = peso atribuído conforme a aplicação da escala de frequência

Pontuação máxima = limite superior atribuído a cada um dos critérios avaliativos, conforme consta nos incisos de I a VIII do presente artigo.

NS = Nota do Servidor, composta pela somatória de pontos de Ac_I a Ac_{viii} .

7. OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO

Para a operacionalização do processo de avaliação, devem-se utilizar os formulários:

I - Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades – FADA;

II – Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – FADI;

III – Recurso da Avaliação de Desempenho Individual – RADI.

Os formulários estão disponibilizados na internet na página da SEGER – www.seger.es.gov.br no link **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**. O Avaliador deverá fazer download dos formulários desejados para preenchimento e posterior impressão, sendo que, nas unidades onde não houver disponibilidade eletrônica, a Gerência de Carreira e Desenvolvimento do Servidor – GECADS fará o envio dos formulários.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**POLÍTICA DE
GESTÃO DE
PESSOAS**

*Gestão de
Desempenho*

1 – AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO – ESTÁGIO PROBATÓRIO

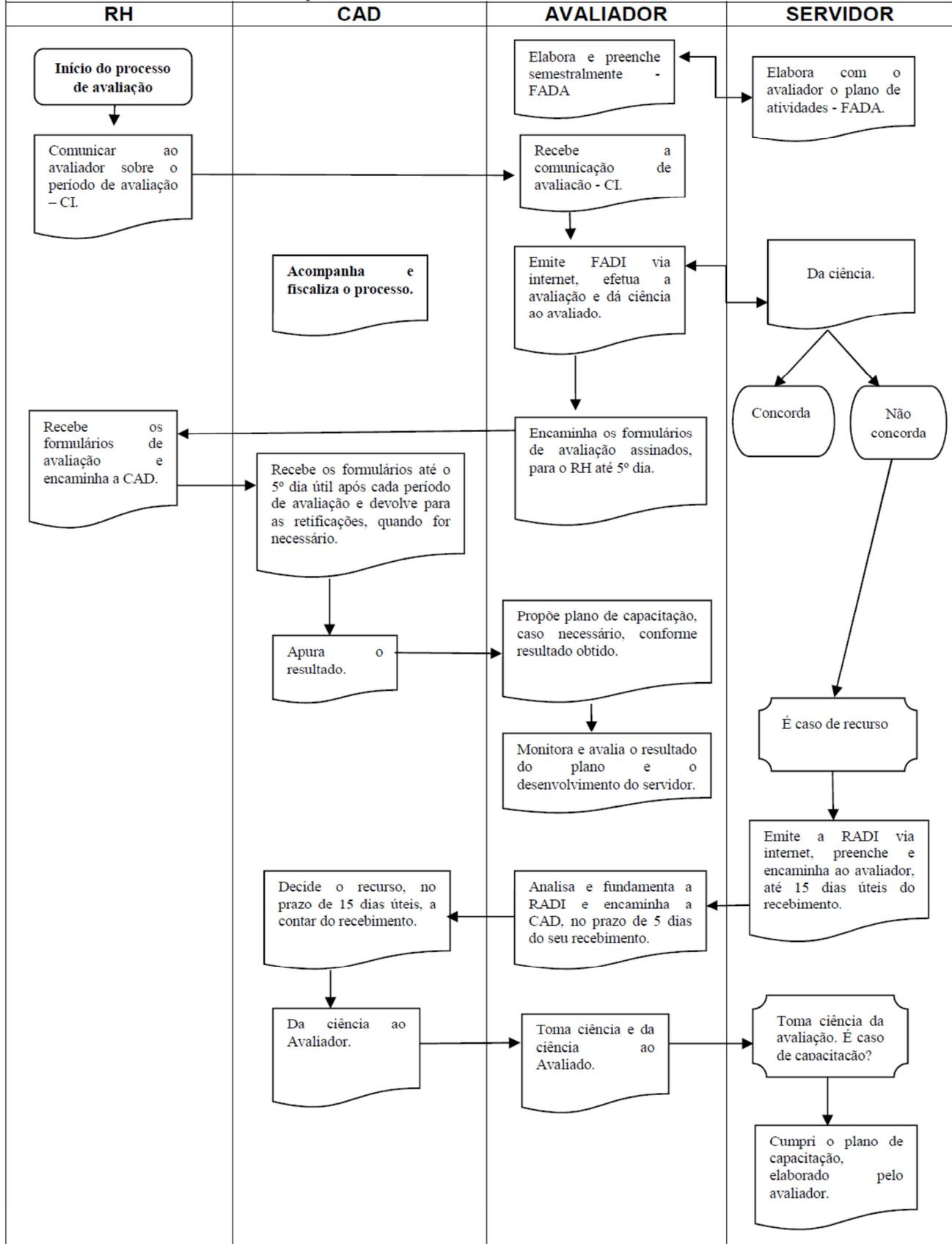
2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

8. RECURSOS

O servidor que discordar, em qualquer das etapas da Avaliação de Desempenho Individual, o direito de interpor recurso do resultado, no prazo de 15 (quinze) dias consecutivos a contar da ciência, utilizando o instrumento de Recurso da Avaliação de Desempenho Individual – RADI.

O recurso deverá ser apresentado a chefia imediata, a quem compete, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, analisar o pedido e manifestar, após, encaminhar à Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD para apreciação e deliberação. Os recursos deverão ser decididos pela CAD no prazo de 15 (quinze) dias úteis, contados do recebimento, admitida apenas uma prorrogação por igual período.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL



FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADES - FADA

NÚMERO FUNCIONAL		NOME		ATO DE NOMEAÇÃO		PERÍODO AVALIADO	
1		2		3		4	
CARGO		LOTAÇÃO (ORIGEM/ATIVIDADE)		LOCALIZAÇÃO (SETOR)			
5		6		7			

IDENTIFICAÇÃO DO CHEFE IMEDIATO (AVALIADOR)			
NÚMERO FUNCIONAL	NOME	CARGO/FUNÇÃO	LOCALIZAÇÃO (SETOR)
8	9	10	11

DATA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE	STATUS	FEEDBACK AO SERVIDOR	ATTITUDE TOMADA A PARTIR DO FEEDBACK	ATTITUDES QUE REPERCUTIRAM NO RESULTADO
12	16	<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input type="checkbox"/> BAIXA 20	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo. <input type="checkbox"/> Em execução. 24 <input type="checkbox"/> Não cumprido.	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO FORMA: 28	32	36
13	17	<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input type="checkbox"/> BAIXA 21	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo. <input type="checkbox"/> Não cumprido. 25 <input type="checkbox"/> Em execução.	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO FORMA: 29	33	37
14	18	<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input type="checkbox"/> BAIXA 22	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo. <input type="checkbox"/> Não cumprido. 26 <input type="checkbox"/> Em execução.	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO FORMA: 30	34	38
15	19	<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input type="checkbox"/> BAIXA 23	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo. <input type="checkbox"/> Não cumprido. 27 <input type="checkbox"/> Em execução.	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO FORMA: 31	35	39

CIÊNCIA E COMENTÁRIOS DO SERVIDOR

40
LOCAL E DATA

41
NOME/ASSINATURA DO SERVIDOR AVALIADO
CARGO/FUNÇÃO

42
NOME / ASSINATURA DO CHEFE AVALIADOR
CARGO / FUNÇÃO

2.2.Instruções de preenchimento FADA

	Campo de preenchimento obrigatório
Ordem	Descrição
Campo 1	Preencher com o número funcional do servidor avaliado.
Campo 2	Preencher com o nome completo do servidor avaliado.
Campo 3	Preencher com o número do ato que o nomeou para o cargo.
Campo 4	Indicar o período avaliativo, especificando início e término do mesmo.
Campo 5	Indicar o cargo o servidor avaliado.
Campo 6	Indicar o órgão de origem do servidor conforme lei de criação do cargo.
Campo 7	Indicar o órgão/setor em que o servidor está alocado de acordo com a conveniência da administração.
Campo 8	Preencher com o número funcional do avaliador.
Campo 9	Informar o nome completo do avaliador (chefia imediata).
Campo 10	Indicar o cargo/função do avaliador.
Campo 11	Indicar o órgão/setor em que o avaliador está alocado.
Campo 12 ao 15	Informar a data do início e fim conforme a descrição da atividade desenvolvida.
Campo 16 ao 19	Descrição detalhada das atividades desenvolvidas.
Campo 20 ao 23	Assinalar com um “x” apenas 1 (uma) das 03 (três) opções.
Campo 24 ao 27	Assinalar com um “x” apenas 1 (uma) das 05 (cinco) opções.
Campo 28 ao 31	Assinalar com “x” apenas 1 (uma) das 02 (duas) opções e em caso positivo, descrever a forma utilizada.
Campo 32 ao 35	Informar as atitudes tomadas a partir do feedback.
Campo 36 ao 39	Informar as atitudes que repercutiram no resultado.
Campo 40	Local e data da avaliação.
Campo 41	Assinatura do servidor avaliado.
Campo 42	Assinatura do avaliador (chefe imediato).

ANEXO II

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO							
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FADI							
IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR							
NUMERO FUNCIONAL	1	NOME	2	ATO DE NOMEAÇÃO	3	PERÍODO AVALIADO	4
CARGO	5	LOTAÇÃO (ÓRGÃO/ENTIDADE)	6	LOCALIZAÇÃO (SETOR)	7	CLASSE QUE O SERVIDOR ESTÁ:	8
CLASSE QUE O SERVIDOR CONCORRE:							8
IDENTIFICAÇÃO DO CHEFE AVALIADOR							
NUMERO FUNCIONAL	9	NOME	10	CARGO/FUNÇÃO	11	LOTAÇÃO	12
LOCALIZAÇÃO (SETOR)							13
CRITÉRIO	ESCALA DE PONTUAÇÃO					PONTOS OBTIDOS	
	Pontuação Máxima	Não Demonstra	Demonstra Poucas Vezes	Demonstra Muitas vezes	Sempre Demonstra		
I - Postura Profissional: atua com esmero no cumprimento dos seus deveres, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo.	10	14	22	30	38	1	
II - Trabalho em Equipe: relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos para a instituição, colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos.	15	15	23	31	39	2 ⁰	
III - Aplicação de Normas e Procedimentos: conhece e aplica corretamente as normas legais, regimentais e procedimentais e respeita a hierarquia instituída.	10	16	24	32	40	3	
IV - Iniciativa e Capacidade de Lidar com Situações Novas e Inusitadas: demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz.	12	17	25	33	41	4 ⁰	
V - Conhecimentos Técnicos: domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições.	9	18	26	34	42	5	
VI - Qualidade do Trabalho: planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando o retrabalho.	16	19	27	35	43	6 ⁰	
VII - Produtividade e Resultados do Trabalho: realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho.	20	20	28	36	44	7 ⁰	
VIII - Aproveitamento em Programas de Capacitação: aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.	8	21	29	37	45	8 ⁰	
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS						9 ⁰	
OBSERVAÇÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL							
46							
CONCLUSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL				NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
LOCAL E DATA				DECLARO QUE TOMEI CIÊNCIA DO RESULTADO DA MINHA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NESTA DATA E QUE:			
47				48			
NOME/ASSINATURA DO CHEFE AVALIADOR CARGO/FUNÇÃO				CONCORDO COM O RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO DISCORDO DO RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO, E IREI INTERPOR OS RECURSOS CABÍVEIS, COM OS FUNDAMENTOS PERTINENTES, NOS PRAZOS REGULAMENTARES.			
				LOCAL E DATA			
				49			
				NOME/ASSINATURA DO SERVIDOR AVALIADO CARGO/FUNÇÃO			
COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
A Comissão de Avaliação de Desempenho - CPF do (a) (nome órgão/entidade), constituída pela 50 de de de de _____, ratifica o Resultado desta Avaliação de Desempenho Individual.							
LOCAL E DATA							
51							
NOME/ASSINATURA DO PRESIDENTE DA CPF CARGO/FUNÇÃO							
52							
NOME/ASSINATURA DO MEMBRO DA CPF CARGO/FUNÇÃO							
53							
NOME/ASSINATURA DO MEMBRO DA CPF CARGO/FUNÇÃO							
54							

2.2.Instruções de preenchimento FADI

	Campo de preenchimento obrigatório
Ordem	Descrição
Campo 1	Preencher com o número funcional do servidor avaliado.
Campo 2	Preencher com o nome completo do servidor avaliado.
Campo 3	Preencher com o número do ato que o nomeou para o cargo
Campo 4	Indicar o período avaliativo, especificando início e término do mesmo.
Campo 5	Indicar o cargo o servidor avaliado
Campo 6	Indicar o órgão de origem do servidor conforme lei de criação do cargo.
Campo 7	Indicar o órgão/setor em que o servidor está alocado de acordo com a conveniência da administração.
Campo 8	Não utilizar
Campo 9	Preencher com o número funcional do avaliador.
Campo 10	Informar o nome completo do avaliador (chefia imediata)
Campo 11	Indicar o cargo/função do avaliador.
Campo 12	Indicar o órgão de origem do avaliador conforme lei de criação do cargo.
Campo 13	Indicar o órgão/setor em que o avaliador está alocado.
Campo 14 ao 45	Assinalar com um “x” apenas 1 (uma) das 04 (quatro) colunas de respostas para cada critério avaliado.
Campo 46	Apresentar conclusões e informações complementares a avaliação feita, caso seja necessário. Em caso de não necessidade, identificar anulando o campo.
Campo 47	Indicar local, data, assinatura e carimbo do avaliador.
Campo 48	Preencher a opção desejada, informando se concorda ou discorda da avaliação feita.
Campo 49	Indicar local, data, assinatura do servidor avaliado.
Campo 50	Informar a nº da portaria e data de publicação da CAD.
Campo 51	Local e data da validação.
Campo 52	Assinatura do presidente da CAD.
Campo 53	Assinatura do membro da CAD.
Campo 54	Assinatura do membro da CAD.

	Campo de preenchimento automático.
Ordem	Descrição
Campo 1,2,3,4,5,6,7,8	Consolidará o total de pontos por critério, após preenchimento da opção escolhida. <i>Memória de Cálculo: (valor correspondente à opção escolhida)*(valor do critério) = Total de pontos por critério.</i>
Campo 09	Consolidará o percentual total obtido na FADI. (<i>Máximo de 100%</i>).



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

RECURSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL- RADI

À Comissão de Avaliação de Desempenho,

(NOME ¹ COMPLETO ³ DO ² SERVIDOR), nº. funcional _____, nomeado para o cargo de _____, lotado na(o) _____, vem requerer revisão do resultado da Avaliação Individual de Desempenho, referente ao período de ____/____/____ a ____/____/____, por discordar do conceito atribuído ao(s) critério(s): _____, pelas seguintes razões:

_____ ⁷ _____

Nestes termos,
Pede-se deferimento.

Vitória/ES, ____ de ⁸ _____ de _____.

⁹ _____
Carimbo e Assinatura do Servidor

4.2.Instruções de preenchimento RADI

	Campo de preenchimento obrigatório
Ordem	Descrição
Campo 1	Preencher com o nome completo do servidor avaliado requerente do recurso.
Campo 2	Preencher com o número funcional do servidor avaliado.
Campo 3	Indicar o cargo do servidor avaliado.
Campo 4	Indicar o órgão/setor em que o servidor está alocado de acordo com a conveniência da administração.
Campo 5	Indicar o período correspondente à avaliação para a qual está solicitando recurso.
Campo 6	Elencar o(s) requisito(s) em que há discordância com o resultado.
Campo 7	Justificar as razões da discordância, associando ao respectivo requisito, no caso de ser mais de um.
Campo 8	Preencher com a data da solicitação.
Campo 9	Assinatura do servidor avaliado.

Anexo 4: La evaluación desempeño en el sector público de República Dominicana

Dec. No. 525-09 que aprueba el Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública.

LEONEL FERNANDEZ
Presidente de la República Dominicana

NUMERO: 525-09

CONSIDERANDO: Que la Secretaría de Estado de Administración Pública es el órgano rector de los sistemas de gestión humana de la Administración Pública, y como tal le corresponde elaborar y supervisar la aplicación de los instrumentos que sirven de base técnica para la aplicación de la Ley No.41-08, del 16 de enero de 2008.

CONSIDERANDO: Que el capital humano constituye el componente principal para una gestión pública moderna y exitosa que responda con eficiencia a los desafíos que representan los problemas actuales y la complejidad de los servicios que debe brindar a la ciudadanía.

CONSIDERANDO: Que la calidad y la eficiencia en los servicios que entregan las instituciones que componen la Administración Pública dependen de los esfuerzos de profesionalización del capital humano que hagan dichas instituciones.

CONSIDERANDO: Que la medición de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño constituye un componente importante para la estrategia y los programas de mejora continua de la gestión pública, y que dicha medición se debe llevar a cabo a nivel individual e institucional.

CONSIDERANDO: Que la medición del desempeño constituye un mecanismo de rendición de cuentas que permite evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos puestos a disposición de la administración pública, tanto a nivel individual como a nivel institucional.

CONSIDERANDO: Que el crecimiento y desarrollo personal y profesional son derechos que le asisten a todo servidor público.

CONSIDERANDO: Que un sistema de carrera se sustenta en los componentes selección e incorporación por concurso, promoción y ascenso basadas en mérito personal y la profesionalización del capital por medio de las acciones de desarrollo y control de actuación.

VISTO: Los Artículos 14, 15, 45, 46 y 100 de la Ley 41-08 sobre Función Pública, del 16 de enero del 2008.

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el Artículo 55 de la Constitución de la República, dicto el siguiente

D E C R E T O:

REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PROMOCIÓN DE LOS SERVIDORES Y FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CAPITULO I

PROPOSITO, RESPONSABILIDADES Y ALCANCE

ARTÍCULO 1.- La Ley 41-08 de Función Pública del 16 de enero del año 2008, y el presente Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción establecen la metodología y los procedimientos que rigen la evaluación del desempeño y la promoción de los servidores de la administración pública, con las excepciones que señala la citada Ley.

PÁRRAFO.- En todas aquellas disposiciones del presente Reglamento que se refieren a la Ley sin indicar su número, se entiende que se trata de la Ley 41-08 ya citada.

ARTÍCULO 2.- El presente Reglamento establece la metodología y los procedimientos a seguir para la programación, medición, retroinformación y mejoramiento del desempeño, así como para la realización de las promociones y los ascensos de los servidores públicos de carrera, de acuerdo a lo que dispone la Ley No.41-08.

PÁRRAFO I.- Corresponde a la Secretaría de Estado de Administración Pública dictar los instructivos necesarios para completar el sistema de programación y evaluación del desempeño, promociones y ascensos de los servidores de la administración pública, incluyendo los formularios a utilizar que sean de aplicación general.

PÁRRAFO II.- Corresponde a cada institución pública, de forma particular, hacer las adecuaciones necesarias de los instructivos e instrumentos, para que permitan la aplicación de forma efectiva del presente Reglamento, de acuerdo a su naturaleza.

PÁRRAFO III. Las adecuaciones a los instructivos e instrumentos a que se refiere el presente párrafo serán propuestas por la institución pública de que se trate y sometidas a la Secretaría de Estado de administración pública para su aprobación.

ARTÍCULO 3.- La metodología y los procedimientos de evaluación del desempeño, promoción y ascenso que establece el presente Reglamento son aplicables a los servidores públicos de carrera de la administración pública central, los municipios y las instituciones autónomas.

PÁRRAFO.- Quedan exceptuadas del presente Reglamento las exclusiones que señala el Artículo 2 de la Ley No.41-08, del 6 de enero de 2008.

ARTÍCULO 4.- Los sistemas de evaluación del desempeño, promoción y ascenso de los servidores y funcionarios de la administración pública se fundamentan en los siguientes principios:

1. Eficiencia de la administración pública.
2. Profesionalización y mejoramiento continuo de la función pública.
3. Gestión basada en resultados.
4. Rendición de cuentas.
5. Mérito personal.
6. Ética del servidor público.

ARTÍCULO 5.- Para los fines del presente Reglamento, además de los que establece el Artículo 3 de la Ley No.41-08, del 16 de enero de 2008, se han adoptado las siguientes definiciones de términos:

1. **Acuerdo de Desempeño:** Documento formal que contiene los acuerdos, en forma de objetivos y metas, entre supervisor y supervisado sobre los resultados que deberá generar el supervisado durante un período de evaluación del desempeño. Los acuerdos de desempeño deben estar debidamente firmados por ambas partes.

2. **Análisis del Desempeño:** Consiste en un proceso de análisis conjunto entre supervisor y supervisado o una institución externa a ellos, por medio del cual se determinan los factores que impactaron, tanto positiva como negativamente, el desempeño del servidor público y la unidad organizacional con la finalidad de aprovechar el aprendizaje obtenido y de establecer mecanismos de mejora de los resultados.

3. **Ascenso:** Movimiento de un servidor público a un cargo que corresponde a un Grupo Ocupacional de un nivel superior a la que ocupa. Para acceder a un ascenso, los servidores públicos tienen que someterse a un concurso interno.

4. **Calificación del Desempeño:** Se refiere a la calificación final que recibe el empleado de forma global y en cada uno de los tres renglones que comprende el sistema de evaluación del desempeño.

5. **Cargo Vacante:** Cargo sin ocupar originado por cualquier causa y que está disponible para ocuparlo.

6. **Cargo:** Conjunto de deberes y responsabilidades asignados o delegados por una autoridad competente que requiere el empleo de una persona durante una jornada total o parcial de trabajo.

7. **Clase de Cargo:** Conjuntos de cargos sustancialmente similares en sus tareas, deberes, responsabilidades y requerimientos de conocimientos y competencias, con igual denominación y valores muy similares en puntos.

8. **Competencia:** Se refiere a un conjunto de características observables y desarrollables en forma de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de las personas que se expresan a través de comportamientos y acciones específicos, cuya presencia potencializa el éxito de las personas en el trabajo que realizan. Las competencias constituyen un repositorio de conocimientos, comportamientos y habilidades que permiten a las personas alinear su desempeño con la estrategia general de la organización.
9. **Concurso de oposición o libre competición:** Proceso en el cual se hace pública la disponibilidad de una vacante, y los aspirantes a ocupar el cargo son sometidos a evaluaciones técnicas, en igualdad de condiciones, atendiendo a normas establecidas. Aunque los concursos pueden ser internos y externos, para los fines de las promociones sólo se refiere a los concursos internos. Los concursos internos pueden realizarse de forma abierta o cerrada.
10. **Concurso Interno Abierto:** Cuando se da oportunidad de participar en el mismo a los servidores públicos de todas las instituciones regidas por la Ley No.41-08, del 16 de enero de 2008.
11. **Concurso Interno Cerrado:** Cuando sólo se da oportunidad de participar en el mismo a los servidores públicos de la institución donde se declara el cargo vacante.
12. **Equidad Retributiva:** Prescribe el principio universal, que a trabajo igual, en idénticas condiciones de capacidad, desempeño, corresponde siempre igual remuneración, cualesquiera que sean las personas que lo realicen.
13. **Estabilidad en los Cargos de Carrera:** Permanencia del servidor público de carrera, garantizada por el Estado, siempre que su desempeño se ajuste a la eficiencia y a los requerimientos éticos y disciplinarios del sistema.
14. **Evaluación de Desempeño:** Consiste en la medición de los resultados obtenidos por un servidor público en la ejecución de su trabajo y su comparación con los que debió lograr de acuerdo a lo establecido y esperado por la institución pública donde trabaja.
15. **Gestión por Competencias:** Sistema que permite gestionar el desarrollo de las personas sobre la base de las características y las áreas en que las instituciones públicas definan sus fortalezas. La gestión por competencias permite ligar las capacidades esenciales que debe poseer cada institución pública con las características específicas que deben tener los ocupantes de los diferentes cargos para desempeñarse de forma exitosa.
16. **Grupo Ocupacional:** Conjunto de clases y series conexas o complementarias, colocadas bajo una denominación común, por pertenecer a un mismo tipo general de trabajo.
17. **Meta:** Constituye un mecanismo para hacer medibles los objetivos planteados en los planes operativos y los acuerdos de desempeño y evaluar su nivel de logro obtenido.

Las metas pueden ser definidas sobre la base de un resultado numérico o de una fecha de cumplimiento combinada con un estándar de desempeño o un producto específico.

18. **Período Probatorio:** Período durante el cual un servidor público, de nuevo ingreso o que ha sido objeto de una promoción u otro tipo de movimiento, es sometido a un proceso de seguimiento y evaluación para validar si tiene los conocimientos técnicos y las competencias para desempeñar con eficiencia las tareas y responsabilidades del cargo.

19. **Plan Estratégico:** Comprende una definición completa y a largo plazo de los resultados que debe generar una institución, así como las acciones y los recursos necesarios para obtenerlos. El plan estratégico debe ser único para cada institución y constituye la base para la elaboración de los planes operativos de las diferentes unidades organizacionales que componen la institución.

20. **Plan Operativo:** Mecanismo que permite traducir los objetivos definidos en el Plan Estratégico en objetivos y acciones específicas de una Unidad Organizacional. Los planes operativos deben ser formulados como derivación del Plan Estratégico o del plan operativo de una Unidad Organizacional de mayor nivel jerárquico, y constituyen acuerdos de desempeño para las Unidades Organizacionales que los formulan. Los planes operativos deben ser definidos durante el proceso de formulación presupuestaria, para que tome en cuenta los recursos necesarios para alcanzar las metas.

21. **Promoción:** Movimiento de un servidor público a un cargo de su mismo grupo ocupacional pero con mayores niveles de requerimientos y responsabilidad. Una promoción podrá tener lugar dentro de la propia institución o a una diferente. Las bases para las promociones las constituyen los resultados de la evaluación del desempeño en los tres renglones que la componen.

22. **Traslado:** Movimiento horizontal de un servidor público con su mismo cargo o a uno de naturaleza similar a un área diferente a la que pertenece dentro de su propia institución o a una diferente. El traslado puede tener lugar a partir de la participación del servidor público en un concurso para llenar un cargo vacante o por medio de una disposición administrativa.

23. **Traslado Temporal:** se refiere al traslado de un servidor público por tiempo limitado para cubrir una situación específica.

24. **Registro de Elegibles:** Se refiere a la categorización y clasificación de los servidores públicos que satisfacen los requerimientos definidos para ser ascendidos o promovidos a determinados cargos, el cual no está ocupando. El registro de elegibles para ascensos se nutre de los candidatos que han participado en concursos internos; el de promociones se nutre de los resultados de la evaluación del desempeño.

25. **Sistema de Carrera Administrativa:** Sistema cuya finalidad es promover la eficiencia y la eficacia de la gestión pública para cumplir los fines del Estado, garantizando la profesionalidad, la estabilidad y el desarrollo de los servidores públicos.

26. **Unidad Organizacional:** Se refiere en términos genéricos a un área funcional de la de una institución pública que tiene responsabilidad por el logro de unos resultados específicos.

ARTÍCULO 6.- La Evaluación del desempeño de los funcionarios públicos tiene por finalidad:

1. Determinar la calidad de su trabajo y su posible mejora.
2. Determinar sus necesidades de formación y capacitación y prever su desarrollo.
3. Medir y evaluar la calidad del trabajo para establecer mecanismos de mejora.
4. Otorgar incentivos económicos, académicos y morales.
5. Determinar su permanencia y promoción en la carrera.
6. Mejorar el desempeño de la institución por medio de la vinculación del desempeño individual al desempeño de la institución y de las unidades organizacionales que la componen.
7. Servir de base para un sistema generalizado de gestión por resultados y de rendición de cuentas en la función pública.
8. Contribuir a la instauración de gestión basado en responsabilidades que genere un cambio cultural en la función pública y que contribuya a la entrega de servicios de calidad y con eficiencia a la ciudadanía.

ARTÍCULO 7.- Para los servidores públicos que ocupan cargos de carrera, los resultados de la evaluación del desempeño deben estar incluidos como parte de los criterios para la toma de decisiones relacionadas a los siguientes aspectos:

- a. Ingreso definitivo a la carrera administrativa mediante la evaluación del desempeño del período probatorio.
- b. Permanencia en la carrera a partir de los resultados de las evaluaciones del desempeño continuas anuales.
- c. Promociones, transferencias y otras acciones de movimiento de personal activo como parte de los criterios tomados en cuenta en los concursos internos.
- d. Programas de formación, desarrollo y capacitación.
- e. Estabilidad en el empleo y terminación de contrato.

- f. Sistemas de remuneración e incentivos.
- g. Programas de reconocimiento y premiaciones.

CAPITULO II

PERIODO Y COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 8.- Todas las instituciones públicas bajo el régimen de la Ley No. 41-08, del 16 de enero de 2008, evaluarán el desempeño de sus servidores de carrera una vez cada año.

PÁRRAFO I.- El período de evaluación del desempeño se iniciará el día uno (1) del mes de enero y termina el día treinta y uno (31) del mes de diciembre de cada año.

PÁRRAFO II.- En los casos en que la institución pública, por la naturaleza de las operaciones y/o de los servicios que brinda, presente dificultad para acogerse al período establecido, deberá establecer su propio período en coordinación y con la aprobación de la Secretaría de Estado de Administración.

ARTÍCULO 9.- La evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera comprende los siguientes tres componentes:

- a. Logro de Metas: Medición de los logros obtenidos con relación a las metas establecidas en el Acuerdo de Desempeño para el período de evaluación.
- b. Capacidad para ejecutar el trabajo: Nivel de dominio mostrado por el servidor público con respecto a las competencias y los conocimientos requeridos por el perfil del cargo que ocupa.
- c. Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario: medido a través de nivel de cumplimiento del servidor público con el Régimen Ético y Disciplinario que se establece en el Título IX de la Ley 41-08, del 16 de enero de 2008.

ARTÍCULO 10.- Las metas que se establezcan en los acuerdos de desempeño individuales estarán vinculadas directamente a los resultados esperados por la unidad organizacional correspondiente. La medición de logro de metas vincula el desempeño individual del servidor público con el desempeño de la unidad organizacional.

ARTÍCULO 11.- La evaluación de la capacidad para ejecutar el trabajo, se hará utilizando la metodología basada en un modelo de gestión por competencias, de acuerdo a como se describe a continuación:

- a. Las instituciones públicas incluirán en sus planes estratégicos correspondientes las competencias generales que deben poseer sus servidores para lograr los objetivos planteados.

b. La Secretaría de Estado de Administración Pública conformará el Diccionario General de Competencias de la Administración Pública a partir de las competencias definidas por las instituciones públicas. Este diccionario se actualizará cada vez que una institución reformule su plan estratégico, si el mismo contiene nuevas competencias.

c. La Secretaría de Estado de Administración Pública incluirá en el perfil genérico de cada cargo los conocimientos y las competencias requeridas para que los servidores públicos que lo ocupen obtengan los resultados esperados.

d. Las Oficinas de Recursos Humanos de las Instituciones Públicas complementarán los perfiles específicos de los cargos de la institución con las competencias específicas que se requieren en la institución de que se trate.

PÁRRAFO.- Corresponde a la Secretaría de Estado de Administración Pública definir los comportamientos mediante los cuales se medirán las competencias. Estos comportamientos serán estándar para una misma competencia para todas las instituciones.

ARTÍCULO 12.- La evaluación de las competencias requeridas para el cargo se hará mediante un procedimiento de 360% grados, basado en los comportamientos básicos de cada una de las competencias incluidas en el perfil del cargo que ocupa el servidor público.

PÁRRAFO.- Corresponde a la Secretaria de Estado de Administración Pública dictar el instructivo para la evaluación de competencias.

ARTÍCULO 13.- La evaluación de los conocimientos técnicos requeridos se hará mediante la aplicación de pruebas técnicas elaboradas para tales fines.

PÁRRAFO I.- Corresponde a la Secretaría de Administración Pública elaborar las pruebas técnicas y su instructivo de aplicación.

PÁRRAFO II.- Cuando los servidores públicos posean conocimientos certificados de acuerdo a como establece el presente Reglamento en el Párrafo II, del Artículo No.67, no será necesaria la evaluación técnica de los mismos.

ARTÍCULO 14.- La Evaluación del Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario se hará utilizando el formulario definido para cada uno de los grupos ocupacionales que establece el Manual General de Cargos Públicos.

ARTÍCULO 15.- Cuando el servidor público haya sido sometido, durante el período de evaluación, a una acción disciplinaria, el renglón de Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario se afecta de la manera siguiente:

a. Servidores públicos sometidos a acción disciplinaria por falta Grado 1: se le restan 15 puntos a la evaluación obtenida en el renglón.

b. Servidores públicos sometidos a acción disciplinaria por falta Grado 2: se le restan entre 16 y 30 puntos a la evaluación obtenida en el renglón, de acuerdo a la naturaleza y la severidad de la falta que origina la aplicación de la acción disciplinaria.

CAPITULO III PROGRAMACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 16.- La programación del desempeño se realizará durante los meses de noviembre y diciembre de cada año, o durante los dos últimos meses del período de evaluación en las instituciones públicas cuyo período de evaluación sea diferente de enero a diciembre.

ARTÍCULO 17.- La programación del desempeño de los servidores públicos de carrera comprende el establecimiento de un acuerdo de desempeño entre el servidor público y su supervisor inmediato.

ARTÍCULO 18. Para la formulación del acuerdo desempeño a que se refiere el Artículo No.16, las instituciones públicas seguirán el proceso que se describe a continuación:

1. Contar con un plan estratégico con objetivos y metas con horizonte temporal no menor de cuatro años.
2. Traducir los objetivos del plan estratégico en planes operativos de las unidades organizacionales en forma de cascada, con objetivos que cubran el mismo horizonte temporal, pero con metas intermedias que cubran el período de evaluación del desempeño.
3. Traducir los objetivos de los planes operativos en acuerdos de desempeño para los servidores que integran las unidades organizacionales. Los acuerdos del desempeño contendrán metas para el período de evaluación.
4. Las metas para el período de evaluación que se han definido para el plan operativo de una unidad organizacional se corresponden con el acuerdo de desempeño del responsable de dicha unidad.

ARTÍCULO 19.- En la definición del Plan Estratégico y los planes operativos, las instituciones públicas involucrarán a todos los funcionarios que la componen con calidad para la toma de decisiones, así como a la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo -UIPYD-, y la Unidad Institucional de Calidad de la Gestión.

ARTÍCULO 20.- Para la definición de sus planes estratégicos y los planes operativos que servirán de base para la programación del desempeño, las instituciones públicas y las unidades organizacionales que integran, utilizarán la metodología de planificación definida por la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo.

PÁRRAFO.- Las instituciones públicas y las unidades organizacionales que las integran, definirán para cada objetivo contenido en el plan estratégico y en los planes operativos los

indicadores que les permitan evaluar y dar seguimiento al logro de las metas propuestas a corto, mediano y a largo plazo.

ARTÍCULO 21.- Los funcionarios responsables de las unidades organizacionales que componen a una institución pública convertirán los Planes Estratégicos en Planes Operativos de sus Unidades respectivas y lo someterán a la aprobación del titular de la institución correspondiente a más tardar dos meses antes de iniciar el período de evaluación del desempeño.

ARTÍCULO 22.- Para garantizar que el sistema de evaluación del desempeño contribuya al mejoramiento continuo de las instituciones públicas, los Planes Operativos de las Unidades Organizacionales y los Acuerdos de Desempeño individuales, deben contener objetivos y metas orientados a los siguientes propósitos.

- a. Objetivos de Desarrollo Institucional, que impactan el desarrollo de la institución completa o de una unidad organizacional en su conjunto.
- b. Objetivos de Innovación y Mejora Continua, encaminados a generar e implantar nuevas formas de hacer las cosas, y que contribuyen de forma significativa a mejorar los resultados o el servicio que se entrega.
- c. Objetivos de Desarrollo de Capital Humano, orientados a crear capacidades y fortalezas en el capital humano; este tipo de objetivos puede estar referido tanto en el plano personal como en lo concerniente a desarrollo de los colaboradores. Los planes operativos de las unidades organizacionales contendrán metas específicas en este renglón, las cuales aplicarán a los responsables de las mismas con respecto al desarrollo de los colaboradores.
- d. Objetivos de Solución de Problemas, encaminados a la solución de problemas puntuales específicos.
- e. Objetivos Rutinarios, referidos a los aspectos rutinarios del trabajo de la Unidad Organizacional.

ARTÍCULO 23.- Para cada período de evaluación de un año el supervisor inmediato y el servidor público establecerán un “Acuerdo de Desempeño” para este último, en el cual se definen los objetivos y las metas a alcanzar por el servidor público en dicho período.

ARTÍCULO 24.- Las metas individuales incluidas en el Acuerdo de Desempeño de un servidor público estarán vinculadas de forma directa con los objetivos y las metas que componen el Plan Operativo de la Unidad Organizacional para la que trabaja.

ARTÍCULO 25.- Los objetivos y metas que componen el Plan Operativo de una Unidad Organizacional dentro de una Institución Pública constituyen el Acuerdo de Desempeño del Funcionario responsable de dicha Unidad.

ARTÍCULO 26.- La Secretaría de Estado de Administración Pública dictará el instructivo y los formularios para la programación del desempeño por medio de los planes operativos y los acuerdos de desempeño.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 27.- La evaluación de los tres renglones que componen el sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos se llevará a cabo en el orden siguiente:

1. El Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario se evaluará durante el mes de octubre en las instituciones que el período de evaluación comprenda enero a diciembre, y en el antepenúltimo mes del período de evaluación en las instituciones que han definido períodos diferentes a enero – diciembre.

2. La evaluación de competencias, para determinar la capacidad del servidor público para realizar el trabajo, se realizará durante el mes de noviembre, en las instituciones que el período de evaluación comprenda enero a diciembre, y en el penúltimo mes del período de evaluación en las instituciones que han definido períodos diferentes a enero – diciembre.

3. La evaluación del Logro de las Metas se llevará a cabo durante la última mitad del mes de diciembre y la primera mitad del mes de enero, en las instituciones que el período de evaluación comprenda enero a diciembre; y en la última mitad del último mes del período de evaluación y la primera mitad del primer mes del período siguiente y en el antepenúltimo mes del período de evaluación en las instituciones que han definido períodos diferentes a enero – diciembre;

ARTÍCULO 28.- Los servidores públicos cuya evaluación del desempeño en el renglón Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario sea calificada de “Insatisfactorio” o “Bajo el Promedio”, serán excluidos de la evaluación de los otros dos renglones de evaluación. En estos casos, la calificación general de estos servidores será de Insatisfactorio o Bajo el Promedio, según sea el caso, y se aplicarán las consecuencias que establece la Ley 41-08.

ARTÍCULO 29.- Cuando un servidor público obtenga una calificación de Insatisfactorio en el renglón Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario, la oficina de recursos humanos de la institución deberá realizar una investigación y recomendar medidas acorde a lo que establece Ley No. 41-08 en su Título IX.

ARTÍCULO 30.- La Secretaría de Estado de Administración Pública dictará el instructivo y los formularios para la evaluación de los tres renglones del sistema de evaluación del desempeño.

ARTÍCULO 31.- Para los fines del presente Reglamento, los resultados de la evaluación del desempeño calificarán al desempeño de los servidores públicos en las siguientes categorías:

- a. Desempeño Sobresaliente: 95% a 100% en la Calificación General del desempeño y calificación mínima de 95% o más en la evaluación del Renglón Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.
- b. Desempeño Superior al Promedio: desde 85% a 94% en la Calificación General del Desempeño y calificación mínima de 85% el renglón de Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.
- c. Desempeño Promedio: desde 75% a 84 % en la Calificación General del Desempeño. Calificación mínima de 75% el renglón de Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.
- d. Desempeño Bajo el Promedio: desde 65% a 74 % en la Calificación General del Desempeño. Calificación mínima de 70% el renglón Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.
- e. Desempeño Insatisfactorio: desde 64% o menos en la Calificación General del Desempeño. Calificación menor de 70% el renglón de Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.

PÁRRAFO I.- Cuando la segunda condición no se cumpla en cada una de las clasificaciones en los acápites a), b), c) y d), el desempeño se calificará el nivel inmediatamente inferior.

ARTÍCULO 32.- Para una mejor administración de los resultados de la evaluación del desempeño en los renglones que la componen, a cada uno de ellos se aplicará de forma individual las escalas de calificación que se describen en el Artículo 29 del presente Reglamento.

CAPITULO V

EVALUACIONES ESPECIALES Y NO REGULARES

ARTÍCULO 33.- Los servidores públicos que obtengan una calificación general del desempeño de “Insatisfactorio” o de “Bajo del Promedio” “deberán ser incorporados a un programa especial, que comprende las siguientes acciones:

- a. Evaluación del desempeño en un período no mayor de seis (6) meses, sobre la base de una programación de los resultados a obtener en dicho período reducido.
- b. Un programa de capacitación que comprenda los diferentes requerimientos del perfil del cargo.
- c. Seguimiento por parte del supervisor inmediato y la Oficina de Recursos Humanos de la institución.

ARTÍCULO 34.- El servidor público sometido al programa especial que establece el Artículo 31 que obtenga una calificación de “Insatisfactorio” en la evaluación del desempeño que se aplique al final del período establecido será destituido de su cargo.

ARTÍCULO 35.- El servidor público sometido al programa especial que establece el Artículo 31 que obtenga una calificación de “Bajo del Promedio” en la evaluación del desempeño que se aplique al final del período establecido será sometido a una prórroga de dicho programa por un período similar. Si la evaluación del desempeño al final del período prorrogado no ha mejorado, será destituido de su cargo.

ARTÍCULO 36.- Cuando un servidor público sea asignado para realizar funciones en una comisión de servicio en otro órgano o institución diferente al que se encuentra adscrito, tal como se establece en el Artículo 50 de la Ley No.41-08, el funcionario responsable por la supervisión de las nuevas funciones definirá y acordará con el servidor público las metas a alcanzar durante el período en que se encuentre en estas condiciones.

PÁRRAFO I.- Si la asignación del servidor público a una comisión de servicio sobrepasa un período de un año, la programación del desempeño se realizará por tiempo que resta para completar el período de evaluación de la institución, y se hará una nueva programación para el nuevo período de evaluación. Si la asignación tiene una duración igual o inferior a un año, la programación del desempeño se hará por todo el período.

PÁRRAFO II.- La evaluación de desempeño del servidor público que es asignado a una comisión de servicio se computará como la evaluación regular de su desempeño, y tendrá el mismo valor para los fines que se requiera.

PÁRRAFO III.- Si la duración de la asignación en comisión de servicio es inferior a seis meses, la evaluación del desempeño resultará de una combinación ponderada de los resultados de las evaluaciones del desempeño del servidor público en su cargo correspondiente y la obtenida en su asignación a una comisión de servicio. La Secretaría de Estado de Administración Pública definirá el procedimiento a aplicar al respecto.

ARTÍCULO 37.- Si durante el período de evaluación, un servidor público es objeto de asignaciones adicionales de responsabilidades, las mismas deberán ser reflejadas en su acuerdo de desempeño para que sean computadas al final del período de evaluación. La Secretaría de Estado de Administración Pública definirá el procedimiento a aplicar al respecto.

ARTÍCULO 38.- Cuando durante el período de evaluación un servidor público sea objeto de una promoción, un ascenso o un traslado, el nuevo supervisor deberá definir y acordar con el servidor un acuerdo de desempeño que se ajuste a las responsabilidades en el nuevo cargo. En este caso, el renglón de capacidad para hacer el trabajo se evaluará sobre la base de los requerimientos del último cargo desempeñado.

PÁRRAFO I. En los casos de promoción y ascenso, la programación del desempeño se deberá realizar en dos fases:

1. Durante el período probatorio.
2. Luego de superado el período probatorio.

ARTÍCULO 39.- A los servidores públicos que por alguna circunstancia no hayan podido laborar durante el período de evaluación completo, y esto haya sido causa para no lograr las metas establecidas en los acuerdos de desempeño, los resultados logrados se ajustarán al tiempo efectivamente trabajado. La Secretaría de Estado de Administración Pública definirá el procedimiento a aplicar al respecto.

CAPITULO VI ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 40.- Para asegurar el logro de los fines de la evaluación del desempeño, la Subsecretaría de Estado de Fortalecimiento Institucional, en coordinación con las Oficinas de Recursos Humanos, analizará los resultados de las evaluaciones del desempeño de los servidores públicos, tanto a nivel individual de las personas como de las unidades organizacionales que las componen y propondrá un plan de acción para mejorar el desempeño.

PÁRRAFO.- El análisis de los resultados de la evaluación del desempeño comprende los siguientes aspectos:

- a. Capacidad para alcanzar los objetivos y las metas trazadas en los planes operativos de las unidades organizacionales y los acuerdos de desempeño individuales.
- b. Condiciones del clima en la unidad organizacional y factores que afectan a la motivación de sus integrantes.
- c. Adecuación de la estructura organizacional a los fines y los objetivos propuestos por la unidad organizacional.
- d. Disponibilidad y calidad de los recursos técnicos, tecnológicos y estructurales necesarios para lograr los objetivos y metas propuestas.

CAPITULO VII RETROINFORMACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 41.- Los resultados de la evaluación del desempeño serán discutidos con los servidores públicos para que los mismos sirvan de mecanismo de mejora continua. Los responsables de las unidades organizacionales y los supervisores inmediatos de los servidores públicos crearán mecanismos para dar seguimiento y retroinformación constantes al desempeño de sus colaboradores.

ARTÍCULO 42.- Los resultados finales de la evaluación del desempeño serán discutidos entre el supervisor inmediato del servidor público y el supervisor de segundo nivel, y harán las correcciones necesarias para reflejar resultados objetivos y ajustados a la realidad.

ARTÍCULO 43.- El supervisor inmediato y servidor público discutirán los resultados de la evaluación del desempeño en un encuentro formal programado para tales fines.

PÁRRAFO I.- El supervisor inmediato y el servidor público llegarán a acuerdos sobre las acciones que son necesarias para mejorar el desempeño.

PÁRRAFO II.- Estos acuerdos serán incluidos en el Acuerdo de Desempeño para el siguiente período de evaluación del desempeño.

PÁRRAFO III.- La Oficina de Recursos Humanos de la institución pública apoyará a los supervisores en el proceso de retroinformación y llevará registro de los acuerdos arribados entre el supervisor y el servidor público.

ARTÍCULO 44.- Los resultados de la evaluación del desempeño y los acuerdos arribados para mejorar el desempeño serán firmados por el supervisor y el servidor público como señal de aprobación de los mismos.

ARTÍCULO 45.- El proceso de retroinformación se llevará a cabo durante el mes de enero de cada año, o el mes siguiente a la finalización del proceso de evaluación del desempeño en aquellas instituciones donde el período de evaluación no corresponda a enero – diciembre.

ARTÍCULO 46.- La Secretaría de Estado de Administración Pública dictará el instructivo de retroinformación de los resultados de la evaluación del desempeño.

CAPITULO VIII ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 47.- El sistema de evaluación del desempeño será coordinado por la Subsecretaría de Estado de Función Pública de la Secretaría de Estado de Administración Pública.

ARTÍCULO 48.- Las Oficinas de Recursos Humanos coordinarán los procesos de programación, medición y retroinformación del desempeño, con las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo y los funcionarios responsables de las unidades organizacionales que integran la institución correspondiente.

ARTÍCULO 49.- Las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones públicas llevarán registro de los resultados de las evaluaciones del desempeño individuales y de las unidades organizacionales.

PÁRRAFO I.- Los registros de los resultados de las evaluaciones de desempeño se harán en los sistemas de información centrales de la Secretaría de Estado de Administración Pública.

ARTÍCULO 50.- La Secretaría de Estado de Administración Pública dictará el instructivo para la administración del proceso de evaluación del desempeño, así como los mecanismos de interacción con las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones públicas.

CAPITULO IX

MECANISMOS DE APELACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 51.- Cuando un servidor público no esté de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño podrá, elegir los mecanismos que dispone el Capítulo IV, de la Ley No. 41- 08, y lo que establece el Reglamento de Relaciones Laborales al respecto.

CAPITULO X

EVALUACION DEL PERÍODO PROBATORIO

ARTÍCULO 52.- Todo servidor público promovido o ascendido, y toda persona que ingrese a la Administración Pública en un cargo de carrera, deberán superar un período probatorio cuya duración dependerá del cargo que ocupe, de acuerdo a lo que establecen los Artículos 37 y 44 de la Ley No. 41-08.

PÁRRAFO I.- El nombramiento en período probatorio corresponderá al titular del órgano que en el momento ostente la máxima autoridad en la gestión del personal de la administración pública, o autoridad superior en la gestión del personal en los órganos autónomos o descentralizados y en los municipios.

PÁRRAFO II.- Período probatorio para los cargos de carrera tendrá una duración máxima de doce (12) meses, contando a partir de su ingreso real a la institución o la fecha de efectividad de la promoción o el ascenso, según sea el caso.

PÁRRAFO III.- A los fines de facilitar la administración del período probatorio, se incluirá la descripción del cargo y se indicará la duración del mismo.

PÁRRAFO IV.- La Secretaría de Estado de Administración Pública dictará el instructivo para la administración del período probatorio.

ARTÍCULO 53.- La Oficina de Recursos Humanos de la institución coordinará con el responsable del departamento correspondiente y el supervisor inmediato los medios para dar seguimiento al desempeño de las personas en período probatorio.

ARTÍCULO 54.- La Oficina de Recursos Humanos de la institución mantendrá control de las personas que se encuentran en período probatorio y dará aviso con no menos de quince

(15) días hábiles de anticipación al supervisor inmediato para hacer las coordinaciones de lugar.

ARTÍCULO 55.- La evaluación del período probatorio se debe completar en un plazo no mayor de una (5) días hábiles, luego de completado dicho período.

PÁRRAFO I.- El incumplimiento de este mandato, por parte del supervisor inmediato y la Oficina de Recursos Humanos de la institución, conlleva la aplicación de una sanción disciplinaria de primer o segundo grado, aplicable al funcionario que haya provocado la falta, según el nivel de reincidencia.

ARTÍCULO 56.- La falta de capacidad comprobada y la no observación del régimen ético y disciplinario de la persona de nuevo ingreso en cualquier momento del período probatorio, será causa de extinción de la contratación.

ARTÍCULO 57.- La decisión de extinción del nombramiento provisional de una persona de nuevo ingreso que se encuentre en el período probatorio se basará en los resultados de la evaluación de dicho período. Cuando se presente una de las condiciones establecidas en el Artículo 54 del presente Reglamento, se deberá completar la evaluación del período probatorio que justifique tal situación.

PÁRRAFO.- El superior inmediato deberá, en todos los casos, coordinar con la Oficina de Recursos Humanos para completar la evaluación del período probatorio, en la cual se deberá basar la decisión de extinción del de la contratación.

ARTÍCULO 58.- Durante el período probatorio, las personas de nuevo ingreso a la administración pública, deberán completar un programa especial de inducción que incluya los entrenamientos específicos que le permitan desempeñarse con éxito.

PÁRRAFO I.- El programa especial de inducción al cargo a que se refiere el presente artículo será preparado por el supervisor inmediato y la Oficina de Recursos Humanos de la institución.

ARTÍCULO 59.- Durante el período probatorio, los servidores públicos promovidos o ascendidos serán sometidos a un programa especial de capacitación que potencie su desempeño exitoso en el nuevo cargo.

PÁRRAFO I.- El programa de capacitación a que se refiere este artículo será elaborado por el supervisor inmediato y la Oficina de Recursos Humanos, sobre la base de las competencias requeridas en el perfil del cargo y los resultados de las evaluaciones realizadas en el concurso o el proceso de promoción.

ARTÍCULO 60.- La evaluación del período probatorio se basará en los tres renglones que componen el sistema de evaluación del desempeño: Logro de Metas, Capacidad para Realizar el Trabajo y Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.

PÁRRAFO I.- Para la evaluación del renglón Logro de Metas, el supervisor inmediato definirá con el servidor público de nuevo ingreso un “Acuerdo de Desempeño”, en el cual se establece las metas que deberá lograr el servidor público y los parámetros que se utilizarán para su medición, así como la fecha de evaluación y terminación del período probatorio.

PÁRRAFO II.- Para la evaluación de la capacidad para realizar el trabajo, se utilizará un formulario diseñado a partir de las competencias que se especifican en el perfil del cargo. Este formulario será completado por el propio evaluado, el supervisor inmediato, tres empleados con relaciones de pares seleccionados por la Oficina de Recursos Humanos y tres supervisados si la persona evaluada supervisa.

PÁRRAFO III.- La evaluación del nivel de cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario será realizada completando un formulario de evaluación para el grupo ocupacional que corresponde al servidor de que se trate.

ARTÍCULO 61.- Para superar el período probatorio, las personas de nuevo ingreso a la administración pública y los servidores públicos promovidos o ascendidos, deberán alcanzar una calificación de promedio, o superior a ésta, en cada uno de los tres renglones de evaluación.

ARTÍCULO 62.- Mientras permanezca en el período probatorio el servidor público promovido o ascendido conservará todos los derechos y prerrogativas que corresponden al cargo de procedencia.

ARTÍCULO 63.- Cuando el servidor público que ha sido objeto de una promoción o un ascenso dentro de la carrera no supere período probatorio, será asignado nuevamente al cargo de procedencia.

ARTÍCULO 64.- Cuando un cargo de carrera resulte vacante como consecuencia del ascenso o la promoción de su ocupante, el mismo será cubierto de forma temporal hasta que el servidor público ascendido o promovido sea confirmado en su nuevo cargo.

ARTÍCULO 65.- Las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones públicas mantendrán registros actualizados de los servidores públicos que han ocupado temporalmente cargos de carrera. Este registro será tomado en cuenta para fines de concursos internos en el renglón de conocimientos técnicos.

CAPITULO XI

NOMBRAMIENTO DEFINITIVO EN LA CARRERA

ARTÍCULO 66.- Las personas de nuevo ingreso que hayan superado el período probatorio serán nombrados servidores públicos de carrera en el cargo correspondiente.

ARTÍCULO 67.- La Oficina de Recursos Humanos de la institución tramitará a la Secretaría de Estado de Administración Pública, la relación de servidores públicos que han superado el período probatorio en un plazo de quince (15) días hábiles a contar a partir de la fecha de cumplimiento de dicho período, solicitando el nombramiento definitivo en el cargo correspondiente.

ARTÍCULO 68.- La Secretaría de Estado de Administración Pública someterá al Presidente de la República la relación de propuestas de nombramientos definitivos en un plazo no mayor de treinta (30) días hábiles a contar de la fecha de recepción desde las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones.

ARTÍCULO 69.- Cuando la persona ha sido nombrada como servidor público en el cargo correspondiente, el supervisor inmediato y ella establece el “Acuerdo de Desempeño” con las metas que deberá alcanzar para el período de evaluación, y se deberán evaluar los demás renglones de acuerdo a lo que se establece en el Artículo 36 del presente Reglamento.

PÁRRAFO I. Período de evaluación a que se refiere el presente artículo se corresponde al tiempo que resta para completar el período de evaluación de desempeño de la institución. Al final de dicho período, el servidor público será evaluado dentro de los criterios establecidos por el presente Reglamento.

CAPITULO XII

PROMOCION Y ASCENSO EN LA CARRERA

ARTÍCULO 70.- Los servidores públicos que ocupan cargos de carrera, que cumplan los requisitos que se enumeran en el Artículo 65 de este Reglamento, son elegibles a una promoción para optar por cargos de mayor responsabilidad dentro de su grupo ocupacional, tanto dentro como fuera de la institución a la pertenecen.

ARTÍCULO 71.- La promoción de los servidores de carrera se fundamentará en el mérito personal, a partir de los siguientes criterios:

1. Los resultados de la evaluación del desempeño: Para optar por una promoción, los servidores públicos deberán poseer una calificación de “Superior al Promedio” o “Sobresaliente” en las últimas dos evaluaciones consecutivas.
2. Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario: No haber sido objeto de sanciones disciplinarias en los últimos dos años, ni tener sanciones disciplinarias pendientes de conocimiento o decisión.
3. Programas de Desarrollo y Capacitación: Haber completado las metas de desarrollo establecidas en los acuerdos de desempeño en los últimos dos períodos de evaluación.

PÁRRAFO.- Las promociones podrán tener lugar dentro de la serie natural del cargo que ocupa o en series de cargos equivalentes.

ARTÍCULO 72.- Los servidores públicos de carrera podrán optar por un ascenso, tanto dentro de la institución a la que pertenecen como fuera de ella.

ARTÍCULO 73.- Los concursos internos constituyen el único mecanismo para alcanzar un ascenso dentro de la carrera. Cuando ninguna de las personas que han participado en el concurso han superado las evaluaciones, se procederá a declararlo desierto y a convocar nuevamente, siguiendo el procedimiento siguiente:

1. Si el concurso interno se celebró cerrado, se procede a celebrarlo abierto para dar oportunidad a los servidores de todas las instituciones públicas.
2. Si el concurso interno se celebró abierto, se procede a convocar un concurso externo.

ARTÍCULO 74.- En un concurso interno se evaluarán los siguientes aspectos, con la puntuación que se indica en cada caso:

1. Requerimientos de formación académica para cargo vacante.
2. Conocimientos técnicos y competencias establecidas incluidos en el perfil del cargo vacante.
3. Resultados de las dos últimas evaluaciones del desempeño del servidor público.
4. Condición del servidor público con respecto al Régimen Ético y Disciplinario.

ARTÍCULO 75.- Para los fines de la calificación de los participantes en los concursos internos se define las ponderaciones siguientes para cada uno de los factores.

1. Formación Académica Requerida por el Cargo Vacante: Mínimo de 10% y Máximo de 20%.
2. Conocimientos técnicos y competencias requeridas para el cargo vacante que posee el servidor público: Mínimo de 35% y Máximo de 45%.
3. Resultados de las dos evaluaciones del desempeño previas: 40% a 50%.

PÁRRAFO.- La Secretaría de Estado de Administración Pública establecerá las ponderaciones específicas para cada grupo ocupacional, atendiendo a la naturaleza de los mismos.

ARTÍCULO 76.- Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados en los concursos internos como se indica en la tabla siguiente:

Calificación del desempeño	Puntuación del renglón
Desempeño Insatisfactorio	No participa
Desempeño Bajo el Promedio	Hasta 20% del renglón
Desempeño Promedio	Hasta 50% del renglón
Desempeño Superior al Promedio	Hasta 85% del renglón
Desempeño Sobresaliente	Hasta 100% del renglón

ARTÍCULO 77.- Los servidores públicos que han sido objeto de acciones disciplinarias en los últimos dos años o que tengan un proceso disciplinario abierto no podrán participar en un concurso interno.

ARTÍCULO 78.- Los conocimientos técnicos y las competencias a que hace referencia el numeral 2, del Artículo 72, serán evaluados mediante uno o más de los siguientes mecanismos:

1. Pruebas técnicas específicas elaboradas por la Secretaría de Estado de Administración Pública para cada cargo o grupo ocupacional, en coordinación con la institución.
2. Competencias certificadas por organismos acreditados para tales fines.
3. Participación del servidor público en programas de capacitación y desarrollo del INAP, o cualquier institución cuyos programas estén acreditados por éste, que respondan a los requerimientos del perfil del cargo vacante.

ARTÍCULO 79.- La selección del candidato ganador del concurso interno recaerá en el servidor que obtenga la puntuación global más alta en el concurso.

PÁRRAFO I.- Cuando haya más de una vacante, se seleccionarán los candidatos que hayan obtenido las calificaciones más altas en el concurso, siempre que las mismas superen la calificación mínima establecida para superar el concurso.

PÁRRAFO II.- La puntuación mínima que deberá obtener un servidor para cada uno de los factores evaluados para ser considerado en la terna de finalistas será de 70%.

ARTÍCULO 80.- En caso de un empate la selección final del servidor público que será ascendido recae en el responsable de la unidad organizacional a que pertenece el cargo vacante.

ARTÍCULO 81.- Cuando un servidor público participe en un concurso para optar por un ascenso dentro de la carrera y no supere las calificaciones mínimas requeridas, deberá esperar un período de un año para volver a optar por el mismo cargo. Sin embargo podrá participar en concursos para otros cargos.

ARTÍCULO 82.- La Secretaría de Estado de Administración Pública y las instituciones públicas mantendrán registro de la participación de los servidores públicos en los concursos internos y de los resultados obtenidos en los mismos.

PÁRRAFO: El registro a que se refiere el presente ARTÍCULO se deberá llevar en los sistemas de la Secretaría de Estado de Administración Pública.

ARTÍCULO 83.- Las instituciones públicas harán las propuestas de los cargos típicos en que pueden crecer los servidores públicos que las integran, tanto para los fines de promoción como de ascenso, y la someterán a la Secretaría de Estado de Administración Pública para su validación, aprobación y registro. Las series definidas servirán de marco de referencia para los programas de desarrollo y como guías para el crecimiento de los servidores públicos.

ARTÍCULO 84.- El jurado para la celebración de los concursos internos está integrado de la forma en que dispone el Reglamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

CAPITULO XIII REGISTRO DE ELEGIBLES PARA PROMOCIÓN Y ASCENSO

ARTÍCULO 85.- La Secretaría de Estado de Administración Pública conformará y mantendrá actualizado un registro de elegibles interno para la realización de las promociones y los ascensos en la carrera.

ARTÍCULO 86.- El registro de elegibles para ascensos en la carrera se conformará a partir de la participación de los servidores públicos en los concursos internos.

PÁRRAFO I.- Sólo serán incluidos en el registro de elegibles para ascensos en la carrera los servidores públicos que hayan concursado para optar por un cargo de carrera, superando las calificaciones mínimas requeridas, pero no fueron seleccionados para ocupar los cargos vacantes.

PÁRRAFO II.- Un servidor público que ocupe un cargo de carrera podrá pertenecer al registro de elegibles de varios cargos.

ARTÍCULO 87.- Los servidores públicos en registro de elegibles para ascenso a un cargo determinado permanecerán en éste por un máximo de dieciocho (18) meses contados a partir de la fecha en la que se hubiere aprobado su selección.

ARTÍCULO 88.- En caso que él o los titulares designados en los cargos concursados no hubieren tomado posesión de los mismos dentro del plazo de treinta (30) días, contados a partir de la fecha de su designación, o que la persona designada para llenar la vacante del cargo concursado no haya superado el período probatorio o se hubiere extinguido su relación de empleo por cualquier causa prevista en la Ley 41-08, del 16 de enero de 2008, deberá designarse el elegible que siga en el orden de mérito resultante en el concurso de oposición correspondiente.

ARTÍCULO 89.- El registro de elegibles para promociones en la carrera se conformará a partir de los resultados de la evaluación del desempeño y la participación de los servidores en los programas de desarrollo.

ARTÍCULO 90.- El registro de elegibles para promociones tiene alcance para todas las instituciones bajo el régimen de la Ley No. 41-08, del 16 de enero de 2008.

CAPITULO XIV

PROGRAMAS DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN VINCULADOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 91.- Los programas de capacitación y desarrollo constituyen uno de los componentes principales del proceso de profesionalización de la administración pública, por lo que deben estar integrados a los planes operativos de las unidades organizacionales y los acuerdos de desempeño de los servidores públicos.

ARTÍCULO 92.- Los programas de capacitación y desarrollo serán ejecutados por el Instituto Nacional de Administración Pública – INAP- en coordinación con las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones públicas

ARTÍCULO 93.- Las instituciones públicas deberán cumplir cada año con objetivos de capacitación y desarrollo de sus integrantes claramente establecidos en los Planes Operativos de sus unidades organizacionales respectivas.

ARTÍCULO 94.- Los servidores públicos deberán lograr objetivos y metas de capacitación y desarrollo establecidos de forma explícita en los acuerdos de desempeño para cada período de evaluación.

PÁRRAFO.- Las metas de capacitación y desarrollo individuales podrán ser formuladas en horas hombre de participación efectiva en programas de capacitación y desarrollo o completando satisfactoriamente programas específicos.

ARTÍCULO 95.- Los programas de capacitación y desarrollo de los servidores públicos estarán en concordancia con las competencias que se definan en el plan estratégico de cada institución y las incluidas en los perfiles de los cargos.

ARTÍCULO 96.- Los servidores públicos que obtengan una calificación de “Superior al Promedio” y “Sobresaliente” serán incluidos en programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, desarrollo de equipos e innovación, con la finalidad impulsar por medio de ellos procesos de cambios institucionales en la administración pública.

ARTÍCULO 97.- Los programas de capacitación y desarrollo a que se refiere el Artículo 94, serán estándar para cada uno de los grupos ocupacionales, y serán definidos por la Secretaría de Estado de Administración Pública en coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-.

ARTÍCULO 98.- Cuando un servidor público que ha formado parte en los programas de desarrollo a que se refiere el Artículo 94 del presente Reglamento participe en un concurso interno para un ascenso al grupo ocupacional inmediatamente superior al que pertenece, recibirá la máxima puntuación asignada al renglón Conocimientos Técnicos y Competencias Requeridas definido por el Numeral 2, del Artículo 73.

ARTÍCULO 99.- El Instituto Nacional de Administración Pública y las instituciones públicas a que pertenecen los servidores públicos que participan en los programas de desarrollo, mantendrán registros actualizados de la participación de los servidores públicos en los programas de capacitación y desarrollo.

DADO en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, capital de la República Dominicana, a los veintiún (21) días del mes de julio de dos mil nueve (2009); años 166 de la Independencia y 146 de la Restauración.

LEONEL FERNÁNDEZ

Anexo 5: La evaluación desempeño en el sector público de México

NORMA para el sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de la Función Pública.

Con fundamento en los artículos 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1, 4, 13, 92 y 93 de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles; y 5 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, se expide la siguiente

NORMA PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE NIVEL OPERATIVO

1. OBJETIVO

Dar a conocer a las dependencias y entidades el esquema normativo y metodológico para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos comprendidos del nivel **1 al 13** del Tabulador General de Sueldos del Gobierno Federal vigente aplicable a personal operativo, así como a las personas contratadas por honorarios equivalentes a los mismos niveles arriba mencionados, mediante la medición cuantitativa y cualitativa de metas, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

2. DEFINICIONES

Sólo para los efectos de la presente Norma, se entenderá por:

Cédula de Evaluación: El instrumento de medición diseñado para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el cual está integrado por los siguientes apartados: funciones principales y/o actividades que se desempeñan, establecimiento de metas, factores a evaluar, comentarios del evaluado, comentarios del evaluador y firma autógrafa de los participantes en el proceso de evaluación.

Comisión Evaluadora: La instancia que se establecerá en cada dependencia o entidad, con la responsabilidad de organizar y dar seguimiento al proceso para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

Comité de Evaluación: La instancia que se establecerá en toda Unidad Responsable de cada dependencia y entidad, con la responsabilidad de organizar y operar el proceso para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

Dependencias: Las Secretarías de Estado, incluyendo a sus respectivos órganos administrativos desconcentrados y a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. También se entenderá por dependencia a la Procuraduría General de la República, a los Tribunales Administrativos y a las unidades administrativas de la Presidencia de la República.

Eficacia: La capacidad para alcanzar las metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.

Eficiencia: La capacidad de alcanzar las metas programadas con el mínimo de tiempo y recursos disponibles, logrando su optimización.

Entidades: Los organismos descentralizados, cuyas relaciones laborales se rijan por el Apartado "B" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Estímulos: El reconocimiento que recibe el servidor público con base en el dictamen emitido por el Comité de Evaluación y consiste en 10 días consecutivos de vacaciones extraordinarias que no podrán integrarse a los periodos establecidos, ni sustituirse por pago en efectivo.

Evaluador: El jefe inmediato superior del personal evaluado, en quien recae la responsabilidad directa de la evaluación de su(s) colaborador(es).

Factores de Evaluación: El conjunto de 12 factores a través de los cuales se evalúan los conocimientos y habilidades, así como los valores, comportamientos, hábitos y disposición a realizar funciones encomendadas.

Kárdex de Evaluación o Portafolio de Evidencias: La documentación que contiene toda la información respecto al historial de desempeño del servidor público dentro del área laboral, dependencia o entidad.

Meta: La expresión cuantificable de los objetivos por alcanzar en un área, unidad, dirección general, dependencia o entidad del sector público, dentro de un periodo determinado y de las tareas asignadas a cada uno de los servidores públicos o personal contratado por honorarios, con la finalidad de valorar su particular cumplimiento y reconocer en esa medida el esfuerzo desarrollado de acuerdo a sus funciones en correlación con los planes y/o programas institucionales.

Personal Evaluado: Servidores públicos de nivel operativo y personas contratadas por honorarios equivalentes a los niveles 1 al 13 del Tabulador General de Sueldos del Gobierno Federal vigente.

Programa de Estímulos y Recompensas: El conjunto de actividades, cuya realización permitirá elegir a aquellos servidores públicos o personal contratado por honorarios que por desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones, se hagan acreedores a un estímulo, una recompensa o, en su caso, sean sujetos de un plan de capacitación.

Recompensa: El reconocimiento previsto en el numeral 8.3.4 de la presente Norma que se otorga al personal evaluado seleccionados en cada Unidad Responsable, con base en el dictamen emitido por la Comisión Evaluadora.

Retroalimentación: La acción en la que el evaluador proporciona información sustentada al personal evaluado, con el fin de lograr un proceso de mejora continua.

Secretaría: La Secretaría de la Función Pública.

Sistema de Evaluación del Desempeño: El conjunto de elementos teóricos y metodológicos, que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño laboral del personal evaluado bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y valoración de factores de actitud y aptitud.

Unidad Responsable: El área administrativa facultada para llevar a cabo las actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los programas de una dependencia o entidad de la Administración Pública Federal.

3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La presente Norma será de observancia general para las dependencias y entidades cuyas relaciones laborales se rigen por el apartado "B" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

4. SUJETOS DE LA NORMA

Esta Norma se aplicará a los servidores públicos comprendidos del nivel **1 al 13** del Tabulador General de Sueldos del Gobierno Federal vigente aplicable a personal operativo, así como a las personas contratadas por honorarios que realicen funciones equivalentes a las que desempeña el personal de plaza presupuestaria, previa justificación técnica y funcional, y cuya contratación haya sido expresamente autorizada por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública, y los contratos estén debidamente registrados ante la Secretaría, de conformidad con lo previsto en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal de que se trate, y que sean propuestos por sus superiores jerárquicos, la representación sindical o por los propios compañeros de trabajo, una vez cumplidos los requisitos de la presente Norma.

Serán sujetos de los estímulos y recompensas aquellos servidores públicos que al momento de la evaluación cuenten con un mínimo de 6 meses de antigüedad en el puesto en que se evalúa su desempeño.

Quedan excluidos de la aplicación de la presente Norma el personal docente incorporado al modelo de educación básica, media superior y superior, el personal de la rama médica, paramédica y grupos afines, el personal del servicio exterior mexicano y el personal militar de las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina.

5. RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE LA NORMA

- 5.1. Los responsables de la aplicación de la presente Norma serán los Titulares de las dependencias y entidades; los Oficiales Mayores; Directores Generales de Recursos Humanos; Directores Generales de Programación y Presupuesto o equivalentes y los servidores públicos a quienes se encomiende la aplicación correspondiente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.
- 5.2. En cada dependencia o entidad de la Administración Pública Federal, se establecerá una Comisión Evaluadora y tantos Comités Evaluadores como Unidades Responsables conformen su estructura organizacional. Estas instancias serán las responsables del proceso para el otorgamiento y entrega de estímulos y recompensas.

6. ACCIONES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES

- 6.1. Cumplir y aplicar la presente Norma y su metodología. Las dependencias coordinadoras deberán hacer del conocimiento de las entidades coordinadas bajo su sector el contenido de la presente Norma y metodología para su aplicación.
- 6.2. Con el objeto de fortalecer su sistema de administración y desarrollo de personal, deberán implementar medidas orientadas a consolidar la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, así como presentar a la Secretaría los resultados que se obtengan y el impacto que se produzca en las actividades que desempeña su personal, en el mes de noviembre.
- 6.3. Realizar una amplia difusión de lo que significa el Programa de Estímulos y Recompensas, a través de medios electrónicos, así como exhibirse en módulos de atención al público con los que se cuente o en los lugares de mayor afluencia dentro de las instalaciones en cada dependencia o entidad de la Administración Pública Federal.
- 6.4. Determinarán, con base en el Anexo V denominado "Calendario de Actividades" y contenido en la Metodología para la Evaluación del Desempeño, los días en los cuales se aplicará el proceso al personal evaluado.

En esas mismas fechas deberán definirse las metas con las cuales se determinará el desempeño del personal evaluado en el periodo que comprende de julio a junio del año siguiente, suscribiendo las cédulas respectivas.

Los Comités verificarán la definición de metas del personal evaluado y lo harán constar en el acta de la sesión en que se informe lo conducente, conforme lo previsto en el numeral 9.4.12. de esta Norma.

Los servidores públicos de nuevo ingreso o aquellos que resulten promovidos a un puesto de nivel operativo con mayor responsabilidad, a más tardar al mes siguiente al de su contratación o promoción, según corresponda, deberán precisar conjuntamente con sus superiores jerárquicos las metas sobre las cuales se evaluará su desempeño durante el mes de julio siguiente.

- 6.5. Programar, a través de sus áreas responsables de recursos humanos, la impartición de cursos de capacitación para los representantes de recursos humanos, que al efecto designe

cada una las direcciones generales o unidades administrativas, con la finalidad de que éstos, a su vez, capaciten a los evaluadores.

- 6.6. Programar, una semana antes de la evaluación el entrenamiento necesario para los evaluadores, con el propósito de que la aplicación de la presente Norma y su metodología sean precisas para establecer metas cuantificables, retadoras y alcanzables. Dicha programación estará a cargo de las áreas de recursos humanos.
- 6.7. Deberán implantar “la semana de la evaluación”, con la finalidad de que exista un período programado para la evaluación del personal y así las cédulas de evaluación sean requisitadas en tiempo y forma.
- 6.8. Los resultados derivados del proceso de evaluación del desempeño serán considerados como fuente de información primaria para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación anual.
- 6.9. Para determinar a los ganadores de estímulos, únicamente deberán considerar el resultado de la cédula de evaluación del desempeño que se le haya aplicado al personal evaluado.
- 6.10. Darán validez oficial a la cédula de evaluación del desempeño, a través de las firmas autógrafas del jefe inmediato del evaluador, del evaluador y la del propio personal evaluado.
- 6.11. Establecer que, en caso de existir desacuerdos entre el personal evaluado y el evaluador, el jefe inmediato del evaluador será el responsable de resolverlos.
- 6.12. Dar formalidad y validez a la entrega de los estímulos y recompensas, mediante constancia o reconocimiento que acreditará la premiación respectiva. Dicha premiación se efectuará, a más tardar, en el acto de abanderamiento al personal que representará a la institución en el desfile conmemorativo del 20 de noviembre.
- 6.13. Considerar los resultados obtenidos de la aplicación del Programa del Empleado del Mes, cuando se aplique al servidor público como la base para efectuar el seguimiento de la calificación que obtenga cada trabajador en la cédula de evaluación del desempeño y, en su caso, servirá como factor de desempate.
- 6.14. Brindar, a través de los evaluadores, retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación aplicada individualmente a sus colaboradores, a fin de que éstos cuenten con elementos objetivos acerca de su evaluación con la finalidad de que entre ambos propongan las acciones que una vez validadas por el área correspondiente, se implementarán para reconocer personalmente a los colaboradores que por sus resultados lo ameriten, conforme a los programas de reconocimiento y de capacitación autorizados.
- 6.15. Elaborar el acta que mencione a los servidores públicos acreedores a los estímulos y/o recompensas, misma que se transcribirá en el Libro de Honor de cada institución.
- 6.16. Considerar como criterio de desempate los resultados de las evaluaciones del desempeño sobresalientes, en el caso de que un trabajador operativo se presente como candidato a obtener un puesto de mayor nivel.
- 6.17. Dar a conocer a la Secretaría, en el mes de noviembre, los resultados del desarrollo del Programa de Estímulos y Recompensas, enviando a través de un disco flexible 3.5 pulgadas la siguiente información:
 - 6.17.1. Resumen ejecutivo (5 cuartillas máximo) en donde se mencionen los beneficios obtenidos y obstáculos presentados por la implementación de la Norma y la aplicación de su metodología, así como sugerencias que permitan retroalimentar al Sistema de Evaluación del Desempeño. (ANEXO VII)
 - 6.17.2. Información estadística: Total de servidores públicos adscritos en la dependencia o entidad, número de servidores públicos del nivel operativo 1 al 13, número de personal evaluado, clasificado por puestos; porcentaje de quienes obtuvieron estímulos y recompensas, así como el criterio utilizado para la entrega de éstos y la justificación con base en la estructura; promedios de calificaciones obtenidas;

número de personas evaluadas a las que se les otorga estímulos con base en la calificación más alta; número de personas evaluados a las que se les otorga recompensas con base en un trabajo documentado, así como el número de cédulas de evaluación que no fueron firmadas por los servidores públicos y personal contratado por honorarios que no contienen las metas programadas y el motivo correspondiente. Dicha información deberá ser remitida para su manejo en Excel, y de acuerdo a los formatos I, II; y III del ANEXO VII.

- 6.17.3. Estrategias de difusión documentada: Enviar copia del calendario de actividades de la Comisión y Comités de Evaluación y copia de la Convocatoria emitida. (ANEXO VII)

7. ACCIONES DE LA SECRETARÍA

- 7.1 . Asesorar y apoyar técnicamente a las dependencias y entidades que en su oportunidad lo requieran, a efecto de aplicar en forma eficiente el Sistema de Evaluación que regula la presente Norma.
- 7.2 . Analizar y dar seguimiento al proceso para determinar el desempeño del personal evaluado, a través de los resultados de la implementación y operación del Sistema de Estímulos y Recompensas de cada dependencia y entidad.

8. DISPOSICIONES GENERALES

8.1. Para la Evaluación del Desempeño

- 8.1.1. El otorgamiento de Estímulos y Recompensas se realizará mediante la evaluación de metas, factores y aportaciones y, en su caso, por un trabajo escrito, aspectos establecidos en la "Metodología para la Evaluación del Desempeño".
- 8.1.2. En el proceso de evaluación del desempeño, se deberá verificar que el personal evaluado cumpla las metas previstas en los programas de trabajo de la dependencia o entidad de la Administración Pública Federal, según sea el caso.
- 8.1.3. La calificación del personal evaluado se obtendrá a través de la aplicación de la "Cédula de Evaluación" (Anexo IV) contenido en la Metodología para la Evaluación del Desempeño, siendo los jefes inmediatos los responsables de practicar la evaluación, a efecto de que ésta se constituya como el único instrumento que permita, a los Comités, la selección de los acreedores a los estímulos y recompensas.

8.2. De los Estímulos

- 8.2.1. Se otorgarán los estímulos al personal evaluado que se hubieren distinguido por la calificación de Muy Bueno obtenida en la evaluación del desempeño, con base en las acciones comprendidas en el Artículo 92 de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
- 8.2.2. Los estímulos consistirán en otorgar al personal evaluado que hayan obtenido el nivel más alto de calificación dentro del nivel de Muy Bueno, diez días consecutivos de vacaciones extraordinarias que no podrán integrarse a los periodos establecidos ni sustituirse por pago sin disfrutarlas.
- 8.2.3 . El área encargada de la administración de recursos humanos de cada Unidad Responsable tramitará los estímulos y turnará al Comité de Evaluación, en su carácter de Secretario Técnico, los expedientes de candidatos que hubiesen obtenido el puntaje más alto en el nivel de Muy Bueno, para que, a juicio de dicho Comité, tengan a bien otorgar los estímulos, de acuerdo a la siguiente regla:

- De 1 a 17 personas evaluadas se otorgará un estímulo; de 18 a 34 se otorgarán dos estímulos, de 35 a 50 se otorgarán tres estímulos, y así sucesivamente.

8.2.4. Al personal ganador de los estímulos se le deberá extender una constancia con dos copias, la primera para su expediente y la segunda para el jefe inmediato. Asimismo, dicho personal será candidato a recibir el importe de las recompensas, por cada Unidad Responsable, si cumplen con los requerimientos.

8.3 . De las Recompensas

8.3.1. El personal acreedor a estímulos serán candidatos a recibir las recompensas por cada Unidad Responsable.

8.3.2. El personal evaluado, para estar en condiciones de ser beneficiados con una recompensa, deberán documentar las aportaciones que se señalen en la cédula de evaluación del desempeño.

8.3.3. El otorgamiento de las recompensas será a juicio de la Comisión Evaluadora, apegándose al siguiente criterio:

Otorgar máximo cinco recompensas por cada Unidad Responsable de acuerdo al número de servidores públicos adscritos. Ejemplo: con menos de 250 servidores públicos, se otorgará una sola recompensa; de 251 a 500 servidores públicos se otorgarán dos recompensas y así sucesivamente, añadiendo una recompensa por cada 250 trabajadores adscritos sin exceder de cinco.

8.3.4. La recompensa ascenderá a la cantidad de **\$6,800.00** (SEIS MIL OCHOCIENTOS PESOS 00/100 M.N.), para cada uno del personal seleccionado en cada Unidad Responsable.

El monto de la recompensa podrá actualizarse por la Secretaría de la Función Pública a través de la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, previo dictamen presupuestario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con base en las disposiciones del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio de que se trate.

En ningún caso, podrá dividirse en partes iguales ni repartir el monto de los recursos que, por concepto de recompensa se reciba.

8.3.5. Las recompensas que se otorguen serán con cargo al presupuesto de servicios personales de las propias dependencias y entidades, de conformidad con lo dispuesto en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

La entrega de las mismas se hará de manera directa a los interesados. En caso de fallecimiento del personal evaluado merecedor de recompensa, la entrega se hará a los beneficiarios designados ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

8.3.6. Además de la recompensa, recibirán un diploma, el cual será firmado por el Titular de la dependencia o entidad, en su calidad de Presidente de la Comisión Evaluadora y por aquellos funcionarios que designe dicha Comisión. Asimismo, se dejará constancia al respecto y se enviará una copia a su expediente personal y otra a su superior jerárquico.

8.3.7. En cada dependencia o entidad, la unidad administrativa encargada de la función de administración de personal será la responsable del Libro de Honor, en el que se asentará el acta con los nombres del personal que haya obtenido los estímulos y recompensas.

8.3.8. Los estímulos y recompensas no se otorgarán, cuando a juicio de la Comisión Evaluadora no se satisfagan los requisitos que prevé esta Norma.

9. DISPOSICIONES SOBRE COMISIÓN EVALUADORA

9.1. De la Integración de la Comisión Evaluadora

9.1.1. La Comisión Evaluadora se instalará por cada dependencia o entidad durante el mes de julio.

9.1.2. La Comisión Evaluadora se integrará por:

- El Titular de la dependencia o entidad, quien la presidirá y tendrá voto de calidad;
- El Oficial Mayor o equivalente;
- El Contralor Interno o equivalente;
- El Director General, o equivalente, que tenga a su cargo la programación, organización y presupuesto de la institución;
- El Director General de Recursos Humanos, o equivalente, quien fungirá como Secretario Técnico y, en su caso,
- Un Representante Sindical de la institución.

En las entidades participará, si así se considera procedente, un representante de la dependencia coordinadora de sector.

9.2. De las Funciones de la Comisión Evaluadora

9.2.1. Determinar, a través del Secretario Técnico, el diseño de las características y contenido de la convocatoria para la selección de candidatos a obtener los estímulos y recompensas, en la forma y términos establecidos por la presente Norma y con base en los criterios que juzgue pertinente aplicar, debiendo contener por lo menos:

- A) Una breve explicación de los motivos y propósitos por los que se otorgan los estímulos y recompensas destacando la importancia que representa el buen desempeño laboral en el incremento de la eficiencia y calidad de los servicios que presta la Administración Pública Federal.
- B) La justificación respecto al establecimiento de metas y el uso de indicadores de medición para resaltar la utilidad de éstos en la orientación del esfuerzo institucional y para reconocer el desempeño del personal responsable en el cumplimiento de las tareas institucionales.
- C) Una reseña donde se señale que la evaluación adecuada del comportamiento laboral puede:
 - 1 Incrementar la motivación de cada uno de los servidores públicos de nivel operativo y el personal contratado por honorarios equivalente a nivel operativo, así como mejorar su desempeño.
 - 2 Propiciar un mayor desarrollo de las potencialidades de los servidores públicos de nivel operativo y el personal contratado por honorarios equivalente a nivel operativo.
 - 3 Sentar las bases para un sistema justo y sólido de otorgamiento de estímulos y recompensas.
 - 4 Proporcionar a los mandos medios mejor conocimiento del potencial de sus colaboradores.
- D) El proceso de instalación de los Comités de Evaluación.

- E) Los requisitos para la presentación de candidatos a la obtención de estímulos y recompensas ante el Comité de Evaluación, especificando la fecha límite de recepción de expedientes e indicando que las propuestas de candidatos podrán ser presentadas por los superiores jerárquicos, los representantes sindicales o por los propios compañeros de trabajo.
 - F) El periodo en el que los Comités de Evaluación deberán analizar y seleccionar a los acreedores a estímulos, así como la fecha límite de entrega a la Comisión Evaluadora de los expedientes de candidatos a obtener las recompensas.
 - G) La información que dé a conocer a los servidores públicos de nivel operativo y personal contratado por honorarios equivalente a nivel operativo la necesidad e importancia de tener un soporte documental de las aportaciones en sus procesos de trabajo, a efecto de justificar el puntaje que se obtenga en la evaluación del desempeño.
- 9.2.2. Proporcionar a los Comités de Evaluación las cédulas de evaluación del desempeño, para su aplicación.
 - 9.2.3. Capacitar a los representantes de los Comités de Evaluación respecto del llenado de la Cédulas, para que a su vez capaciten a los evaluadores directos, haciendo hincapié en la definición de las metas.
 - 9.2.4. Monitorear, antes y después de la aplicación de la cédula de evaluación del desempeño, el grado de cumplimiento de la norma y aplicación de la metodología correspondiente, verificando aspectos tales como el establecimiento de metas, el llenado adecuado de la cédula; el puntaje de los factores de evaluación, así como las observaciones que se realicen por parte de los evaluados y de los evaluadores.
 - 9.2.5. Supervisar la aplicación de la presente Norma en la dependencia o entidad, a fin de que todos los servidores públicos de nivel operativo y personal contratado por honorarios equivalente a nivel operativo tengan las mismas oportunidades para participar, de acuerdo con lo establecido en el presente documento.
 - 9.2.6. Promover que personal evaluado documenten las aportaciones que realicen para la mejora de sus procesos de trabajo, con el objeto de que les permita apoyar el puntaje obtenido en su evaluación.
 - 9.2.7. Analizar las propuestas presentadas por los Comités de Evaluación y determinar qué trabajadores recibirán la recompensa por cada Unidad Responsable.
 - 9.2.8. Declarar desierto, en su caso, el otorgamiento de alguna o algunas de las recompensas.
 - 9.2.9. Expedir las constancias y diplomas para quien se haga acreedor a estímulos y recompensas.
 - 9.2.10. Sesionar cuantas veces sea necesario para cumplir con las tareas encomendadas y levantar las actas correspondientes, como constancia de dichas reuniones.
 - 9.2.11. Inscribir en el Libro de Honor de la dependencia o entidad los nombres del personal evaluado que hubiere obtenido estímulos y recompensas.
 - 9.2.12. Organizar el evento de entrega de constancias, diplomas y recompensas, a más tardar en la ceremonia de abanderamiento del contingente que representará a la institución en el desfile conmemorativo del día 20 de noviembre.
 - 9.2.13. Las demás que se deriven de la naturaleza de las funciones propias de esta Comisión Evaluadora.
- 9.3. De la Integración del Comité de Evaluación

9.3.1. En cada Unidad Responsable, se instalará un Comité de Evaluación mediante un acto formal y se registrará ante la Dirección General de Recursos Humanos o su equivalente.

9.3.2. El Comité de Evaluación estará integrado por:

- El Director General o Titular de la Unidad Administrativa, o servidor público equivalente en las entidades paraestatales, quien lo presidirá y tendrá voto de calidad;
- Un representante del área, en su caso, que realice las funciones de la programación, organización y presupuesto de la unidad administrativa;
- Un representante designado por la Comisión Evaluadora;
- Un representante del área de administración de recursos humanos de la unidad administrativa, quien fungirá como Secretario Técnico, y
- En su caso, por el representante sindical correspondiente.

9.4. De las Funciones del Comité de Evaluación

9.4.1. Proporcionar la metodología a las áreas que integran la Unidad Responsable, para la aplicación de la Cédula de Evaluación del Desempeño, así como dar a conocer los supuestos del artículo 92 de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, con el propósito de estar en posibilidad de contar con elementos para la postulación de los candidatos a obtener estímulos.

9.4.2. Reforzar la sensibilidad de los mandos medios y superiores con el objeto de que el proceso de evaluación se realice en forma objetiva y, en su caso capacitarlos para que se cumpla con los propósitos de esta Norma.

9.4.3. Programar reuniones de trabajo para apoyar técnicamente a los evaluadores en la elaboración y establecimiento de las metas, así como en la evaluación de las mismas.

9.4.4. Informar a los evaluadores de las unidades administrativas o direcciones generales, con base en la población de personal evaluado, el que podrá ser beneficiado con el otorgamiento de estímulos y/o recompensas.

9.4.5. Supervisar la aplicación de la presente norma, así como la integración de los expedientes correspondientes de los candidatos a obtener estímulos, en la forma y términos establecidos.

9.4.6. Recibir y registrar, debidamente requisitadas, las propuestas de candidatos a estímulos y recompensas.

9.4.7. Integrar, en función de los resultados cuantitativos y cualitativos, derivados de la aplicación de la cédula de evaluación, el número de servidores públicos de nivel operativo y el personal contratado por honorarios equivalente a nivel operativo que requieren fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes, a través de acciones de formación u otras que se requieran.

9.4.8. Seleccionar, después de analizar los expedientes, a los acreedores a estímulos, comunicando el resultado por escrito a los interesados y al Secretario Técnico de la Comisión Evaluadora.

9.4.9. Elaborar un "Kárdex de Evaluación" o "Portafolio de Evidencias" por cada uno del personal evaluado, el cual deberá formar parte de su expediente personal y contemplará: puntaje obtenido, fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación detectadas.

9.4.10. Brindar la información necesaria a los evaluadores para llevar a cabo la retroalimentación de sus colaboradores respecto de su evaluación.

- 9.4.11. Proporcionar a la Comisión Evaluadora los expedientes de quien haya sido designado para otorgamiento de estímulos, haciendo la propuesta de quienes se consideran calificados para recibir las recompensas por Unidad Responsable.
- 9.4.12. Informar al personal evaluado cuántos y quiénes son los servidores públicos o personal contratado por honorarios de cada Unidad Responsable que recibirán estímulos y/o recompensas.
- 9.4.13. Sesionar cuantas veces sea necesario para el cumplimiento de las tareas encomendadas, levantando las actas correspondientes y asentando las decisiones y/o acuerdos tomados.
- 9.4.14. Las demás que se deriven de la naturaleza de las funciones propias del Comité de Evaluación.

10. COMPETENCIA ADMINISTRATIVA

- 10.1. Corresponderá a la Secretaría, a través de la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, interpretar para efectos administrativos la presente Norma, en su caso, resolver sobre los casos no previstos.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- La presente Norma entrará en vigor a partir del 31 de agosto del 2004, y es aplicable a la evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2003 al 30 de junio de 2004, así como para el correspondiente del 1 de julio de 2004 al 30 de junio de 2005 y subsecuentes, atendiendo a las disposiciones del Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio respectivo, en tanto no se expida nueva disposición. Queda abrogada la Norma que establece el Sistema de Evaluación del Desempeño del 2003, salvo lo previsto en el siguiente transitorio.

La cédula de evaluación prevista por esta Norma deberá aplicarse a partir del periodo 1 de julio de 2004 al 30 de junio de 2005 y subsecuentes.

SEGUNDO.- La evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo que corresponde al periodo julio de 2003 a junio de 2004 se realizará de acuerdo a las metas y criterios que se definieron conforme a la Norma que establece el Sistema de Evaluación del Desempeño del 2003, aplicando al efecto la metodología y cédula de evaluación correspondientes. La recompensa prevista en la presente Norma aplicará a dicha evaluación.

TERCERO.- Los montos de los estímulos y recompensas que prevé esta Norma se revisarán previo a concluir el periodo junio-julio respectivo de conformidad con lo previsto en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación del año de que se trate.

México, Distrito Federal, a los treinta días de agosto de 2004.- El Secretario de la Función Pública,
Eduardo Romero Ramos.- Rúbrica.

Nota: Cotejada y registrada el 31 de agosto de 2004 en la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal.- Consta en Original y Metodología que a continuación se reproduce, más siete anexos y tres formatos.

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La presente metodología tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. Para tal efecto, se consideró necesario lo siguiente:

- Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.
- Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una “cédula”, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso de evaluación; asimismo, se consideran aspectos tales como: el establecimiento y cumplimiento de metas y la medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada servidor público.

La cédula de evaluación mencionada, se integra por 7 apartados, a saber:

En el primer apartado, se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.

En el segundo apartado, se describirán las principales funciones que desempeña el servidor público sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.

En el tercer apartado, se programarán cuatro metas que deberán ser cuantificables, las cuales se formularán de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los servidores públicos bajo su mando. Los indicadores de medición de “Resultados y Oportunidad” serán utilizados para la evaluación de metas en el desempeño del personal y permitirán al servidor público tener la posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él y, tanto a él como al jefe inmediato, les proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.

PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE METAS

El proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la dependencia o entidad.

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tengan que desarrollar los servidores públicos bajo su mando, se ha estructurado el siguiente método que facilitará el establecimiento y definición de dichas metas; razón por la cual, deberán cubrirse las etapas aquí establecidas.

Etapa I Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:

- El objetivo esencial del área.
- Las funciones que se desarrollan.
- Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

Etapa II Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:

- a) Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia.
 - b) Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
 - c) Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá:
- Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado.
 - Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar específicamente los resultados esperados.
 - Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

Etapa III Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

- a) Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- b) Identificar qué necesitan los servidores públicos que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- c) Determinar la contribución que se espera de los servidores públicos para alcanzar los objetivos del área.

Etapa IV Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicite a su personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que:

- Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- Consideren los aspectos más importantes del trabajo.

- Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

Etapa V Establecimiento de metas

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- a) Establezca cada meta de de manera precisa y cuantificable.
- b) Redacte claramente las metas, tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:
 - Use un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
 - Determine un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
 - Especifique un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
 - Mencione únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.
- c) Procure que las metas sean retadoras pero alcanzables.
- d) Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.
- e) Discuta su borrador de metas con el borrador de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cuatro metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del servidor público responsable de su realización.

En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas:

- a) Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia Unidad.
- b) Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.
- c) Se establezcan para cumplirse en el período de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.
- e) Se dirija, al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para su lugar de adscripción.

El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de "Resultados y Oportunidad".

INDICADORES A EVALUAR	
Resultados Se refiere al número de metas comprometidas y cumplidas, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo.	Oportunidad Se refiere a la terminación de las metas comprometidas en un tiempo y forma planeados y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo.

El valor máximo asignado a cada meta lograda será de 12.5 puntos y, si el servidor público cumple con el 100% de las metas, el puntaje total ascenderá a 50 puntos, que significará el 50% de la calificación total del trabajador, de acuerdo con la siguiente escala:

Resultados				Oportunidad		
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO
8.5 puntos	7.0 puntos	6 puntos	0 puntos	4 puntos	3.5 puntos	3 puntos

En el cuarto apartado de la cédula de evaluación, se incluyen 12 factores relativos a los conocimientos y habilidades; así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido encomendadas. Es importante mencionar que tanto para la evaluación de los factores, como de las metas, se dejarán de lado apreciaciones personales y suposiciones.

El valor máximo de cada factor será de 4 puntos; cabe señalar que en el caso de los factores de "Calidad del Trabajo" y "Trabajo en Equipo" la puntuación máxima será de 5, por lo que si el trabajador es evaluado con el máximo, el total ascenderá a 50 puntos, y representará el otro 50% de la calificación total del servidor público.

En el quinto apartado de la cédula, denominado "Comentarios del Personal Evaluado", el personal sujeto de evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

En el sexto apartado de la cédula, denominado "Comentarios del Evaluador", el responsable directo de la evaluación deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado, las actividades relevantes del servidor público evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

En el séptimo apartado, con el objeto de corroborar la información, se asentarán, para que tenga validez la Cédula de Evaluación del Desempeño, las firmas autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

ENTREVISTA DE EVALUACION

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.

- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y Preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

Reglas Básicas para la Entrevista

1. La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
2. Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
3. Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA

Conducción de la Entrevista

- Ambas partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.
- El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.

Conclusión de la Entrevista

- Finalice la entrevista comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.
- Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.

Reporte de Evaluación

El formato para el reporte de la evaluación de cumplimiento de objetivos (anexo 4) no deberá ser completado sino hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado. El evaluador deberá requisitar el apartado de comentarios correspondiente con la finalidad de dejar por escrito el progreso que ha tenido el evaluado a lo largo del año.

1. Calificación del Cumplimiento de Metas

Para calificar el grado de cumplimiento que ha tenido el evaluado para cada una de las metas, se deberán considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué grado de cumplimiento real de las metas alcanzó el servidor público?
- ¿Qué efectividad han tenido las contribuciones del empleado cuando el cumplimiento final de la meta estaba fuera de su control?
- ¿Qué tan bien se cubrieron las metas?
- ¿Existieron factores externos o fuera del control del empleado que afectaron el cumplimiento de las metas?

Una vez consideradas estas preguntas y posterior a su discusión con el empleado, el evaluador deberá calificar cada una de las metas.

2. Evaluación de Factores

A diferencia de la sección anterior, donde se calificó el cumplimiento de metas, detallando las tareas clave alcanzadas por el empleado, en el apartado de evaluación de factores se calificarán y comentarán conocimientos, habilidades y características personales. El calificar estos factores dará al evaluador la oportunidad de considerar aspectos cualitativos del trabajo.

La evaluación de factores se llevará a cabo mediante la calificación de: conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales, y mejora continua .

3. Integración de la calificación global y comentarios finales

- ❖ Integración de la calificación global

El resultado global de la evaluación del desempeño corresponderá a la suma de las calificaciones del cumplimiento de metas y de factores. La calificación del cumplimiento de metas constituye 50% del resultado global y la de factores el otro 50%; por lo tanto, el procedimiento para calcular la calificación global es el siguiente:

$$[\text{calificación del cumplimiento de metas}] + [\text{calificación de factores}] = \text{calificación global}$$

Es recomendable que con el conocimiento y acuerdo del Secretario Técnico del Comité de Evaluación, el jefe y el personal a su cargo sujeto a la evaluación, se reúnan periódicamente para analizar el progreso del grado de cumplimiento de las metas programadas y, en su caso, proceder a realizar la adecuación correspondiente.

El resultado del análisis de las cédulas de evaluación del desempeño será una fuente de información primaria en el momento en que se desarrolle la etapa del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación anual.

En este contexto, el puntaje final que cada servidor público haya obtenido como resultado del proceso de evaluación podrá presentar, por ejemplo, entre otros los siguientes casos:

a)	Metas	=	39	b)	Metas	=	45.5
	Factores	=	<u>45</u>		Factores	=	<u>48</u>
	Puntos	=	84		Puntos	=	<u>93.5</u>

De esta manera, los servidores públicos que hayan obtenido estos resultados deberán estar ubicados dentro de los siguientes rangos de puntuación:

De	90	a	100	Puntos	Muy Bueno	(MB)
De	76	a	89	Puntos	Bueno	(B)
De	70	a	75	Puntos	Regular	(R)
De	60	a	69	Puntos	Deficiente	(D)

El puntaje máximo obtenido en la cédula de evaluación del desempeño es el único parámetro que permitirá determinar a los ganadores de estímulos, dicho puntaje deberá estar dentro del rango de 90 a 100 puntos; sin embargo, es importante destacar que, en el supuesto de que algunos servidores públicos tengan igual número de puntos, el primer criterio de desempate será el puntaje anual obtenido en la evaluación del "Empleado del mes" si se instrumenta en la institución; y el segundo, será la puntualidad y asistencia registradas así como las licencias y permisos obtenidos y, en última instancia los resultados de las evaluaciones previas obtenidas.

Cabe señalar que el total de evaluaciones de los servidores públicos por unidad responsable, deberá presentar en forma estadística la siguiente distribución:

a) De acuerdo al criterio para otorgar 3 estímulos por cada 50 servidores públicos adscritos a cada unidad responsable, o la parte proporcional, el porcentaje deberá ser:

6 %	Muy Bueno	(MB)
45 %	Bueno	(B)
39 %	Regular	(R)
10 %	Deficiente	(D)

Con la finalidad de dar continuidad al proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos de nivel operativo, se podrán definir y concertar, con base en la metodología correspondiente, las metas para el próximo año simultáneamente cuando se lleve a cabo la evaluación del 2003, mismas que se evaluarán al concluir el primer semestre del 2004, con lo que la calificación del desempeño tendrá un carácter anual, que comprende en este caso, del 1 de julio del 2004 al 30 de junio del 2005; entendiéndose que la primer evaluación semestral corresponde al período julio- diciembre 2004 y la segunda evaluación al periodo enero-junio 2005, evaluaciones cuya calificación promedio corresponderá a la calificación del desempeño anual.

El análisis cuantitativo y cualitativo de todas y cada una de las cédulas de evaluación del desempeño correspondientes al ejercicio 2003-2004, determinará a los servidores públicos que hayan obtenido el mayor puntaje, y por tanto, serán acreedores a estímulos y/o recompensas, si se ubican entre los mejores dentro de la escala de calificación de muy bueno.

El trabajo que se presente para hacerse acreedor a la recompensa, relacionado con alguna de las metas, deberá contener las siguientes características como mínimo:

- Una extensión mínima de 10 cuartillas
- Título
- Índice
- Introducción
- Objetivos
- Desarrollo del tema
- Conclusiones
- Firma del Evaluador

Las Aportaciones Documentadas para Mejorar los Procesos de Trabajo que se presenten para hacerse acreedor a la recompensa, mínimo deberá tener las siguientes características:

- Nombre del Proceso Mejorado
- Objetivo de la mejora
- Detallar paso a paso la (s) mejora (s)
- Impacto de la mejora en el área de adscripción
- Firma del evaluador

En resumen, la metodología expuesta contempla en primer lugar, las definiciones de los grupos de puestos del Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal (Anexo I), en segundo lugar, se presentan los factores a evaluar (anexo II); en tercer lugar se establece la definición de los factores de evaluación (anexo III); en cuarto lugar la cédula de evaluación (anexo IV) que es única para todos los grupos de puestos y que deberá aplicarse de acuerdo con el instructivo establecido para su llenado (formato anexo a cédula); se integra el calendario de actividades (anexo V); la descripción del procedimiento (anexo VI); finalmente se otorga la guía para la presentación del resumen ejecutivo de actividades en el mes de noviembre (anexo VII y formatos I, II y III).

Es de señalar que la metodología tiene como propósito dinamizar y hacer oportuna la operación del proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos adscritos a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Además pretende evitar que en la evaluación se presenten subjetividades como:

- Prejuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo; en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa al desempeño.
- Efecto de halo, este error se asocia por lo común con un prejuicio positivo y genera que el evaluador tienda a calificar muy alto, por algunos puntos fuertes que muestra el trabajador.
- Tendencia central, el evaluador muy rara vez califica las características de la persona en los extremos de la escala.
- Error lógico, el evaluador no entiende la responsabilidad o no puede traducirla al criterio de desempeño.

Lo anterior, a efecto de que los incentivos monetarios y no monetarios, incidan en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los servidores públicos en el desarrollo de las tareas encomendadas.

Nota: La Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de Nivel Operativo, fue cotejada y registrada el 31 de agosto de 2004 en la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal.- Consta en un original con firma autógrafa, la metodología, siete anexos y tres formatos. El archivo electrónico "Evaluación Desempeño 31082004 Cédula_Anexos VF.XLS" en el que consta los anexos y formatos, está disponible en la página Web de la Secretaría de la Función Pública: www.funcionpublica.gob.mx

Anexo 6: La evaluación desempeño en el sector público de Estados Unidos



North Carolina School Executive:
**PRINCIPAL AND
ASSISTANT PRINCIPAL
EVALUATION PROCESS**



Public Schools of North Carolina
State Board of Education
Department of Public Instruction

STATE BOARD OF EDUCATION

The guiding mission of the North Carolina State Board of Education is that every public school student will graduate from high school, globally competitive for work and postsecondary education and prepared for life in the 21st Century.

WILLIAM C. HARRISON

Chairman :: Fayetteville

REGINALD KENAN

Rose Hill

JOHN A. TATE III

Charlotte

WAYNE MCDEVITT

Vice Chair :: Asheville

KEVIN D. HOWELL

Raleigh

ROBERT "TOM"

SPEED

Boone

WALTER DALTON

Lieutenant Governor ::

Rutherfordton

SHIRLEY E.

HARRIS

Troy

MELISSA E.

BARTLETT

Roxboro

JANET COWELL

State Treasurer :: Raleigh

CHRISTINE J.

GREENE

High Point

PATRICIA N.

WILLOUGHBY

Raleigh

JEAN W. WOOLARD

Plymouth

NC DEPARTMENT OF PUBLIC INSTRUCTION

June St. Clair Atkinson, Ed.D., State Superintendent

301 N. Wilmington Street :: Raleigh, North Carolina 27601-2825

In compliance with federal law, NC Public Schools administers all state-operated educational programs, employment activities and admissions without discrimination because of race, religion, national or ethnic origin, color, age, military service, disability, or gender, except where exemption is appropriate and allowed by law.

Inquiries or complaints regarding discrimination issues should be directed to:

Dr. Rebecca Garland, Chief Academic Officer :: Academic Services and Instructional Support

6368 Mail Service Center, Raleigh, NC 27699-6368 :: Telephone: (919) 807-3200 :: Fax: (919) 807-4065

For information regarding Educator Recruitment and Development please contact:

Lynne Johnson, Director :: Educator Recruitment and Development

6330 Mail Service Center, Raleigh, NC 27699-6330 :: Telephone: (919) 807-3355 :: Fax: (919) 807-3362

Visit us on the Web :: www.ncpublicschools.org



Future-Ready Students: Goals for the 21st Century

The guiding mission of the North Carolina State Board of Education is that every public school student will graduate from high school, globally competitive for work and postsecondary education and prepared for life in the 21st century.

NC Public Schools Will Produce Globally Competitive Students.

- Every student excels in rigorous and relevant core curriculum that reflects what students need to know and demonstrate in a global 21st Century environment, including a mastery of languages, an appreciation of the arts and competencies in the use of technology.
- Every student's achievement is measured with an assessment system that informs instruction and evaluates knowledge, skills, performance and dispositions needed in the 21st Century.
- Every student will be enrolled in a course of study designed to prepare them to stay ahead of international competition.
- Every student uses technology to access and demonstrate new knowledge and skills that will be needed as a life-long learner to be competitive in a constantly changing international environment.
- Every student has the opportunity to graduate from high school with an Associate's Degree or college transfer credit.

NC Public Schools Will Be Led By 21st Century Professionals.

- Every teacher will have the skills to deliver 21st Century content in a 21st Century context with 21st Century tools and technology that guarantees student learning.
- Every teacher and administrator will use a 21st Century assessment system to inform instruction and measure 21st Century knowledge, skills, performance and dispositions.
- Every education professional will receive preparation in the interconnectedness of the world with knowledge and skills, including language study.
- Every education professional will have 21st Century preparation and access to ongoing, high quality professional development aligned with State Board of Education priorities.
- Every educational professional uses data to inform decisions.

NC Public School Students Will Be Healthy and Responsible.

- Every learning environment will be inviting, respectful,

supportive, inclusive and flexible for student success.

- Every school provides an environment in which each child has positive, nurturing relationships with caring adults.
- Every school promotes a healthy, active lifestyle where students are encouraged to make responsible choices.
- Every school focuses on developing strong student character, personal responsibility and community/world involvement.
- Every school reflects a culture of learning that empowers and prepares students to be life-long learners.

Leadership Will Guide Innovation in NC Public Schools.

- School professionals will collaborate with national and international partners to discover innovative transformational strategies that will facilitate change, remove barriers for 21st Century learning and understand global connections.
- School leaders will create a culture that embraces change and promotes dynamic, continuous improvement.
- Educational professionals will make decisions in collaboration with parents, students, businesses, education institutions, and faith-based and other community and civic organizations to impact student success.
- Public school professionals will collaborate with community colleges and public and private universities and colleges to provide enhanced educational opportunities for students.

NC Public Schools Will Be Governed and Supported By 21st Century Systems.

- Processes are in place for financial planning and budgeting that focus on resource attainment and alignment with priorities to maximize student achievement.
- Twenty-first century technology and learning tools are available and are supported by school facilities that have the capacity for 21st Century learning.
- Information and fiscal accountability systems are capable of collecting relevant data and reporting strategic and operational results.
- Procedures are in place to support and sanction schools that are not meeting state standards for student achievement.

North Carolina School Executive: Principal and Assistant Principal Evaluation Process

Introduction	5
Purposes of the Evaluation	5
Definitions	5
Principal/Assistant Principal and Evaluator Responsibilities	7
Instructions for Principal and Assistant Principal Evaluation Process	8
North Carolina Standards for School Executives	10
A New Vision of School Leadership	10
Philosophical Foundation for the School Executive Standards	10
Intended Purposes of the Standards	10
Organization of the Standards	11
The Eight Standards of Executive Leadership and Their Connections	11
The Standards and Their Practices	11
Competencies	18
Framework for 21st Century Learning	20
Milestones for Improving Learning and Education	22
Rubric for Evaluating North Carolina Principals/Assistant Principals	24
Explanation of the Rubric and Performance Ratings	24
Rubric for Evaluation and Self-Assessment (Required)	25
Directions for Completing the Rubric	
Completing the Rubric for Self-Assessment	37
Completing the Rubric and Summary/End-of-Year Evaluation Rating Form for Evaluation	37
Example of How to Complete the Rubric and Summary Evaluation Worksheet	38
End-of-Year Evaluation Forms	
Principal/Assistant Principal Summary/End-of-Year Evaluation Rating Form (Required)	42
Summary Evaluation Worksheet	50
Appendix A: Optional Evaluation Forms	
Goal Setting Worksheet	52
North Carolina Principal/Assistant Principal Goal Development Form	53
Mid-Year Evaluation: Progress Toward Achieving Goals	54
Principal/Assistant Principal Evaluation Process Documentation	55
Appendix B: Code of Ethics for North Carolina Educators	56

Introduction

The mission of the North Carolina State Board of Education is that every public school student will graduate from high school, globally competitive for work and postsecondary education and prepared for life in the 21st century. This mission requires a new vision of school leadership and dictates the need for a new type of school leader—an executive instead of an administrator. No longer are school leaders just maintaining the status quo by managing complex operations. Like their colleagues in business, they must be able to create schools as organizations that can learn and change quickly if they are to improve performance. Schools need principals and assistant principals who are adept at creating systems for change and building relationships with and across staff. These systems not only tap into the collective knowledge and insight they possess but also into the powerful relationships that stir their passions for their work with children. Out of these relationships principals and assistant principals must create among staff a shared understanding for the purpose of the work of the school, its values that direct its action and commitment and ownership of a set of beliefs and goals that focus everyone’s decision making. This common understanding of the school’s identity empowers them to seek and build powerful alliances and partnerships with students, parents and community stakeholders in order to enhance their ability to produce increased student achievement. The successful work of the new principal or assistant principal will only be realized in the creation of a culture in which leadership:

- Is distributed among all members of the school community;
- Consists of open, honest communication;
- Is focused on the use of data, teamwork, researched-based practices; and
- Uses tools to drive ethical and principled, goal-oriented action.

This culture of disciplined thought and action is rooted in the ability of the relationships among stakeholders to build a trusting, transparent environment that reduces stakeholders’ sense of vulnerability as they address the challenges of transformational change.

The Purposes of the Evaluation

The principal/assistant principal performance evaluation process will:

- Serve as a guide for principals/assistant principals as they reflect upon and improve their effectiveness as school leaders;
- Inform higher education programs in developing the content and requirements of degree programs that prepare future principals/assistant principals;
- Focus the goals and objectives of districts as they support, monitor and evaluate their principals/assistant principals;
- Guide professional development for principals/assistant principals; and
- Serve as a tool in developing coaching and mentoring programs for principals/assistant principals.

Definitions

For purposes of this evaluation process, the following terms are defined below:

1. *Artifact* – A product resulting from a principal’s/assistant principal’s work. Artifacts are natural by-products of work and are not created for the purpose of satisfying evaluation requirements. Artifacts are used as evidence to support an evaluation rating and when the evaluator and the principal or assistant principal disagree on the final rating. Principals/assistant principals may use them as exemplars of their work.

Examples of artifacts include these:

- *School Improvement Plan* – A plan that includes strategies for improving student performance, how and when improvements will be implemented, use of state funds, requests for waivers, etc. Plans are in effect for no more than three years.
- *School Improvement Team Data* – Work from a team made up of the school executive and representatives of administration, instructional personnel, instructional support personnel, teacher assistants and parents of children enrolled in the school whose purpose is to develop a school improvement plan to strengthen student performance.

- *North Carolina Teacher Working Conditions Survey* – A statewide survey of teacher working conditions in five areas—time, empowerment, facilities and resources, leadership and professional development—conducted on a biennial basis (see www.ncteachingconditions.org).
 - *Student Achievement Data* – Student achievement/testing data available from the North Carolina School Report Card. (See www.ncschoolreportcard.org).
 - *Student Dropout Data* – Data about grade 9–12 students who drop out of high school. (See www.ncschoolreportcard.org).
 - *Teacher Retention Data* – The teacher turnover rate, including the distribution of inexperienced teachers.
 - *National Board Certified Teachers* – Teachers who have earned National Board Certification.
 - *Professional Development* – Staff development, based on research, data, practice and reflection that focuses on deepening knowledge and pedagogical skills in a collegial and collaborative environment.
 - *PTSA Data*– Work or related documents of the school’s parent, teacher, student association.
2. *Code of Ethics for North Carolina Educators* – The standards of professional conduct required of educators. (See Appendix B, p.56).
 3. *Code of Professional Practice and Conduct for North Carolina Educators* – The uniform standards of professional conduct for licensed professional educators. (See Appendix B, p.57).
 4. *Data* – Factual information used as the basis for reasoning, discussion or planning.
 5. *Evidence* – Documents that demonstrate or confirm the work of the person being evaluated and support the rating on a given element.
 6. *North Carolina School Executive Evaluation Rubric* – A composite matrix of the standards, elements and descriptors of the North Carolina Standards for School Administrators
 - *Performance Standard* – The distinct aspect of leadership or realm of activities which form the basis for the evaluation of a school executive.
 - *Performance Elements* – The sub-categories of performance embedded within the performance standard.
 - *Performance Descriptors* – The specific performance responsibilities embedded within the elements of each performance standard. Descriptors are checked to determine the rating of each element.
 7. *Optional Evaluation Forms* – Forms that will help principals, assistant principals, and evaluators gain a deeper understanding of the principal’s/assistant principal’s level of performance. These forms are not required by the NC Department of Public Instruction. (See Appendix A, p.52).
 - Goal Setting Worksheet-to identify strengths and areas for improvement
 - North Carolina Principal/Assistant Principal: Summary Goal Form
 - Mid-Year Evaluation: Progress Toward Achieving Goals
 - Principal/Assistant Principal Evaluation Process Documentation
 8. *Performance Goals* – Goals for improvement in professional practice based on the self-assessment and/or supervisor recommendation.
 9. *Performance Rating Scales- (There are different rating scales for standards 1-7 and standard 8.)*
 Performance Rating Scale For Standards 1-7– The following rating scale will be used for evaluating North Carolina school principals and assistant principals for standards 1-7:
 - **Developing:** Principal/assistant principal demonstrated adequate growth toward achieving standard(s) during the period of performance, but did not demonstrate competence on standard(s) of performance.
 - **Proficient:** Principal/assistant principal demonstrated basic competence on standard(s) of performance
 - **Accomplished:** Principal/assistant principal exceeded basic competence on standard(s) for performance most of the time.
 - **Distinguished:** Principal/assistant principal consistently and significantly exceeded basic competence on standards of performance.
 - **Not Demonstrated:** Principal/assistant principal did not demonstrate competence on or adequate growth toward achieving standard(s) of performance. If the “Not Demonstrated” rating is used, the evaluator must comment about why it was used.

Performance Rating For Standard 8: *An executive's rating on the eighth standard is determined by a school-wide growth value as calculated by the statewide growth model for educator effectiveness. The student growth value places an executive into one of three rating categories:*

- **Does not meet expected growth:** The school-wide student growth value is lower than what was expected per the statewide growth model.
 - **Meets expected growth:** The school-wide student growth value is what was expected per the statewide growth model.
 - **Exceeds expected growth:** The school-wide student growth value exceeds what was expected per the statewide growth model.
10. *School Executives* – Principals/assistant principals licensed to work in North Carolina.
 11. *Self-assessment* – Personal reflection about one's professional practice to identify strengths and areas for improvement conducted without input from others.
 12. *Status* – An overall status for a school executive is determined once the executive has a three-year rolling average of school-wide student growth values to populate Standard 8. There are three categories for status:
 - **In Need of Improvement.** An administrator who fails to receive a rating of at least “proficient” on each of the Evaluation Standards 1-7 or receives a rating of “does not meet expected growth on Standard 8.
 - **Effective.** An administrator who receives a rating of at least “proficient” on each of the Evaluation Standards 1-7 and receives a rating of at least “meets expected growth” on Standard 8.
 - **Highly Effective.** An administrator who receives a rating of at least “accomplished” on each of the Evaluation Standards 1-7 and receives a rating of “exceeds expected growth” on Standard 8.
 13. *Summary/End-of-Year Evaluation:* A composite of the principal's/assistant principal's performance based on the evaluation rubric and supporting evidence.

Principal/Assistant Principal and Evaluator Responsibilities

Principal/ Assistant Principal Responsibilities:

- Know and understand the North Carolina Standards for School Executives.
- Understand the North Carolina School Executive: Principal and Assistant Principal Evaluation Process.
- Prepare for the initial meeting, including a self-evaluation, identification of performance goals, and identification of change initiatives underway at their school.
- Gather data, artifacts, evidence to support performance in relation to standards and progress in attaining goals.
- Develop and implement strategies to improve personal performance/attain goals in areas individually or collaboratively identified.
- Participate in the Mid-year and Final Evaluation Conferences.

Evaluator Responsibilities:

- Know and understand the North Carolina Standards for School Executives
- Participate in training to understand and implement the North Carolina School Executive: Principal and Assistant Principal Evaluation Process.
- Supervise the North Carolina School Executive: Principal and Assistant Principal Evaluation Process and ensure that all steps are conducted according to the approved process.
- Identify the principal's/assistant principal's strengths and areas for improvement and make recommendations for improving performance.
- Ensure that the contents of the Principal/Assistant Principal Evaluation Rating Form contains accurate information and accurately reflects the principal's/assistant principal's performance.

Instructions for North Carolina School Executive: Principal and Assistant Principal Evaluation Process

The intended purpose of the evaluation process is to assess the principal's or assistant principal's performance in relation to the North Carolina Standards for School Executives in a collegial and non-threatening manner. The individual being evaluated will take the lead in conducting the evaluation process through the use of self-assessment, reflection and by gathering input from the various stakeholders with an interest in the leadership in the school. The input and evidence gathered by the principal or assistant principal is **not** intended to become part of a portfolio. Rather, it should provide a basis for self-assessment, goal-setting, professional development, and demonstration of performance on specific standards. The following steps outline the required elements of the evaluation process.

Step 1: Orientation

At the beginning of the school year, the superintendent/designee will conduct a group orientation with all of the district principals and assistant principals. At this orientation, each principal and assistant principal will be provided a complete set of materials outlining the evaluation process.

Step 2: Pre-Evaluation Planning/Preparation for Initial Meeting

Principals and assistant principals will complete a self-assessment using the Rubric for Evaluating North Carolina Principals/Assistant Principals. (pp. 25-36) This self-assessment will serve as the basis for goal development, which should be completed prior to Step 3.

Step 3: Initial Meeting Between Principal/Assistant Principal and Superintendent/Designee

Principals/assistant principals will meet individually with the district superintendent/designee who has been delegated the responsibility to discuss the results of the self-evaluation, goal development, and the evidence and data to be gathered for the evaluation process. The principal/assistant principal and superintendent/designee will agree on the data, evidence, and artifacts necessary to complete the evaluation process and confirm the principal's/assistant principal's level of performance.

Step 4: Data Collection

The principal/assistant principal will collect the data agreed upon in Step 3. These data may include the artifacts listed for each standard on the rubric; feedback from parents, students, and the school community; documentation of professional development completed during the year; and other data to document achievement of performance goals. The district superintendent/designee will visit the school during this period in order to observe the environment and interact with teachers and other members of the school community.

Step 5: Mid-Year Evaluation Between Principal/Assistant Principal and Superintendent/Designee

Principals/assistant principals will meet individually with the district superintendent or a designee who has been delegated the responsibility to discuss the principal's/assistant principal's progress toward achieving his or her annual goals. This mid-year discussion will focus on the status of goal attainment and mid-year adjustments to action plans that must be made in order to achieve goals by the end of the school year. By mid-year, school-wide student growth data should be available for review.

Step 6: Prepare a Consolidated Performance Assessment

The principal/assistant principal will synthesize the information obtained under Steps 4 and 5 in order to prepare a consolidated assessment or comprehensive view of performance throughout the year. This brief summary of the data and artifacts used to judge performance should be provided to the superintendent/designee well in advance of the performance discussion at which final performance levels will be discussed.

Step 7: Meeting Between Principal/Assistant Principal and Superintendent/Designee

The principal/assistant principal and superintendent/designee will meet at the school to discuss progress in completing the evaluation process. They will discuss the self-assessment, consolidated assessment, and summary/end-of-year evaluation of the principal/assistant principal, which the superintendent/designee prepared in advance of the meeting. Should additional data or artifacts need to be brought into the discussion; the principal/assistant principal will have them readily available to share at that time. At this meeting, the principal/assistant principal and superintendent/designee will agree upon the next year's performance goals.

All forms needed to complete this process are included in this packet. While all of the forms are highly recommended, use of the following is required:

- Rubric for Evaluating North Carolina Principals/Assistant Principals and Self-Assessment Form (pp. 25-36).
- Principal/Assistant Principal Summary/End-of-Year Evaluation Rating Form (pp. 42-47)

North Carolina Standards For School Executives

A New Vision of School Leadership

Public education's changed mission dictates the need for a new type of school leader — an executive instead of an administrator. No longer are school leaders just maintaining the status quo by managing complex operations but just like their colleagues in business, they must be able to create schools as organizations that can learn and change quickly if they are to improve performance. Schools need executives who are adept at creating systems for change and at building relationships with and across staff that not only tap into the collective knowledge and insight they possess but powerful relationships that also stir their passions for their work with children. Out of these relationships the executive must create among staff a common shared understanding for the purpose of the work of the school, its values that direct its action, and commitment and ownership of a set of beliefs and goals that focus everyone's decision making. The staff's common understanding of the school's identity empowers them to seek and build powerful alliances and partnerships with students, parents and community stakeholders in order to enhance their ability to produce increased student achievement. The successful work of the new executive will only be realized in the creation of a culture in which leadership is distributed and encouraged with teachers, which consists of open, honest communication, which is focused on the use of data, teamwork, research-based best practices, and which uses modern tools to drive ethical and principled, goal-oriented action. This culture of disciplined thought and action is rooted in the ability of the relationships among all stakeholders to build a trusting, transparent environment that reduces all stakeholders' sense of vulnerability as they address the challenges of transformational change.

Philosophical Foundation for the School Executive Standards

The standards are predicated on the following beliefs:

- Today, schools must have proactive school executives who possess a great sense of urgency.
- The goal of school leadership is to transform schools so that large-scale, sustainable, continuous improvement becomes built in to their mode of operation.
- The moral purpose of school leadership is to create schools in which all students learn, the gap between high and low performance is greatly diminished and what students learn will prepare them for success in their futures, not ours.
- Leadership is not a position or a person. It is a practice that must be embedded in all job roles at all levels of the school district.
- The work of leadership is about working with, for and through people. It is a social act. Whether we are discussing instructional leadership, change leadership or leadership as learning, people are always the medium for the leader.
- Leadership is not about doing everything oneself but it is always about creating processes and systems that will cause everything to happen.
- Leadership is about the executive's ability to select and develop a strong executive staff whose complementary strengths promote excellence in all seven functions of leadership identified in this document.
- The concept of leadership is extremely complex and systemic in nature. Isolating the parts of leadership completely misses the power of the whole. It is not just knowing what to do, but why to do it, how to do it and when to do it.
- Within a school district there are nested leadership systems (local boards of education, central office, school, and classroom). For the organization to be successful these systems must be aligned and supportive, and function as a team.
- Leadership is about setting direction, aligning and motivating people to implement positive sustained improvement.
- Leaders bring their "person" to the practice of leadership. Matching the context of leadership to the "person" of the individual is important to the success of the leader.

Intended Purposes of the Standards

The North Carolina School Executive Standards have been developed as a guide for principals and assistant principals as they continually reflect upon and improve their effectiveness as leaders throughout all of the stages of their careers. Although there are many influences on a school executive's development, these standards will serve as an important tool for principals and assistant principals as they consider their growth and development as executives leading schools in the 21st century. Taken as a whole these standards, practices and competencies are overwhelming. One might ask, "How can one person possess all of these?" The answer

is they cannot. It is, therefore, imperative that a school executive understands the importance of building an executive team that has complementary skills. The more diversity that exists on the team the more likely the team will be to demonstrate high performance in all critical function areas. The main responsibility of the school executive is to create aligned systems of leadership throughout the school and its community.

In addition, these standards will serve other audiences and purposes. These standards will:

- Inform higher education programs in developing the content and requirements of school executive degree programs;
- Focus the goals and objectives of districts as they support, monitor and evaluate their school executives;
- Guide professional development for school executives; and
- Serve as a tool in developing coaching and mentoring programs for school executives.

Organization of the Standards

Each standard is formatted as follows:

- **Standard:** The standard is the broad category of the executive’s knowledge and skills;
- **Summary:** The summary more fully describes the content and rationale of each standard;
- **Practices:** The practices are statements of what one would see an effective executive doing in each standard;
- **Artifacts:** The artifacts are evidence of the quality of the executive’s work or places where evidence can be found in each standard. Collectively they could be the components of a performance portfolio. The lists of artifacts are not meant to be exhaustive.
- **Competencies:** Although not articulated there are many obvious competencies inherent in the practices of each critical leadership function. This document concludes with a list of those competencies which may not be obvious but that support practice in multiple leadership functions.

The Eight Standards of Executive Leadership and Their Connections

Relevant national reports and research in the field focused on identifying the practices of leadership that impact student achievement were considered in the development of these standards. Particularly helpful were the Maryland Instructional Leadership Framework, and work by the Wallace Foundation, the Mid-continental Regional Education Laboratory, the Charlotte Advocates for Education and the Southern Regional Education Board. Work by the National Staff Development Council, the National Association of Secondary School Principals, the National Association of Elementary School Principals, the National Middle School Association, the Interstate School Leader Licensure Consortium, and the National Policy Board for Educational Administration Education Leadership Constituent Council were also considered in the development of these standards. Additionally, input was solicited from stakeholders and leaders in the field.

The first seven critical standards used as the framework for the North Carolina School Executive Standards are borrowed from a Wallace Foundation study, *Making Sense of Leading Schools: A Study of the School Principals* (2003). Unlike many current efforts that look at all of the things principals “might” or “should” do, this study examined what principals actually do. As such, it is grounded in practice, exploits story and narrative, and supports the distribution of leadership rather than the “hero leader.”

North Carolina’s Standards for School Executives are interrelated and connect in executives’ practice. They are not intended to isolate competencies or practices. Executives’ abilities in each standard will impact their ability to perform effectively in other standard areas. For example, the ability of an executive to evaluate and develop staff will directly impact the school’s ability to reach its goals and will also impact the norms of the culture of the school. School executives are responsible for ensuring that leadership happens in all seven critical areas, but they don’t have to provide it.

The Standards and Their Practices

Standard I: Strategic Leadership

Summary: School executives will create conditions that result in strategically re-imagining the school’s vision, mission, and goals in the 21st century. Understanding that schools ideally prepare students for an unseen but not altogether unpredictable future, the leader creates a climate of inquiry that challenges the school community to continually re- purpose itself by building on its core values and beliefs about its preferred future and then developing a pathway to reach it.

Practices: The school executive practices effective strategic leadership when he or she

- Is able to share a vision of the changing world in the 21st century that schools are preparing children to enter;
- Systematically challenges the status quo by leading change with potentially beneficial outcomes;
- Systematically considers new ways of accomplishing tasks and is comfortable with major changes in how processes are implemented;
- Utilizes data from the NC Teacher Working Conditions Survey in developing the framework for continual improvement in the School Improvement Plan;
- Is a driving force behind major initiatives that help students acquire 21st century skills;
- Creates with all stakeholders a vision for the school that captures peoples' attention and imagination;
- Creates processes that provide for the periodic review and revision of the school's vision, mission, and strategic goals by all school stakeholders;
- Creates processes to ensure the school's identity (vision, mission, values, beliefs and goals) actually drive decisions and inform the culture of the school;
- Adheres to statutory requirements regarding the School Improvement Plan;
- Facilitates the collaborative development of annual school improvement plans to realize strategic goals and objectives;
- Facilitates the successful execution of the school improvement plan aligned to the mission and goals set by the State Board of Education;
- Facilitates the implementation of state education policy inside the school's classrooms;
- Facilitates the setting of high, concrete goals and the expectations that all students meet them;
- Communicates strong professional beliefs about schools, teaching, and learning that reflect latest research and best practice in preparing students for success in college or in work; and
- Creates processes to distribute leadership throughout the school.

Artifacts:

- Degree to which school improvement plan strategies are implemented, assessed and modified
- Evidence of an effectively functioning, elected School Improvement Team
- NC Teacher Working Conditions Survey
- School improvement plan, its alignment with district and state strategic priorities, and a plan for growth on items of concern as evidenced in the NC TWC Survey
- The degree to which staff can articulate the school's direction and focus
- Student testing data

Standard II: Instructional Leadership

Summary: School executives will set high standards for the professional practice of 21st century instruction and assessment that result in a no nonsense accountable environment. The school executive must be knowledgeable of best instructional and school practices and must use this knowledge to cause the creation of collaborative structures within the school for the design of highly engaging schoolwork for students, the on-going peer review of this work and the sharing of this work throughout the professional community.

Practices: The school executive practices effective instructional leadership when he or she

- Focuses his or her own and others' attention persistently and publicly on learning and teaching by initiating and guiding conversations about instruction and student learning that are oriented towards high expectations and concrete goals;
- Creates an environment of practiced distributive leadership and teacher empowerment;
- Demonstrates knowledge of 21st century curriculum, instruction, and assessment by leading or participating in meetings with teachers and parents where these topics are discussed, and/or holding frequent formal or informal conversations with students, staff and parents around these topics;
- Ensures that there is an appropriate and logical alignment between the curriculum of the school and the state's accountability program;

- Creates processes and schedules that facilitate the collaborative (team) design, sharing, evaluation, and archiving of rigorous, relevant, and engaging instructional lessons that ensure students acquire essential knowledge;
- Challenges staff to reflect deeply on and define what knowledge, skills and concepts are essential to the complete educational development of students;
- Creates processes for collecting and using student test data and other formative data from other sources for the improvement of instruction;
- Creates processes for identifying, benchmarking and providing students access to a variety of 21st century instructional tools (e.g., technology) and best practices for meeting diverse student needs;
- Creates processes that ensure the strategic allocation and use of resources to meet instructional goals and support teacher needs;
- Creates processes to provide formal feedback to teachers concerning the effectiveness of their classroom instruction;
- Creates processes that protect teachers from issues and influences that would detract from their instructional time; and
- Systematically and frequently observes in classrooms and engages in conversation with students about their learning.

Artifacts:

- School improvement plan
- NC Teacher Working Conditions Survey
- Student achievement data
- Dropout data
- Teacher retention data
- Documented use of formative assessment instruments to impact instruction
- Development and communication of goal-oriented personalized education plans for identified students (ESOL, exceptional children, Level I and Level II children)
- Evidence of the team development and evaluation of classroom lessons

Standard III: Cultural Leadership

Summary: School executives will understand and act on the understanding of the important role a school’s culture contributes to the exemplary performance of the school. School executives must support and value the traditions, artifacts, symbols and positive values and norms of the school and community that result in a sense of identity and pride upon which to build a positive future. A school executive must be able to “reculture” the school if needed to align with school’s goals of improving student and adult learning and to infuse the work of the adults and students with passion, meaning and purpose. Cultural leadership implies understanding the school as the people in it each day, how they came to their current state, and how to connect with their traditions in order to move them forward to support the school’s efforts to achieve individual and collective goals.

Practices: The school executive practices effective cultural leadership when he or she

- Creates a collaborative work environment predicated on site-based management that supports the “team” as the basic unit of learning and decision-making within the school and promotes cohesion and cooperation among staff;
- Communicates strong ideals and beliefs about schooling, teaching, and professional learning communities with teachers, staff, parents, and students and then operates from those beliefs;
- Influences the evolution of the culture to support the continuous improvement of the school as outlined in the school improvement plan;
- Systematically develops and uses shared values, beliefs and a shared vision to establish a school identity that emphasizes a sense of community and cooperation to guide the disciplined thought and action of all staff and students;
- Systematically and fairly acknowledges failures and celebrates accomplishments of the school and staff;
- Visibly supports the positive, culturally-responsive traditions of the school community;
- Promotes a sense of well-being among staff, students and parents;
- Builds a sense of efficacy and empowerment among staff that result in a “can do” attitude when faced with

challenges; and

- Empowers staff to recommend creative 21st century concepts for school improvement.

Artifacts:

- Work of Professional Learning Communities within and tangential to the school
- Documented use of the SIT in decision making throughout the year
- NC Teacher Working Conditions Survey
- School improvement plan
- Teacher retention data
- Student achievement data
- Awards structure developed by school

Standard IV: Human Resource Leadership

Summary: School executives will ensure that the school is a professional learning community. School executives will ensure that processes and systems are in place that results in the recruitment, induction, support, evaluation, development and retention of a high performing staff. The school executive must engage and empower accomplished teachers in a distributive leadership manner, including support of teachers in day-to-day decisions such as discipline, communication with parents, and protecting teachers from duties that interfere with teaching, and must practice fair and consistent evaluation of teachers. The school executive must engage teachers and other professional staff in conversations to plan their career paths and support district succession planning.

Practices: The school executive practices effective human resource leadership when he or she

- Provides structures for the development of effective professional learning communities aligned with the school improvement plan, focused on results, and characterized by collective responsibility for instructional planning and for 21st century student learning;
- Models the importance of continued adult learning by engaging in activities to develop personal knowledge and skill along with expanded self – awareness;
- Communicates a positive attitude about the ability of staff to accomplish substantial outcomes to improve their efficacy;
- Creates processes for teachers to assume leadership and decision making roles within the school that foster their career development;
- Creates and monitors processes for hiring, inducting and mentoring new teachers and other staff to the school;
- Uses the results of the Teacher Working Conditions Survey to create and maintain a positive work environment for teachers and other staff;
- Evaluates teachers and other staff in a fair and equitable manner and utilizes the results of evaluations to improve performance;
- Provides for results-oriented professional development that is aligned with identified 21st century curricular, instructional, and assessment needs, is connected to school improvement goals and is differentiated based on staff needs;
- Continuously searches for the best placement and utilization of staff to fully benefit from their strengths; and
- Is systematically and personally involved in the school's professional activities.

Artifacts:

- School improvement plan
- NC Teacher Working Conditions Survey – with special emphasis on the leadership and empowerment domains
- Copy of master school schedule documenting the time provided for individual and collaborative planning for every teacher
- Number of National Board Certified teachers
- Teacher retention data
- Number of teachers pursuing school executive credentials, National Board Certification, or advanced licensure in their teaching areas

- Records of school visits for the purpose of adult learning
- Record of professional development provided staff and an assessment of the impact of professional development on student learning
- Mentor records, beginning teacher feedback, and documentation of correlation of assignment of mentor to mentee
- Copies of professional growth plans
- Student achievement data

Standard V: Managerial Leadership

Summary: School executives will ensure that the school has processes and systems in place for budgeting, staffing, problem solving, communicating expectations and scheduling that result in organizing the work routines in the building. The school executive must be responsible for the monitoring of the school budget and the inclusion of all teachers in the budget decisions so as to meet the 21st century needs of every classroom. Effectively and efficiently managing the complexity of everyday life is critical for staff to be able to focus its energy on improvement.

Practices: The school executive practices effective managerial leadership when he or she

- Creates processes to provide for a balanced operational budget for school programs and activities;
- Creates processes to recruit and retain a high-quality workforce in the school that meets the diverse needs of students;
- Creates processes to identify and solve, resolve, dissolve or absolve school-based problems/conflicts in a fair, democratic way;
- Designs a system of communication that provides for the timely, responsible sharing of information to, from, and with school and district staff;
- Designs scheduling processes and protocols that maximize staff input and addresses diverse student learning needs;
- Develops a master schedule for the school to maximize student learning by providing for individual and on-going collaborative planning for every teacher; and
- Collaboratively develops and enforces clear expectations, structures, rules and procedures for students and staff.

Artifacts:

- NC Teacher Working Conditions Survey
- School Improvement Plan
- External reviews, such as budget
- Copies of master schedules/procedures
- Communication of safety procedures and behavioral expectations throughout the school community

Standard VI: External Development Leadership

Summary: A school executive will design structures and processes that result in community engagement, support, and ownership. Acknowledging that schools no longer reflect but in fact build community, the leader proactively creates with staff opportunities for parents, community and business representatives to participate as “stockholders” in the school such that continued investments of resources and good will are not left to chance.

Practices: The school executive practices effective external development leadership when he or she

- Implements processes that empower parents and other stakeholders to make significant decisions;
- Creates systems that engage all community stakeholders in a shared responsibility for student and school success;
- Designs protocols and processes that ensures compliance with state and district mandates;
- Creates opportunities to advocate for the school in the community and with parents;
- Communicates the school’s accomplishments to the district office and public media in accordance with LEA policies;
- Garners fiscal, intellectual and human resources from the community that support the 21st century learning agenda of the school; and

- Builds relationships with individuals and groups to support specific aspects of the learning improvement agenda and also as a source of general good will.

Artifacts:

- PTSA participation
- PTSA meeting agendas, bulletins, etc.
- Parent attendance at school improvement team meetings
- Survey results from parents
- Evidence of visible support from community
- Booster club participation
- Number of school volunteers
- Plan for shaping the school's image throughout the community
- PTSA membership
- Evidence of business partnerships and projects involving business partners

Standard VII: Micro-political Leadership

Summary: The school executive will build systems and relationships that utilize the staff's diversity, encourage constructive ideological conflict in order to leverage staff expertise, power and influence to realize the school's vision for success. The executive will also creatively employ an awareness of staff's professional needs, issues, and interests to build social cohesion and to facilitate distributed governance and shared decision-making.

Practices: The school executive practices effective micro-political leadership when he or she:

- Uses the School Improvement Team to make decisions and provides opportunities for staff to be involved in developing school policies;
- Creates an environment and mechanisms to ensure all internal stakeholder voices are heard and respected;
- Creates processes and protocols to buffer and mediate staff interests;
- Is easily accessible to teachers and staff;
- Designs transparent systems to equitably manage human and financial resources;
- Demonstrates sensitivity to personal needs of staff;
- Demonstrates awareness of informal groups and relationships among school staff and utilizes these as a positive resource;
- Demonstrates awareness of hidden and potentially discordant issues in the school;
- Encourages people to express opinions contrary to those of authority;
- Demonstrates ability to predict what could go wrong from day to day;
- Uses performance as the primary criterion for reward and advancement;
- Maintains high visibility throughout the school; and
- Maintains open, vertical and horizontal communications throughout the school community.

Artifacts:

- NC Teacher Working Conditions Survey
- Teacher retention data
- Dissemination of clear norms and ground rules
- Evidence of ability to confront ideological conflict and then reach consensus
- Evidence of shared decision making
- Evidence of use of a decision matrix
- Evidence of a school that operates through teams
- Evidence of distributed leadership

Standard VIII: Academic Achievement Leadership

Summary: The school executive will contribute to the academic success of students. The work of the school executive will result in acceptable, measurable progress for students based on established performance expectations using appropriate data to demonstrate growth.

Practice: The school executive practices effective academic achievement leadership when he or she:

- Demonstrates acceptable school-wide growth as calculated by the statewide growth model for educator effectiveness.

Artifacts:

- Student growth values generated through a method approved by the State Board of Education.

Competencies

A competency is a combination of knowledge (factual and experiential) and skills that one needs to effectively implement the practices. Factual knowledge is simply “knowing” content; experiential knowledge is the knowledge one gains from understanding; it is knowing the when and why. Skills bring structure to experiential knowledge. It is when one can put their accumulated knowledge into a series of steps that, if followed, will lead to practice.

There are many competencies that are obviously inherent in the successful performance of all of the practices listed under each of the seven critical functions of leadership. The principal may or may not personally possess all of these competencies but must ensure that a team is in place that not only possesses them but can effectively and efficiently execute them. Although the principal may not personally possess them all, he or she is still responsible for their effective use in the various leadership practices.

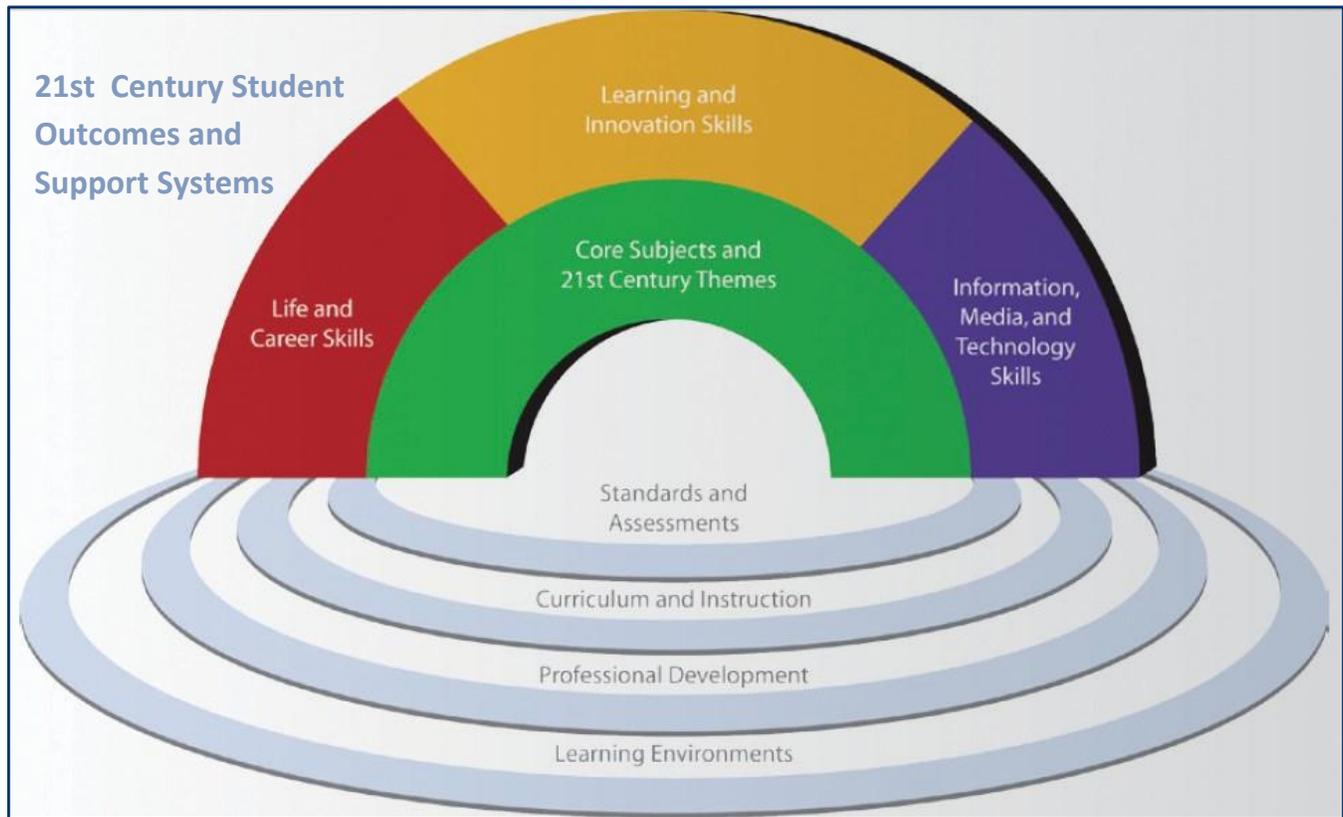
The competencies listed below are not so obvious in the practices, can be applied to multiple practices and are absolutely essential for all school executives to possess to ensure their success. For example, the competency “conflict management” is important in Micro-political Leadership, Strategic Planning, Cultural Leadership, and perhaps one could argue that this competency is necessary in all eight Standards. These competencies are listed here to emphasize their importance and to make sure they are incorporated into the development of school executives.

- **Communication** – Effectively listens to others; clearly and effectively presents and understands information orally and in writing; acquires, organizes, analyzes, interprets, maintains information needed to achieve school or team 21st century objectives.
- **Change Management** – Effectively engages staff and community in the change process in a manner that ensures their support of the change and its successful implementation.
- **Conflict Management** – Anticipates or seeks to resolve confrontations, disagreements, or complaints in a constructive manner.
- **Creative Thinking** – Engages in and fosters an environment for others to engage in innovative thinking.
- **Customer Focus** – Understands the students as customers of the work of schooling and the servant nature of leadership and acts accordingly.
- **Delegation** – Effectively assigns work tasks to others in ways that provide learning experiences for them and in ways that ensure the efficient operation of the school.
- **Dialogue/Inquiry** – Is skilled in creating a risk free environment for engaging people in conversations that explore issues, challenges or bad relationships that are hindering school performance.
- **Emotional Intelligence** – Is able to manage oneself through self-awareness and self-management and is able to manage relationships through empathy, social awareness and relationship management. This competency is critical to building strong, transparent, trusting relationships throughout the school community.
- **Environmental Awareness** – Becomes aware and remains informed of external and internal trends, interests and issues with potential impacts on school policies, practices, procedures and positions.
- **Global Perspective** – Understands the competitive nature of the new global economy and is clear about the knowledge and skills students will need to be successful in this economy.
- **Judgment** – Effectively reaching logical conclusions and making high quality decisions based on available information. Giving priority and caution to significant issues. Analyzing and interpreting complex information.
- **Organizational Ability** – Effectively plans and schedules one’s own and the work of others so that resources are used appropriately, such as scheduling the flow of activities and establishing procedures to monitor projects.
- **Personal Ethics and Values** – Consistently exhibits high standards in the areas of honesty, integrity, fairness, stewardship, trust, respect, and confidentiality.
- **Personal Responsibility for Performance** – Proactively and continuously improves performance by focusing on needed areas of improvement and enhancement of strengths; actively seeks and effectively applies feedback from others; takes full responsibility for one’s own achievements.

- **Responsiveness** – Does not leave issues, inquiries or requirements for information go unattended. Creates a clearly delineated structure for responding to requests/situations in an expedient manner.
- **Results Orientation** – Effectively assumes responsibility. Recognizes when a decision is required. Takes prompt action as issues emerge. Resolves short-term issues while balancing them against long-term goals.
- **Sensitivity** – Effectively perceives the needs and concerns of others; deals tactfully with others in emotionally stressful situations or in conflict. Knowing what information to communicate and to whom. Relating to people of varying ethnic, cultural, and religious backgrounds.
- **Systems Thinking** – Understands the interrelationships and impacts of school and district influences, systems and external stakeholders, and applies that understanding to advancing the achievement of the school or team.
- **Technology** – Effectively utilizes the latest technologies to continuously improve the management of the school and enhance student instruction.
- **Time Management** – Effectively uses available time to complete work tasks and activities that lead to the achievement of desired work or school results. Runs effective meetings.
- **Visionary** – Encourages Imagineering by creating an environment and structure to capture stakeholder dreams of what the school could become for all the students.

Framework for 21st Century Learning

The Partnership for 21st Century Skills has developed a vision for 21st century student success in the new global economy.



21st Century Student Outcomes

The elements described in this section as “21st century student outcomes” (represented by the rainbow) are the skills, knowledge and expertise students should master to succeed in work and life in the 21st century.

Core Subjects and 21st Century Themes

Mastery of **core subjects and 21st century themes** is essential for students in the 21st century. Core subjects include English, reading or language arts, world languages, arts, mathematics, economics, science, geography, history, government and civics.

We believe schools must move beyond a focus on basic competency in core subjects to promoting understanding of academic content at much higher levels by weaving **21st century interdisciplinary themes** into core subjects:

- **Global Awareness**
- **Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy**
- **Civic Literacy**
- **Health Literacy**

Learning and Innovation Skills

Learning and innovation skills are what separate students who are prepared for increasingly complex life and work environments in the 21st century and those who are not. They include:

- **Creativity and Innovation**
- **Critical Thinking and Problem Solving**
- **Communication and Collaboration**

Information, Media and Technology Skills

People in the 21st century live in a technology and media-driven environment, marked by access to an abundance of information, rapid changes in technology tools and the ability to collaborate and make individual contributions on an unprecedented scale. To be effective in the 21st century, citizens and workers must be able to exhibit a range of functional and critical thinking skills, such as:

- **Information Literacy**
- **Media Literacy**
- **ICT (Information, Communications and Technology) Literacy**

Life and Career Skills

Today's life and work environments require far more than thinking skills and content knowledge. The ability to navigate the complex life and work environments in the globally competitive information age requires students to pay rigorous attention to developing adequate life and career skills, such as:

- **Flexibility and Adaptability**
- **Initiative and Self-Direction**
- **Social and Cross-Cultural Skills**
- **Productivity and Accountability**
- **Leadership and Responsibility**

21st Century Support Systems

Developing a comprehensive framework for 21st century learning requires more than identifying specific skills, content knowledge, expertise and literacies. An innovative support system must be created to help students master the multi-dimensional abilities required of them in the 21st century. The Partnership has identified five critical support systems that ensure student mastery of 21st century skills:

- **21st Century Standards**
- **Assessment of 21st Century Skills**
- **21st Century Curriculum and Instruction**
- **21st Century Professional Development**
- **21st Century Learning Environments**

For more information, visit the Partnership's Web site at www.21stcenturyskills.org.
Used with permission.

Milestones for Improving Learning and Education

The Partnership for 21st Century Skills developed the Milestones for Improving Learning and Education (MILE) Guide for 21st Century Skills to assist educators and administrators in measuring the progress of their schools in defining, teaching, and assessing 21st century skills. The following describes the skills and knowledge required of students in the 21st century. This list was adapted from the 21st Century Partnership's MILE Guide and served as a foundation for the North Carolina Professional Teaching Standards.

Global Awareness

- Using 21st century skills to understand and address global issues.
- Learning from and working collaboratively with individuals representing diverse cultures, religions and lifestyles in a spirit of mutual respect and open dialogue in personal, work and community contexts.
- Having the ability to utilize non-English languages as a tool for understanding other nations and cultures.

Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy

- Knowing how to make appropriate personal economic choices.
- Understanding the role of the economy and the role of business in the economy.
- Using entrepreneurial skills to enhance workplace productivity and career options.

Civic Literacy

- Being an informed citizen to participate effectively in government.
- Exercising the rights and obligations of citizenship at local, state, national and global levels.
- Understanding the local and global implications of civic decisions.

Health Literacy

- Having the ability to access health information and services, navigate health institutions and act as an effective advocate to improve health for self, family and/or community.
- Understanding preventive physical and mental health measures, including proper diet, nutrition, exercise, risk avoidance and stress reduction.
- Demonstrating understanding of national and international health.

Thinking and Learning Skills

Critical Thinking and Problem Solving Skills

- Exercising sound reasoning in understanding.
- Making complex choices.
- Understanding the interconnections among systems.
- Framing, analyzing and solving problems.

Communication

- Articulating thoughts and ideas clearly and effectively.

Information and Media Literacy Skills

- Understanding, managing and creating effective oral, written and/or multimedia communication in a variety of forms and contexts.
- Analyzing, accessing, managing, integrating, evaluating and creating information in a variety of forms and media.

Creativity and Innovation Skills

- Demonstrating originality and inventiveness in work.
- Developing, implementing and communicating new ideas to others.
- Being open and responsive to new and diverse perspectives.

Collaboration Skills

- Demonstrating ability to work effectively with diverse teams.
- Being willing to be helpful and make necessary compromises to accomplish a common goal.

Contextual Learning Skills

- Having the ability to take advantage of education in a variety of contexts both inside and outside the classroom; understanding that knowledge is acquired within a context.

ICT literacy

- Using technology in the course of attaining and utilizing 21st century skills.

Life Skills

Leadership

- Using interpersonal and problem-solving skills to influence more than one person toward a goal.
- Having the ability to leverage strengths of others to accomplish a common goal.

Ethics

- Demonstrating integrity and ethical behavior in personal, workplace and community contexts.

Accountability

- Setting and meeting high standards and goals for one's self and others.

Adaptability

- Adapting to varied roles and responsibilities.
- Tolerating ambiguity and changing priorities.

Personal Productivity

- Utilizing time efficiently and manage workload.
- Being punctual and reliable.

Personal Responsibility

- Exercising personal responsibility and flexibility in personal, workplace and community contexts.

People Skills

- Working appropriately and productively with others.

Self-Direction

- Monitoring one's own understanding and learning needs.
- Demonstrating initiative to advance professional skill levels.
- Having the ability to define, prioritize and complete tasks without direct oversight.
- Demonstrating commitment to learning as a lifelong process.

Social Responsibility

- Acting responsibly with the interests of the larger community in mind.

Rubric for Evaluating North Carolina Principals/Assistant Principals

Explanation of the Rubric and Performance Ratings

The following rubric was developed to align with and exemplify the North Carolina Standards for School Executives approved by the North Carolina State Board of Education in May 2008. The rubric should be used in conjunction with the standards. The rubric will be used by the principal and assistant principal for self-assessment and by the superintendent or designee to guide performance ratings on the Summary/End-of-Year Evaluation Rating Form. A form for summarizing ratings, Summary Evaluation Worksheet, is also provided. Together, these materials form the core of the North Carolina School Executive: Principal and Assistant Principal Evaluation Process.

The principal's/assistant principal's performance levels for standards 1-7 will be noted as follows:

Developing: Principal/assistant principal demonstrated adequate growth toward achieving standard(s) during the period of performance, but did not demonstrate competence on standard(s) of performance.

Proficient: Principal/assistant principal demonstrated basic competence on standard(s) of performance.

Accomplished: Principal/assistant principal exceeded basic competence on standard(s) of performance most of the time.

Distinguished: Principal/assistant principal consistently and significantly exceeded basic competence on standard(s) of performance.

Not Demonstrated: Principal/assistant principal did not demonstrate competence on or adequate growth toward achieving standard(s) of performance. (Note: If the "Not Demonstrated" rating is used, the evaluator must comment about why it was used.)

Standards 1-7 have sub-categories of performance elements. Each element has performance descriptors. These levels of performance are cumulative across the rows of the rubric. The *Developing* principal or assistant principal may exemplify the skills expected of a principal or assistant principal who is new to the position or an experienced principal or assistant principal who is working in a new school, or who needs a new skill in order to meet the standard. A *Proficient* principal or assistant principal must exhibit the skills and knowledge described under the *Developing* leader as well as those under *Proficient*. Likewise, a *Distinguished* principal or assistant principal exhibits all of the skills and knowledge described for that element across the row. Occasionally, a principal or assistant principal might not demonstrate evidence of proficiency on a particular element. In that case, the *Not Demonstrated* column should be selected. This column may also be used to document evidence that a principal or assistant principal is performing at a level below expectations or below standard. If that column is chosen, then a comment must be made as to why it was selected.

Rubric for Evaluation and Self-Assessment (Required)

This form **must** be completed by the principal/assistant principal as part of the self-assessment process *and* by the superintendent/designee in preparation for the summary/end-of-year evaluation conference.

Standard I: Strategic Leadership

Principals/assistant principals will create conditions that result in strategically re-imagining the school’s vision, mission, and goals in the 21st century. Understanding that schools ideally prepare students for an unseen but not altogether unpredictable future, the leader creates a climate of inquiry that challenges the school community to continually re-purpose itself by building on its core values and beliefs about its preferred future and then developing a pathway to reach it.

Element Ia. School Vision, Mission and Strategic Goals: The school’s identity, in part, is derived from the vision, mission, values, beliefs and goals of the school, the processes used to establish these attributes, and the ways they are embodied in the life of the school community.				
Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Develops his/her own vision of the changing world in the 21st century that schools are preparing children to enter 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Leads and implements a process for developing a shared vision and strategic goals for student achievement that reflect high expectations for students and staff <input type="checkbox"/> Maintains a focus on the vision and strategic goals throughout the school year 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creates with stakeholders a vision for the school that captures peoples’ attention and imagination <input type="checkbox"/> Designs and implements collaborative processes to collect and analyze data about the school’s progress for the periodic review and revision of the school’s vision, mission, and strategic goals 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that the school’s identity (vision, mission, values, beliefs and goals) actually drive decisions and inform the culture of the school <input type="checkbox"/> Initiates changes to vision and goals based on data to improve performance, school culture and school success 	
Element Ib. Leading Change: The principal/assistant principal articulates a vision, and implementation strategies, for improvements and changes which result in improved achievement for all students.				
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identifies changes necessary for the improvement of student learning 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Systematically considers new and better ways of leading for improved student achievement and engages stakeholders in the change process 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Adapts/varies leadership style according to the changing needs of the school and community <input type="checkbox"/> Is comfortable with major changes in implementing processes and accomplishing tasks <input type="checkbox"/> Routinely and systematically communicates the impacts of change processes to all stakeholders 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Is a driving force behind major initiatives that help students acquire 21st century skills <input type="checkbox"/> Systematically challenges the status quo by leading change with potentially beneficial outcomes 	

Element Ic. School Improvement Plan: The school improvement plan provides the structure for the vision, values, goals and changes necessary for improved achievement for all students.

Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Understands statutory requirements regarding the School Improvement Plan 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilitates the collaborative development of the annual School Improvement Plan to realize strategic goals and objectives <input type="checkbox"/> Uses the NC Teacher Working Conditions Survey and other data sources to develop the framework for the School Improvement Plan 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilitates the successful execution of the School Improvement Plan aligned to the mission and goals set by the State Board of Education, the local Board of Education <input type="checkbox"/> Systematically collects, analyzes, and uses data regarding the school's progress toward attaining strategic goals and objectives 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Incorporates principles of continuous improvement and creative 21st century concepts for improvement into the School Improvement Plan 	

Element Id. Distributive Leadership: The principal/assistant principal creates and utilizes processes to distribute leadership and decision making throughout the school.

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seeks input from a variety of stakeholder groups, including teachers and parents/guardians <input type="checkbox"/> Understands the importance of providing opportunities for teachers to assume leadership and decision-making roles within the school 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Involves parents/guardians, the community, and staff members in decisions about school governance, curriculum and instruction. <input type="checkbox"/> Provides leadership development activities for staff members 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that parents/guardians, community members and staff members have autonomy to make decisions and supports the decisions made as a part of the collective decision-making process <input type="checkbox"/> Creates opportunities for staff to demonstrate leadership skills by allowing them to assume leadership and decision-making roles 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encourages staff members to accept leadership responsibilities outside of the school building <input type="checkbox"/> Incorporates teachers and support staff into leadership and decision-making roles in the school in ways that foster the career development of participating teachers 	
---	---	--	--	--

Comments

Examples of Artifacts:

- School Improvement Plan
- NC Teacher Working Conditions Survey
- Evidence of School Improvement Team
- Student achievement and testing data
- Statement of school vision, mission, values, beliefs and goals
- Evidence of stakeholder involvement in development of vision, mission, value, belief and goal statements

- Evidence of shared decision making and distributed leadership
- _____
- _____
- _____
- _____

Standard II: Instructional Leadership

Principals/assistant principals set high standards for the professional practice of 21st century instruction and assessment that result in a no-nonsense accountable environment. They must be knowledgeable of best instructional and school practices and must use this knowledge to cause the creation of collaborative structures within the school for the design of highly engaging schoolwork for students, the on-going peer review of this work, and the sharing of this work throughout the professional community.

Element IIa. Focus on Learning and Teaching, Curriculum, Instruction and Assessment: The principal/assistant principal leads the discussion about standards for curriculum, instruction and assessment based on research and best practices in order to establish and achieve high expectations for students.				
Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Collects and analyzes student assessment data in adherence with instructional and legal requirements <input type="checkbox"/> Provides students access to a variety of 21st century instructional tools, including technology 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Systematically focuses on the alignment of learning, teaching, curriculum, instruction, and assessment to maximize student learning <input type="checkbox"/> Organizes targeted opportunities for teachers to learn how to teach their subjects well <input type="checkbox"/> Ensures that students are provided opportunities to learn and utilize best practices in the integrated use of 21st century instructional tools, including technology, to solve problems 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that the alignment of learning, teaching, curriculum, instruction, and assessment is focused to maximize student learning <input type="checkbox"/> Creates a culture that it is the responsibility of all staff to make sure that all students are successful 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that knowledge of teaching and learning serves as the foundation for the school's professional learning community <input type="checkbox"/> Encourages and challenges staff to reflect deeply on, and define, what knowledge, skills and concepts are essential to the complete educational development of students 	

Element IIb. Focus on Instructional Time: The principal/assistant principal creates processes and schedules which protect teachers from disruption of instructional or preparation time.

Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Understands the need for teachers to have daily planning time and duty-free lunch periods <input type="checkbox"/> Is knowledgeable of designs for age-appropriate school schedules which address the learning needs of diverse student populations 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Adheres to legal requirements for planning and instructional time <input type="checkbox"/> Develops a master schedule to maximize student learning by providing for individual and on-going collaborative planning for every teacher <input type="checkbox"/> Designs scheduling processes and protocols that maximize staff input and address diverse student learning needs 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that teachers have the legally required amount of daily planning and lunch periods <input type="checkbox"/> Routinely and conscientiously implements processes to protect instructional time from interruptions 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Structures the school schedule to enable all teachers to have individual and team collaborative planning time <input type="checkbox"/> Systematically monitors the effect of the master schedule on collaborative planning and student achievement <input type="checkbox"/> Ensures that district leadership is informed of the amounts and scheduling of individual and team planning time 	

Comments

Examples of Artifacts:

- School Improvement Plan
- NC Teacher Working Conditions Survey
- Student achievement and testing data
- Student drop-out data
- Documented use of formative assessment instruments to impact instruction
- Development and communication of goal-oriented personalized education plans for identified students
- Evidence of team development and evaluation of classroom lessons

- Use of research-based practices and strategies in classrooms
- Master school schedule documenting individual and collaborative planning for every teacher

- _____
- _____
- _____

Standard III: Cultural Leadership

Principals/assistant principals will understand and act on the understanding of the important role a school’s culture plays in contributing to the exemplary performance of the school. Principals/assistant principals must support and value the traditions, artifacts, symbols and positive values and norms of the school and community that result in a sense of identity and pride upon which to build a positive future. A principal/assistant principal must be able to “re-culture” the school if needed to align with school’s goals of improving student and adult learning and to infuse the work of the adults and students with passion, meaning and purpose. Cultural leadership implies understanding the school and the people in it each day, how they came to their current state, and how to connect with their traditions in order to move them forward to support the school’s efforts to achieve individual and collective goals.

Element IIIa. Focus on Collaborative Work Environment: The principal/assistant principal understands and acts on the understanding of the positive role that a collaborative work environment can play in the school’s culture.				
Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Understands characteristics of a collaborative work environment within the school <input type="checkbox"/> Understands the importance of data gained from the Teacher Working Conditions Survey and other data sources from parents, students, teachers and stakeholders that reflect on the teaching and learning environment within the school. 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Designs elements of a collaborative and positive work environment within the school <input type="checkbox"/> Participates in and relies upon the School Improvement Team and other stakeholder voices to make decisions about school policies <input type="checkbox"/> Utilizes data gained from the Teacher Working Conditions Survey and other sources to understand perceptions of the work environment 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilizes a collaborative work environment predicated on site-based management and decision making, a sense of community, and cooperation within the school <input type="checkbox"/> Monitors the implementation and response to school policies and provides feedback to the School Improvement Team for their consideration <input type="checkbox"/> Initiates changes resulting from data gained from the Teacher Working Conditions Survey and other sources 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establishes a collaborative work environment which promotes cohesion and cooperation among staff <input type="checkbox"/> Facilitates the collaborative (team) design, sharing, evaluation, and archiving of rigorous, relevant, and engaging instructional lessons that ensure students acquire essential knowledge and skills 	
Element IIIb. School Culture and Identity: The principal/assistant principal develops and uses shared vision, values and goals to define the identity and culture of the school.				
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Understands the importance of developing a shared vision, mission, values, beliefs and goals to establish a school culture and identity 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Systematically develops and uses shared values, beliefs and a shared vision to establish a school culture and identity 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establishes a culture of collaboration, distributed leadership and continuous improvement in the school which guides the disciplined thought and action of all staff and students 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that the school’s identity and changing culture (vision, mission, values, beliefs and goals) actually drives decisions and informs the culture of the school 	

Element IIIc. Acknowledges Failures; Celebrates Accomplishments and Rewards: The principal/assistant principal acknowledges failures and celebrates accomplishments of the school in order to define the identity, culture and performance of the school.				
Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<input type="checkbox"/> Recognizes the importance of acknowledging failures and celebrating accomplishments of the school and staff	. . . and <input type="checkbox"/> Uses established criteria for performance as the primary basis for reward and advancement	. . . and <input type="checkbox"/> Systematically recognizes individuals for reward and advancement based on established criteria <input type="checkbox"/> Recognizes individual and collective contributions toward attainment of strategic goals	. . . and <input type="checkbox"/> Utilizes recognition, reward, and advancement as a way to promote the accomplishments of the school <input type="checkbox"/> Utilizes recognition of failure as an opportunity to improve	

Element IIId. Efficacy and Empowerment: The principal/assistant principal develops a sense of efficacy and empowerment among staff which influences the school's identity, culture and performance.				
<input type="checkbox"/> Understands the importance of building a sense of efficacy and empowerment among staff <input type="checkbox"/> Understands the importance of developing a sense of well-being among staff, students and parents/guardians	. . . and <input type="checkbox"/> Identifies strategies for building a sense of efficacy and empowerment among staff <input type="checkbox"/> Identifies strategies for developing a sense of well-being among staff, students and parents/guardians	. . . and <input type="checkbox"/> Utilizes a variety of activities, tools and protocols to develop efficacy and empowerment among staff <input type="checkbox"/> Actively models and promotes a sense of well-being among staff, students and parents/guardians	. . . and <input type="checkbox"/> Builds a sense of efficacy and empowerment among staff that results in increased capacity to accomplish substantial outcomes <input type="checkbox"/> Utilizes a collective sense of well-being among staff, students and parents/guardians to impact student achievement	

Comments

Examples of Artifacts:

- School Improvement Plan
- School Improvement Team
- NC Teacher Working Conditions Survey
- Evidence of shared decision making and distributed leadership
- Recognition criteria and structure utilized
- Documented use of School Improvement Team in

- decision making
- Student achievement and testing data
- Existence and work of professional learning communities
- Teacher retention data
- _____
- _____
- _____

Standard IV: Human Resource Leadership

Principals/assistant principals will ensure that the school is a professional learning community. Principals/assistant principals will ensure that process and systems are in place which results in recruitment, induction, support, evaluation, development and retention of high performing staff. The principal/assistant principal must engage and empower accomplished teachers in a distributive manner, including support of teachers in day-to-day decisions such as discipline, communication with parents/ guardians, and protecting teachers from duties that interfere with teaching, and must practice fair and consistent evaluations of teachers. The principal/assistant principal must engage teachers and other professional staff in conversations to plan their career paths and support district succession planning.

Element IVa. Professional Development/Learning Communities: The principal/assistant principal ensures that the school is a professional learning community.

Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Understands the importance of developing effective professional learning communities and results-oriented professional development <input type="checkbox"/> Understands the importance of continued personal learning and professional development 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Provides structures for, and implements the development of effective professional learning communities and results-oriented professional development <input type="checkbox"/> Routinely participates in professional development focused on improving instructional programs and practices 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilitates opportunities for effective professional learning communities aligned with the school improvement plan, focused on results, and characterized by collective responsibility for instructional planning and student learning 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that professional development within the school is aligned with curricular, instructional, and assessment needs, while recognizing the unique professional development needs of individual staff members 	

Element IVb. Recruiting, Hiring, Placing and Mentoring of staff: The principal/assistant principal establishes processes and systems in order to ensure a high-quality, high-performing staff.

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Understands the school's need to recruit, hire, appropriately place, and mentor new staff members 	<p>... and</p> <p>At the school level, creates and implements processes for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recruiting new teachers and staff <input type="checkbox"/> Hiring new teachers and staff <input type="checkbox"/> Placing new teachers and staff <input type="checkbox"/> Mentoring new teachers and staff 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Supports, mentors and coaches staff members who are new or emerging leaders or who need additional support 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Continuously searches for staff with outstanding potential as educators and provides the best placement of both new and existing staff to fully benefit from their strengths in meeting the needs of a diverse student population <input type="checkbox"/> Ensures that professional development is available for staff members with potential to serve as mentors and coaches 	
--	---	--	---	--

Element IVc. Teacher and Staff Evaluation: The principal/assistant principal evaluates teachers and other staff in a fair and equitable manner with the focus on improving performance and, thus, student achievement.

Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Adheres to legal requirements for teacher and staff evaluation 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creates processes to provide formal feedback to teachers concerning the effectiveness of their classroom instruction and ways to improve their instructional practice <input type="checkbox"/> Implements district and state evaluation policies in a fair and equitable manner 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilizes multiple assessments to evaluate teachers and other staff members <input type="checkbox"/> Evaluates teachers and other staff in a fair and equitable manner and utilizes the results of evaluations to improve instructional practice 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analyzes the results of teacher and staff evaluations holistically and utilizes the results to direct professional development opportunities in the school 	

Comments

Examples of Artifacts:

- School Improvement Plan
- NC Teacher Working Conditions Survey
- Student achievement and testing data
- Teacher retention data
- National Board Certification
- Teacher professional growth plans
- Master school schedule documenting individual and collaborative planning for every teacher
- Number of National Board Certified Teachers
- Number of teachers pursuing advanced degrees
- Record of professional development provided staff
- Impact of professional development on student learning
- Mentor records and beginning teacher feedback
- _____
- _____
- _____

Standard V: Managerial Leadership

Principals/assistant principals will ensure that the school has processes and systems in place for budgeting, staffing, problem solving, communicating expectations and scheduling that result in organizing the work routines in the building. The principal/assistant principal must be responsible for the monitoring of the school budget and the inclusion of all teachers in the budget decision so as to meet the 21st century needs of every classroom. Effectively and efficiently managing the complexity of everyday life is critical for staff to be able to focus its energy on improvement.

Element Va. School Resources and Budget: The principal/assistant principal establishes budget processes and systems which are focused on, and result in, improved student achievement.				
Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Is knowledgeable of school budget and accounting procedures <input type="checkbox"/> Utilizes input from staff to establish funding priorities and a balanced operational budget for school programs and activities 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Incorporates the input of the School Improvement Team in budget and resource decisions <input type="checkbox"/> Uses feedback and data to assess the success of funding and program decisions 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Designs transparent systems to equitably manage human and financial resources 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures the strategic allocation and equitable use of financial resources to meet instructional goals and support teacher needs 	
Element Vb. Conflict Management and Resolution: The principal/assistant principal effectively and efficiently manages the complexity of human interactions so that the focus of the school can be on improved student achievement.				
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Demonstrates awareness of potential problems and/or areas of conflict within the school 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creates processes to resolve problems and/or areas of conflict within the school 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resolves school-based problems/conflicts in a fair, democratic way <input type="checkbox"/> Provides opportunities for staff members to express opinions contrary to those of authority or in relation to potentially discordant issues ⑨ Discusses with staff and implements solutions to address potentially discordant issues 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Monitors staff response to discussions about solutions to potentially discordant issues to ensure that all interests are heard and respected <input type="checkbox"/> Resolves conflicts to ensure the best interest of students and the school result 	
Element Vc. Systematic Communication: The principal/assistant principal designs and utilizes various forms of formal and informal communication so that the focus of the school can be on improved student achievement.				
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Understands the importance of open, effective communication in the operation of the school 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Designs a system of open communication that provides for the timely, responsible sharing of information to, from, and with the school community <input type="checkbox"/> Routinely involves the school improvement team in school wide communications processes 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilizes a system of open communication that provides for the timely, responsible sharing of information within the school community <input type="checkbox"/> Provides information in different formats in multiple ways through different media in order to ensure communication with all members of the community 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that all community stakeholders and educators are aware of school goals for instruction and achievement, activities used to meet these goals, and progress toward meeting these goals 	

Element Vd. School Expectations for Students and Staff: The principal/assistant principal develops and enforces expectations, structures, rules and procedures for students and staff.

Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Understands the importance of clear expectations, structures, rules and procedures for students and staff <input type="checkbox"/> Understands district and state policy and law related to student conduct, etc. 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Collaboratively develops clear expectations, structures, rules and procedures for students and staff through the School Improvement Team <input type="checkbox"/> Effectively implements district rules and procedures 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Communicates and enforces clear expectations, structures, and fair rules and procedures for students and staff 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Systematically monitors issues around compliance with expectations, structures, rules and expectations. Utilizes staff and student input to resolve such issues <input type="checkbox"/> Regularly reviews the need for changes to expectations, structures, rules and expectations 	

Comments

Examples of Artifacts:

- School Improvement Plan
- NC Teacher Working Conditions Survey
- School financial information
- School safety and behavioral expectations
- Master school schedule documenting individual and collaborative planning for every teacher
- Evidence of formal and informal systems of communication

- Dissemination of clear norms and ground rules
- Evidence of ability to confront ideological conflict and then reach consensus
- _____
- _____
- _____

Standard VI: External Development Leadership

Principals/assistant principals will design structures and processes that result in community engagement, support, and ownership. Acknowledging that schools no longer reflect but, in fact, build community, the leader proactively creates with staff, opportunities for parents/guardians, community and business representatives to participate as “stockholders” in the school such that continued investment of resources and good will are not left to chance.

Element VIa. Parent and Community Involvement and Outreach: The principal/assistant principal designs structures and processes which result in parent and community engagement, support and ownership for the school.

Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interacts with, and acknowledges that parents/guardians and community members have a critical role in developing community engagement, support and ownership of the school <input type="checkbox"/> Identifies the positive, culturally-responsive traditions of the school and community 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proactively creates systems that engage parents/ guardians and all community stakeholders in a shared responsibility for student and school success reflecting the community's vision of the school 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Implements processes that empower parents/guardians and all community stakeholders to make significant decisions 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proactively develops relationships with parents/guardians and the community so as to develop good will and garner fiscal, intellectual and human resources that support specific aspects of the school's learning agenda 	

Element VIb. Federal, State and District Mandates: The principal/assistant principal designs protocols and processes in order to comply with federal, state, and district mandates.

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Is knowledgeable of applicable federal, state and district mandates <input type="checkbox"/> Is aware of district goals and initiatives directed at improving student achievement 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Designs protocols and processes to comply with federal, state and district mandates <input type="checkbox"/> Implements district initiatives directed at improving student achievement 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures compliance with federal, state and district mandates <input type="checkbox"/> Continually assesses the progress of district initiatives and reports results to district-level decision makers. 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interprets federal, state and district mandates for the school community so that such mandates are viewed as an opportunity for improvement within the school <input type="checkbox"/> Actively participates in the development of district goals and initiatives directed at improving student achievement 	
---	---	---	--	--

Comments

Examples of Artifacts:

- Parent involvement in School Improvement Team
- NC Teacher Working Conditions Survey
- PTSA/Booster club operation and participation
- Parent survey results
- Evidence of business partners and projects involving business partners

- Plan for shaping the school’s image throughout the community
- Evidence of community support
- Number and use of school volunteers
- _____
- _____

Standard VII: Micro-political Leadership

Principals/assistant principals will build systems and relationships that utilize the staff’s diversity, encourage constructive ideological conflict in order to leverage staff expertise, power and influence in order to realize the school’s vision for success. The principal/assistant principal will also creatively employ an awareness of staff’s professional needs, issues, and interests to build cohesion and to facilitate distributed governance and shared decision making.

School Executive Micro-political Leadership: The principal/assistant principal develops systems and relationships to leverage staff expertise and influence in order to influence the school’s identity, culture and performance.

Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<input type="checkbox"/> Maintains high visibility and is easily accessible throughout the school	. . . and <input type="checkbox"/> Is aware of the expertise, power and influence of staff members, and demonstrates sensitivity to their personal and professional needs	. . . and <input type="checkbox"/> Builds systems and relationships that utilize the staff’s diversity, ideological differences and expertise to realize the school’s goals	. . . and <input type="checkbox"/> Creatively employs an awareness of staff’s professional needs, issues and interests to build cohesion and to facilitate distributed governance and shared decision-making	

Comments

Examples of Artifacts:

- NC Teacher Working Conditions Survey
- Teacher retention data
- Evidence of visibility and accessibility
- Evidence of shared decision making and distributed leadership

- _____
- _____
- _____

Directions for Completing the Rubric

Completing the Rubric for Self-Assessment

The principal or assistant principal will complete a self-assessment by checking performance descriptors of each of the elements of the rubric. The self-assessment is a personal reflection about one's professional practice to identify strengths and areas for improvement conducted without input from others. Purposes of the self-assessment are to clarify performance expectations, to guide discussions about goal-setting and professional development and program needs, and to provide input to the final, end-of-year ratings. The principal or assistant principal should complete the rubric by checking descriptors that characterize strengths and consider descriptors that have not been checked as areas of improvement. The principal or assistant principal shall measure his or her own performance at the beginning of the year and reflect on his or her performance throughout the year.

Completing the Rubric and Summary/End-of-Year Evaluation Rating Form for Evaluation

To begin the end-of-year evaluation, the superintendent/designee should first complete the rubric. To prepare for completing the rubric, the evaluator should review information from the evaluation process. To complete the Rubric for Evaluating North Carolina Principals/Assistant Principals, the evaluator should begin with the left-hand column and mark each descriptor that describes performance during the period for which the principal or assistant principal is being evaluated. If the evaluator is not able to mark any of the descriptors, the "Not Demonstrated" column is used. In such a case, the evaluator must write a comment about why the principal or assistant principal was not able to demonstrate proficiency on the element.

After the descriptors in the rubric have been checked, each element within a standard can be scored on the Summary/End-of-Year Evaluation Rating Form. Then an overall rating can be documented for the standard. For example, Standard 1: Strategic Leadership has four elements: a) School Vision, Mission and Strategic Goals; b) Leading Change; c) School Improvement Plan; and d) Distributive Leadership. The rating for each element is the lowest rating for which all descriptors are marked. As illustrated in the example on pages 38-39, the principal or assistant principal would be rated as "Proficient" on School Vision, Mission and Strategic Goals even though at least one descriptor for "Accomplished" and "Distinguished" was marked. This is because "Proficient" is the lowest rating for which all descriptors were marked. Likewise, the principal or assistant principal would be rated as "Proficient" on Leading Change, "Developing" on School Improvement Plan, and "Developing" on Distributive Leadership. This would result in an overall rating of "Proficient" for Standard 1 because of the number of marked items in the "Accomplished" and "Distinguished" columns.

When a principal or assistant principal is rated as "Developing" or "Not Demonstrated," the superintendent or designee should strongly encourage the development of a goal to address the area(s) where proficiency has not been reached.

Example of How to Complete the Rubric

This form **must** be completed by the principal/assistant principal as part of the self-assessment process *and* by the superintendent/designee in preparation for the summary/end-of-year evaluation conference.

Standard I: Strategic Leadership

Principals/assistant principals will create conditions that result in strategically re-imagining the school’s vision, mission, and goals in the 21st century. Understanding that schools ideally prepare students for an unseen but not altogether unpredictable future, the leader creates a climate of inquiry that challenges the school community to continually re-purpose itself by building on its core values and beliefs about its preferred future and then developing a pathway to reach it.

Element Ia. School Vision, Mission and Strategic Goals: The school’s identity, in part, is derived from the vision, mission, values, beliefs and goals of the school, the processes used to establish these attributes, and the ways they are embodied in the life of the school community.				
Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<input checked="" type="checkbox"/> Develops his/her own vision of the changing world in the 21st century that schools are preparing children to enter	. . . and <input checked="" type="checkbox"/> Leads and implements a process for developing a shared vision and strategic goals for student achievement that reflect high expectations for students and staff <input checked="" type="checkbox"/> Maintains a focus on the vision and strategic goals throughout the school year	. . . and <input type="checkbox"/> Creates with stakeholders a vision for the school that captures peoples’ attention and imagination <input checked="" type="checkbox"/> Designs and implements collaborative processes to collect and analyze data about the school’s progress for the periodic review and revision of the school’s vision, mission, and strategic goals	. . . and <input type="checkbox"/> Ensures that the school’s identity (vision, mission, values, beliefs and goals) actually drive decisions and inform the culture of the school <input checked="" type="checkbox"/> Initiates changes to vision and goals based on data to improve performance, school culture and school success	
Element Ib. Leading Change: The principal/assistant principal articulates a vision, and implementation strategies, for improvements and changes which result in improved achievement for all students.				
<input checked="" type="checkbox"/> Identifies changes necessary for the improvement of student learning	. . . and <input checked="" type="checkbox"/> Systematically considers new and better ways of leading for improved student achievement and engages stakeholders in the change process	. . . and <input type="checkbox"/> Adapts/varies leadership style according to the changing needs of the school and community <input checked="" type="checkbox"/> Is comfortable with major changes in implementing processes and accomplishing tasks <input checked="" type="checkbox"/> Routinely and systematically communicates the impacts of change processes to all stakeholders	. . . and <input type="checkbox"/> Is a driving force behind major initiatives that help students acquire 21 st century skills <input checked="" type="checkbox"/> Systematically Challenges the status quo by leading change with potentially beneficial outcomes	

Element Ic. School Improvement Plan: The school improvement plan provides the structure for the vision, values, goals and changes necessary for improved achievement for all students.

Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated (Comment Required)
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Understands statutory requirements regarding the School Improvement Plan 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilitates the collaborative development of the annual School Improvement Plan to realize strategic goals and objectives <input checked="" type="checkbox"/> Uses the NC Teacher Working Conditions Survey and other data sources to develop the framework for the School Improvement Plan 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilitates the successful execution of the School Improvement Plan aligned to the mission and goals set by the State Board of Education, the local Board of Education <input checked="" type="checkbox"/> Systematically collects, analyzes, and uses data regarding the school's progress toward attaining strategic goals and objectives 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Incorporates principles of continuous improvement and creative 21st century concepts for improvement into the School Improvement Plan 	

Element Id. Distributive Leadership: The principal/assistant principal creates and utilizes processes to distribute leadership and decision making throughout the school.

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Seeks input from a variety of stakeholder groups, including teachers and parents/guardians <input checked="" type="checkbox"/> Understands the importance of providing opportunities for teachers to assume leadership and decision-making roles within the school 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Involves parents/guardians, the community, and staff members in decisions about school governance, curriculum and instruction. <input checked="" type="checkbox"/> Provides leadership development activities for staff members 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ensures that parents/guardians, community members and staff members have autonomy to make decisions and supports the decisions made as a part of the collective decision-making process <input checked="" type="checkbox"/> Creates opportunities for staff to demonstrate leadership skills by allowing them to assume leadership and decision-making roles 	<p>... and</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encourages staff members to accept leadership responsibilities outside of the school building <input checked="" type="checkbox"/> Incorporates teachers and support staff into leadership and decision-making roles in the school in ways that foster the career development of participating teachers 	
---	--	---	---	--

Comments

Example of How to Complete Principal/Assistant Principal Summary Evaluation Worksheet

This form may be used to summarize self-assessment and evaluation ratings in preparation for the mid-year and summary/end-of-year evaluation conferences. It may also be used as a record of walkthrough findings.

Name: _____

Date: _____

School: _____

District: _____

Evaluator: _____

Title: _____

Standard I: Strategic Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. School Vision, Mission and Strategic Goals		✓			
B. Leading Change		✓			
C. School Improvement Plan	✓				
D. Distributive Leadership	✓				
Overall Rating for Standard 1		✓			
Standard II: Instructional Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Focus on Learning and Teaching, Curriculum, Instruction and Assessment		✓			
B. Focus on Instructional Time	✓				
Overall Rating for Standard 2		✓			
Standard III: Cultural Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Focus on Collaborative Work Environment			✓		
B. School Culture and Identity				✓	
C. Acknowledges Failures; Celebrates Accomplishments and Rewards	✓				
D. Efficacy and Empowerment	✓				
Overall Rating for Standard 3	✓				
Standard IV: Human Resource Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Professional Development/Learning Communities			✓		
B. Recruiting, Hiring, Placing and Mentoring of Staff		✓			
C. Teacher and Staff Evaluation		✓			
Overall Rating for Standard 4		✓			
Standard V: Managerial Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. School Resources and Budget		✓			
B. Conflict Management and Resolution		✓			
C. Systematic Communication	✓				
D. School Expectations for Students and Staff		✓			
Overall Rating for Standard 5		✓			

Standard VI: External Development Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Parent and Community Involvement and Outreach	✓				
B. Federal, State and District Mandates		✓			
Overall Rating for Standard 6	✓				

Standard VII: Micro-political Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. School Executive Micro-political Leadership			✓		
Overall Rating for Standard 7			✓		

Standard VIII: Academic Achievement Leadership		
<p>School executives will contribute to the academic success of students. The work of the school executive will result in acceptable, measurable progress for students based on established performance expectations using appropriate data to demonstrate growth.</p> <p>An executive's rating on the eighth standard is determined by a school-wide student growth value as calculated by the statewide growth model for educator effectiveness. All local school boards shall use student growth values generated through a method approved by the State Board of Education.</p>		
Does not meet expected growth	Meets expected growth	Exceeds expected growth
The school-wide student growth value is lower than what was expected per the statewide growth model.	The school-wide student growth value is what was expected per the statewide growth model.	The school-wide student growth value exceeds what was expected per the statewide growth model.
<p>Note: Standard VIII is included in the evaluation rubric as part of the overall principal evaluation; however, ratings for this Standard are <i>not</i> completed by the evaluator. No further work is needed with Standard VIII to complete the rubric.</p>		

Principal/Assistant Principal Summary/End-of-Year Evaluation Rating Form (Required)

The evaluation rubric should be completed by the superintendent/designee prior to the Summary Evaluation Conference.

This form is to be jointly completed by the principal/assistant principal and superintendent/designee during the Summary Evaluation Conference conducted at the end of the year.

Name: _____

School: _____ School Year: _____

Evaluator: _____ District: _____

Date Completed: _____ Evaluator's Title: _____

Standard I: Strategic Leadership

Elements	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. School Vision, Mission and Strategic Goals: The school's identity, in part, is derived from the vision, mission, values, beliefs and goals of the school, the processes used to establish these attributes, and the ways they are embodied in the life of the school community.					
B. Leading Change: The principal/assistant principal articulates a vision and implementation strategies for improvements and changes which result in improved achievement for all students.					
C. School Improvement Plan: The school improvement plan provides the structure for the vision, values, goals and changes necessary for improved achievement for all students.					
D. Distributive Leadership: The principal/assistant principal creates and utilizes processes to distribute leadership and decision making throughout the school.					
Overall Rating for Standard I					

<p>Comments:</p> <p>Recommended actions for improvement:</p>	<p>Evidence or documentation to support rating:</p> <p>___ School Improvement Plan.</p> <p>___ NC Teacher Working Conditions Survey.</p> <p>___ Evidence of School Improvement Team.</p> <p>___ Student achievement and testing data.</p> <p>___ Statement of school vision, mission, values, beliefs and goals.</p> <p>___ Evidence of stakeholder involvement in development of vision, mission, value, belief and goal statements.</p> <p>___ Evidence of shared decision making and distributed leadership.</p> <p>___ 360 Feedback.</p> <p>___ _____</p> <p>___ _____</p> <p>___ _____</p>
<p>Resources needed to complete these actions:</p> 	

Standard III: Cultural Leadership

Elements	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Focus on Collaborative Work Environment: The principal/assistant principal understands and acts on the understanding of the positive role that a collaborative environment can play in the school's culture.					
B. School Culture and Identity: The principal/assistant principal develops and uses shared vision, values and goals to define the identity and culture of the school.					
C. Acknowledges Failures; Celebrates Accomplishments and Rewards: The principal/assistant principal acknowledges failures and celebrates accomplishments of the school in order to define the identity, culture and performance of the school.					
D. Efficacy and Empowerment: The principal/assistant principal develops a sense of efficacy and empowerment among staff which influences the school's identity, culture and performance.					
Overall Rating for Standard III					

<p>Comments:</p> <p>Recommended actions for improvement:</p>	<p>Evidence or documentation to support rating:</p> <p><input type="checkbox"/> School Improvement Plan.</p> <p><input type="checkbox"/> School Improvement Team.</p> <p><input type="checkbox"/> Documented use of School Improvement Team in decision-making.</p> <p><input type="checkbox"/> NC Teacher Working Conditions Survey.</p> <p><input type="checkbox"/> Student achievement and testing data.</p> <p><input type="checkbox"/> Teacher retention data.</p> <p><input type="checkbox"/> Existence and work of professional learning communities.</p> <p><input type="checkbox"/> Recognition criteria and structure utilized.</p> <p><input type="checkbox"/> Evidence of shared decision-making and distributed leadership.</p> <p><input type="checkbox"/> 360 Feedback.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Resources needed to complete these actions:</p> 	

Standard IV: Human Resource Leadership

Elements	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Professional Development/Learning Communities: The principal/assistant principal ensures that the school is a professional learning community.					
B. Recruiting, hiring, Placing and Mentoring of Staff: The principal/assistant principal establishes processes and systems in order to ensure a high-quality, high-performing staff.					
C. Teacher and Staff Evaluation: The principal/assistant principal evaluates teachers and other staff in a fair and equitable manner with the focus on improving performance and, thus, student achievement.					
Overall Rating for Standard IV					

Note: If the school's teacher turnover rate, according to the school report card, is above the state average and/or identified as a problem in the school improvement plan, it must be addressed here along with recommendations for improvement. If the turnover is equal to or lower than the state average, the principal must set a goal to at least maintain that rate.

School's Teacher Turnover Rate during previous school year:

School's Teacher Turnover Rate for current school year:

State's Teacher Turnover Rate for current school year:

Teacher Turnover Rate goal for next school year:

Recommendations to achieve teacher turnover goal for next school year:

<p>Comments:</p> <p>Recommended actions for improvement:</p>	<p>Evidence or documentation to support rating:</p> <p>____ School Improvement Plan</p> <p>____ NC Teacher Working Conditions Survey.</p> <p>____ Student Achievement and testing data.</p> <p>____ Teacher retention data.</p> <p>____ Master school schedule documenting individual and collaborative planning for every teacher.</p> <p>____ Number of National Board Certified Teachers.</p> <p>____ Number of teachers pursuing advanced degrees, licensure, National Board certification etc.</p> <p>____ Record of professional development provided staff and impact of professional development on student learning.</p> <p>____ Mentor records and beginning teacher feedback.</p> <p>____ Teacher professional growth plans.</p> <p>____ 360 Feedback</p> <p>____ _____</p> <p>____ _____</p> <p>____ _____</p>
<p>Resources needed to complete these actions:</p>	

Standard VII: Micro-political Leadership

Elements	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. School Executive Micro-political Leadership: The principal/assistant principal develops systems and relationships to leverage staff expertise and influence in order to influence the school's identity, culture and performance.					
Overall Rating for Standard VII					

<p>Comments:</p> <p>Recommended actions for improvement:</p>	<p>Evidence or documentation to support rating:</p> <p>___ NC Teacher Working Conditions Survey.</p> <p>___ Teacher retention data.</p> <p>___ Evidence of visibility and accessibility.</p> <p>___ Evidence of shared decision making and distributed leadership.</p> <p>___ 360 Feedback.</p> <p>___ _____</p> <p>___ _____</p> <p>___ _____</p>
<p>Resources needed to complete these actions:</p> 	

Principal/Assistant Principal Signature _____
Date

Superintendent/Designee Signature _____
Date

Comments Attached: _____Yes _____No

Superintendent/Designee Signature _____
Date

Note: The principal's/assistant principal's signature on this form represents neither acceptance nor approval of the report. It does, however, indicate that the principal has reviewed the report with the evaluator and may reply in writing. The signature of the superintendent/ designee verifies that the report has been reviewed and that the proper process has been followed according to North Carolina State Board of Education policy for The North Carolina School Executive: Principal and Assistant Principal Evaluation Process.

Standard VIII: Academic Achievement Leadership

School executives will contribute to the academic success of students. The work of the school executive will result in acceptable, measurable progress for students based on established performance expectations using appropriate data to demonstrate growth.

An executive's rating on the eighth standard is determined by a school-wide student growth value as calculated by the statewide growth model for educator effectiveness. All local school boards shall use student growth values generated through a method approved by the State Board of Education.

Does not meet expected growth	Meets expected growth	Exceeds expected growth
The school-wide student growth value is lower than what was expected per the statewide growth model.	The school-wide student growth value is what was expected per the statewide growth model.	The school-wide student growth value exceeds what was expected per the statewide growth model.

Note: Standard VIII is included in the evaluation rubric as part of the overall principal evaluation; however, ratings for this Standard are *not* completed by the evaluator. No further work is needed with Standard VIII to complete the rubric.

Principal/Assistant Principal Summary Evaluation Worksheet

This form may be used to summarize self-assessment and evaluation ratings in preparation for the mid-year and summary evaluation conferences. It may also be used as a record of walkthrough findings.

Name: _____ Date: _____

School: _____ District: _____

Evaluator: _____ Title: _____

Standard I: Strategic Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. School Vision, Mission and Strategic Goals					
B. Leading Change					
C. School Improvement Plan					
D. Distributive Leadership					
Overall Rating for Standard I					

Standard II: Instructional Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Focus on Learning and Teaching, Curriculum, Instruction and Assessment					
B. Focus on Instructional Time					
Overall Rating for Standard II					

Standard III: Cultural Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Focus on Collaborative Work Environment					
B. School Culture and Identity					
C. Acknowledges Failures; Celebrates Accomplishments and Rewards					
D. Efficacy and Empowerment					
Overall Rating for Standard III					

Standard IV: Human Resource Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Professional Development/Learning Communities					
B. Recruiting, Hiring, Placing and Mentoring of Staff					
C. Teacher and Staff Evaluation					
Overall Rating for Standard IV					

Standard V: Managerial Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. School Resources and Budget					
B. Conflict Management and Resolution					
C. Systematic Communication					
D. School Expectations for Students and Staff					
Overall Rating for Standard V					

Standard VI: External Development Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. Parent and Community Involvement and Outreach					
B. Federal, State and District Mandates					
Overall Rating for Standard VI					

Standard VII: Micro-political Leadership	Developing	Proficient	Accomplished	Distinguished	Not Demonstrated
A. School Executive Micro-political Leadership					
Overall Rating for Standard VII					

Standard VIII: Academic Achievement Leadership		
<p>School executives will contribute to the academic success of students. The work of the school executive will result in acceptable, measurable progress for students based on established performance expectations using appropriate data to demonstrate growth.</p> <p>An executive's rating on the eighth standard is determined by a school-wide student growth value as calculated by the statewide growth model for educator effectiveness. All local school boards shall use student growth values generated through a method approved by the State Board of Education.</p>		
Does not meet expected growth	Meets expected growth	Exceeds expected growth
The school-wide student growth value is lower than what was expected per the statewide growth model.	The school-wide student growth value is what was expected per the statewide growth model.	The school-wide student growth value exceeds what was expected per the statewide growth model.
Standard are <i>not</i> completed by the evaluator. No further work is needed with Standard VIII to complete the rubric.		

Appendix A: Optional Evaluation Forms

Goal Setting Worksheet (Optional)

Use this form to identify professional growth goals based on data gathered from artifacts and other sources.

Targeted Professional Growth Goals:

Data Source	Identified Strengths and Growth Areas	Identified Data Patterns or Trends	Corresponding Standard and Element
	Strength:		
	Growth Area:		
	Strength:		
	Growth Area:		
	Strength:		
	Growth Area:		
	Strength:		
	Growth Area:		
	Strength:		
	Growth Area:		
	Strength:		
	Growth Area:		

North Carolina Principal/Assistant Principal Goal Development Form (Optional)

Name: _____ ID#: _____

School: _____ School Year: _____

INSTRUCTIONS: This goal-setting form may be completed by the principal/assistant principal following the self- assessment process. The goals, as well as activities, outcomes and time line, will be reviewed by the evaluator prior to the beginning work on the goals. The evaluator may suggest additional goals as appropriate. It is not necessary to have a goal for each standard.

Standard	Goal(s)	Key Activities/Strategies (What you need to accomplish the goal)	Outcomes (Measurement)	Time Line For Measuring Goal Outcome
1. Strategic Leadership				
2. Instructional Leadership				
3. Cultural Leadership				
4. Human Resource Leadership*				
5. Managerial Leadership				
6. External Development Leadership				
7. Micro-political Leadership				

* A goal for maintaining or improving the school's teacher turnover rate must be included.

Comments:

Principal/Assistant Principal Signature _____ Date _____

Superintendent/Designee Signature _____ Date _____

Mid-Year Evaluation: Progress Toward Achieving Goals (Required Meeting; Optional Form)

Name: _____ District: _____

School: _____ School Year: _____

Evaluator: _____ Title: _____

The evaluator determines whether the principal/assistant principal is making acceptable progress toward goal(s) attainment within each standard. Mark this category as **(P) – progressing** or **(NP) – not progressing**.

Goal	P	NP	NA
Standard 1: Strategic Leadership			
Standard 2: Instructional Leadership			
Standard 3: Cultural Leadership			
Standard 4: Human Resource Leadership			
Standard 5: Managerial Leadership			
Standard 6: External Development Leadership			
Standard 7: Micro-political Leadership			

Goal:

Revised Plan/Comment:

Goal:

Revised Plan/Comment

Goal:

Revised Plan/Comment

Principal/Assistant Principal Signature _____ Date _____

Superintendent/Designee Signature _____ Date _____

Principal/Assistant Principal Evaluation Process Documentation (Optional)

Name: _____ ID#: _____

School: _____ School Year: _____

Evaluator: _____ Title: _____

The North Carolina School Executive: Principal and Assistant Principal Evaluation Process is based, in part, on a formal discussion of performance and conferences conducted on the following dates:

Site Visit Dates	Conf. Dates	Principal's/Assistant Principal's Signature	Superintendent's/Designee's Signature

Mid-year Evaluation Conference Date: _____

Summary Evaluation Conference Date: _____

The Mid-year and Summary Evaluation Conferences are required for every North Carolina principal and assistant principal. In addition, observations and other relevant sources of performance may be considered in determining the final rating.

The guiding mission of the North Carolina State Board of Education is that every public school student will graduate from high school, globally competitive for work and postsecondary education and prepared for life in the 21st century. Pursuant to North Carolina Board of Education Policy, each LEA shall provide for the evaluation of all professional employees pursuant to G.S. 115C-333.

The following rating scale will be used for evaluating North Carolina school principals/assistant principals:

- **Developing:** Principal/assistant principal demonstrated adequate growth toward achieving standard(s) during the period of performance, but did not demonstrate competence on standard(s) of performance.
- **Proficient:** Principal/assistant principal demonstrated basic competence on standard(s) of performance.
- **Accomplished:** Principal/assistant principal exceeded basic competence on standard(s) for performance most of the time.
- **Distinguished:** Principal/assistant principal consistently and significantly exceeded basic competence on standard(s) of performance.
- **Not Demonstrated:** Principal/assistant principal did not demonstrate competence on or adequate progress toward achieving standard(s) of performance.

Note: If the Not Demonstrated" rating is used, the superintendent/designee must comment about why it was used.

Appendix B: Code of Ethics for North Carolina Educators

Adopted by the State Board of Education June 5, 1997

Preamble

The purpose of this Code of Ethics is to define standards of professional conduct. The responsibility to teach and the freedom to learn, and the guarantee of equal opportunity for all are essential to the achievement of these principles. The professional educator acknowledges the worth and dignity of every person and demonstrates the pursuit of truth and devotion to excellence, acquires knowledge, and nurtures democratic citizenship. The educator strives to maintain the respect and confidence of colleagues, students, parents and legal guardians, and the community, and to serve as an appropriate role model. The educator exemplifies a commitment to the teaching and learning processes with accountability to the students, maintains professional growth, exercises professional judgment, and personifies integrity. To uphold these commitments, the educator:

I. Commitment to the Student

- A. Protects students from conditions within the educator's control that circumvent learning or are detrimental to the health and safety of students.
- B. Maintains an appropriate relationship with students in all settings; does not encourage, solicit, or engage in a sexual or romantic relationship with students, nor touch a student in an inappropriate way for personal gratification, with intent to harm, or out of anger.
- C. Evaluates students and assigns grades based upon the students' demonstrated competencies and performance.
- D. Disciplines students justly and fairly and does not deliberately embarrass or humiliate them.
- E. Holds in confidence information learned in professional practice except for professional reasons or in compliance with pertinent regulations or statutes.
- F. Refuses to accept significant gifts, favors, or additional compensation that might influence or appear to influence professional decisions or actions.

II. Commitment to the School and School System

- A. Utilizes available resources to provide a classroom climate conducive to learning and to promote learning to the maximum possible extent.
- B. Acknowledges the diverse views of students, parents and legal guardians, and colleagues as they work collaboratively to shape educational goals, policies, and decisions; does not proselytize for personal viewpoints that are outside the scope of professional practice.
- C. Signs a contract in good faith and does not abandon contracted professional duties without a substantive reason
- D. Participates actively in professional decision-making process and supports the expression of professional opinions and judgments by colleagues in decision-making processes or due process proceedings.
- E. When acting in an administrative capacity:
 1. Acts fairly, consistently, and prudently in the exercise of authority with colleagues, subordinates, students, and parents and legal guardians.
 2. Evaluates the work of other educators using appropriate procedures and established statutes and regulations.
 3. Protects the rights of others in the educational setting, and does not retaliate, coerce, or intentionally intimidate others in the exercise of rights protected by law.
 4. Recommends persons for employment, promotion, or transfer according to their professional qualifications, the needs and policies of the LEA, and according to the law.

III. Commitment to the Profession

- A. Provides accurate credentials and information regarding licensure or employment and does not knowingly assist others in providing untruthful information.
- B. Takes action to remedy an observed violation of the Code of Ethics for North Carolina Educators and promotes understanding of the principles of professional ethics.
- C. Pursues growth and development in the practice of the profession and uses that knowledge in improving the educational opportunities, experiences, and performance of students and colleagues.

Code of Professional Practice and Conduct for North Carolina Educators

The North Carolina State Board of Education (SBE) has adopted rules to establish uniform standards of professional conduct for licensed professional educators throughout the state. These rules have been incorporated into Title 16 of the North Carolina Administrative Code and have the effect of law. These rules shall be the basis for State Board of Education review of performance of professional educators and are binding on every person licensed by the State Board of Education. Violation of the standards shall subject an educator to investigation and possible disciplinary action by the State Board of Education or local school district.

SECTION .0600 - Code of Professional Practice and Conduct for North Carolina Educators

16 NCAC 6C.0601 - The Purpose and Applicability of the Rules of Professional Conduct for Educators

The purpose of these rules is to establish and uphold uniform standards of professional conduct for licensed professional educators throughout the State. These rules shall be binding on every person licensed by the SBE, hereinafter referred to as “educator” or “professional educator,” and the possible consequences of any willful breach shall include license suspension or revocation. The prohibition of certain conduct in these rules shall not be interpreted as approval of conduct not specifically cited.

History Note: Authority G.S. 115C-295.3;
Eff. April 1, 1998.

16 NCAC 6C.0602 - The Standards of Professional Conduct for NC Educators

- A. The standards listed in this Section shall be generally accepted for the education profession and shall be the basis for State Board review of performance of professional educators. These standards shall establish mandatory prohibitions and requirements for educators. Violation of these standards shall subject an educator to investigation and disciplinary action by the SBE or LEA.
- B. Professional educators shall adhere to the standards of professional conduct contained in this Rule. Any intentional act or omission that violates these standards is prohibited.
 1. Generally recognized professional standards. The educator shall practice the professional standards of federal, state, and local governing bodies.
 2. Personal conduct. The educator shall serve as a positive role model for students, parents, and the community. Because the educator is entrusted with the care and education of small children and adolescents, the educator shall demonstrate a high standard of personal character and conduct.
 3. Honesty. The educator shall not engage in conduct involving dishonesty, fraud, deceit, or misrepresentation in the performance of professional duties including the following:
 - a. Statement of professional qualifications;
 - b. Application or recommendation for professional employment, promotion, or licensure;
 - c. Application or recommendation for college or university admission, scholarship, grant, academic award, or similar benefit;
 - d. Representation of completion of college or staff development credit;
 - e. Evaluation or grading of students or personnel;
 - f. Submission of financial or program compliance reports submitted to state, federal, or other governmental agencies;
 - g. Submission of information in the course of an official inquiry by the employing LEA or the SBE related to facts of unprofessional conduct, provided, however, that an educator shall be given adequate notice of the allegations and may be represented by legal counsel; and
 - h. Submission of information in the course of an investigation by a law enforcement agency, child protective services, or any other agency with the right to investigate, regarding school-related criminal activity; provided, however, that an educator shall be entitled to decline to give evidence to law enforcement if such evidence may tend to incriminate the educator as that term is defined by the Fifth Amendment to the U.S. Constitution.
 4. Proper remunerative conduct. The educator shall not solicit current students or parents of students to purchase equipment, supplies, or services from the educator in a private remunerative capacity. An educator shall not tutor for remuneration students currently assigned to the educator’s classes, unless approved by the local superintendent. An

- educator shall not accept any compensation, benefit, or thing of value other than the educator's regular compensation for the performance of any service that the educator is required to render in the course and scope of the educator's employment. This Rule shall not restrict performance of any overtime or supplemental services at the request of the LEA; nor shall it apply to or restrict the acceptance of gifts or tokens of minimal value offered and accepted openly from students, parents, or other persons in recognition or appreciation of service.
5. Conduct with students. The educator shall treat all students with respect. The educator shall not commit any abusive act or sexual exploitation with, to, or in the presence of a student, whether or not that student is or has been under the care or supervision of that educator, as defined below:
 - a. Any use of language that is considered profane, vulgar, or demeaning;
 - b. Any sexual act;
 - c. Any solicitation of a sexual act, whether written, verbal, or physical;
 - d. Any act of child abuse, as defined by law;
 - e. Any act of sexual harassment, as defined by law; and
 - f. Any intentional solicitation, encouragement, or consummation of a romantic or physical relationship with a student, or any sexual contact with a student. The term "romantic relationship" shall include dating any student.
 6. Confidential information. The educator shall keep in confidence personally identifiable information regarding students or their family members that has been obtained in the course of professional service, unless disclosure is required or permitted by law or professional standards, or is necessary for the personal safety of the student or others.
 7. Rights of others. The educator shall not willfully or maliciously violate the constitutional or civil rights of a student, parent/legal guardian, or colleague.
 8. Required reports. The educator shall make all reports required by Chapter 115C of the North Carolina General Statutes.
 9. Alcohol or controlled substance abuse. The educator shall not:
 - a. Be under the influence of, possess, use, or consume on school premises or at a school-sponsored activity a controlled substance as defined by N.C. Gen. Stat./90-95, the Controlled Substances Act, without a prescription authorizing such use;
 - b. Be under the influence of, possess, use, or consume an alcoholic beverage or a controlled substance on school premises or at a school-sponsored activity involving students; or
 - c. Furnish alcohol or a controlled substance to any student except as indicated in the professional duties of administering legally prescribed medications.
 - d. Compliance with criminal laws. The educator shall not commit any act referred to in G.S. 115C-332 and any felony under the laws of the United States or of any state.
 10. Public funds and property. The educator shall not misuse public funds or property, funds of a school-related organization, or colleague's funds. The educator shall account for funds collected from students, colleagues, or parents/ legal guardians. The educator shall not submit fraudulent requests for reimbursement, expenses, or pay.
 11. Scope of professional practice. The educator shall not perform any act as an employee in a position for which licensure is required by the rules of the SBE or by Chapter 115C or the North Carolina General Statutes during any period in which the educator's license has been suspended or revoked.
 12. Conduct related to ethical violations. The educator shall not directly or indirectly use or threaten to use any official authority or influence in any manner that tends to discourage, restrain, interfere with, coerce, or discriminate against any subordinate or any licensee who in good faith reports, discloses, divulges, or otherwise brings to the attention of an LEA, the SBE, or any other public agency authorized to take remedial action, any facts or information relative to actual or suspected violation of any law regulating the duties of persons serving in the public school system including but not limited to these Rules.

History Note: Authority G.S. 115C-295.3;
Eff. May 1, 1998.

Anexo 7: La evaluación desempeño en el sector público de España



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

**MANUAL DE EVALUACION DESEMPEÑO Y DE LA CARRERA
PROFESIONAL PARA AÑO 2012 DEL PERSONAL
FUNCIONARIO Y LABORAL DEL AYUNTAMIENTO DE GIJON,
FUNDACIONES Y PATRONATO.**

Area de Participación y Atención al Ciudadano :

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39

MANUAL DE EVALUACION DESEMPEÑO Y DE LA CARRERA PROFESIONAL PARA EL AÑO 2012

APROBADO POR JUNTA DE GOBIERNO
EL DIA 26 DE NOVIEMBRE DE 2013
EL SECRETARIO DE LA JUNTA



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

INDICE

1.-INTRODUCCION.....	3-4
2.- DEFINICION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	4-6
2.1. La Conducta Profesional	
2.2. El Rendimiento o Logro de Resultados	
3.- PROCESO DE EVALUACION.....	6-7
4.- LOS EVALUADORES Y SUS FUNCIONES	7-8
5.- COMISION TECNICA DE EVALUACION.....	8
6.- PERSONAL A EVALUAR.....	8
7.- PERIODICIDAD Y PERIODO DE EVALUACION	8-9
8.- COMPLEMENTO DE CARRERA.....	9-10
8.1,- Periodo Transitorio	
8.2.- Coeficientes reductores por causas económicas	
9.- DESARROLLO DE LA CARRERA HORIZONTAL	10-11
10.- DISPOSICION ADICIONAL	12
11.- ANEXO I.....	13-18



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

Versión 1 (v1)

MANUAL EVALUACION DESEMPEÑO Y DE LA CARRERA PROFESIONAL PARA EL AÑO 2012

1. INTRODUCCIÓN

El Estatuto Básico del Empleado Público, Ley 7/2007, de 12 de abril contempla en el Título III, Capítulo I, artículo 14, Derechos de los Empleados Públicos, el derecho a la progresión en la carrera profesional y promoción interna según los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación.

Asimismo, en el Acuerdo Regulador del personal funcionario del Ayuntamiento de Gijón/Convenio Colectivo del personal laboral del Ayuntamiento de Gijón, Fundaciones y Patronato dependientes del mismo (Anexo V- BOPA 20/02/2009 y 26/02/2009, respectivamente) se regula el primer Manual de Evaluación del Desempeño del Ayuntamiento de Gijón para el periodo 2008-2011, que contempla un proceso de evaluación en seis tramos de carrera profesional y que partía como fecha inicial de evaluación el año 2008.

De este modo fueron realizadas hasta ahora las evaluaciones del desempeño de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 en las que, siguiendo el art. 20, evaluación del desempeño, de la Ley 7/2007, Estatuto Básico del Empleado Público, se han ido midiendo la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados a través de distintos indicadores, a la vez que se clasificaba al personal a evaluar en unidades administrativas de evaluación.

Igualmente, el antedicho Manual contemplaba para una medición del rendimiento de forma objetiva, además de la cuantificación de la carga de trabajo desarrollada por el empleado, el poner en relación esta carga con la media de la unidad a la que se le adscribía, valorando de este modo su contribución a la unidad administrativa de evaluación y estableciendo diferentes calificaciones (muy insatisfactorio, insatisfactorio, satisfactorio y muy satisfactorio) como consecuencia de ello.

En fecha 8 de julio de 2013 se aprobaron en sus respectivas Mesas de Negociación y Comisión Negociadora el nuevo Acuerdo sobre Condiciones de Trabajo Comunes de los Empleados del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, el nuevo Convenio Colectivo del Personal Laboral del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, así como el nuevo Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo del Personal Funcionario de este Ayuntamiento, si bien respecto a este último se suscribió nuevo acta de otorgamiento en fecha 6 de noviembre de 2013 firmada en esta ocasión por la totalidad de la representación sindical con presencia en la Mesa de Negociación del personal funcionario; dichos Acuerdos y Convenio han sido igualmente subsanados mediante acuerdos alcanzados en sus respectivas Mesas y Comisión Negociadora en fecha 6 de noviembre de 2013.

Area de Participación y Atención al Ciudadano :

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

En dichos textos se contempla también la evaluación del desempeño como el instrumento a través del que se acredita el compromiso de los empleados públicos en la consecución de los objetivos de la Administración Municipal y el interés en la mejora de los servicios públicos y establece que dicha evaluación se regulará en el Manual de Evaluación del Desempeño, debiendo especificarse en él el sistema a implantar y los efectos en la carrera profesional horizontal y la percepción de las retribuciones complementarias que en su caso se establezcan; señalando igualmente que el citado Manual deberá ser aprobado por la Junta de Gobierno Local, previa negociación con la representación sindical.

En consecuencia, habiendo finalizado el periodo anterior, 2008-2011, toca ahora enfrentarse a una nueva etapa de procesos evaluativos del Desempeño, la de 2012 y siguientes, para la que es necesario tomar nota de la experiencia acumulada.

En el año 2012, fruto del consenso con los agentes sociales y del compromiso ya adquirido en los Acuerdos/Convenio del periodo 2012-2015, resulta imprescindible actuar con rapidez y otorgar carácter de urgencia al referido proceso evaluativo, al objeto de que los resultados provisionales puedan estar concluidos en el mes de diciembre de 2013. Ello obliga a que el procedimiento que se haya de aplicar para dicha evaluación haya de ser necesariamente simplificado, sin perjuicio de que en las evaluaciones futuras se profundice en el sistema de evaluación a seguir o se modifique el mismo.

Consecuentemente, para este año 2012, el rendimiento dejará de medirse comparando la carga individual con la media de la unidad administrativa de evaluación a la que está adscrito el empleado, dejando paso a la relación detallada de tareas indicando, eso sí, la carga de trabajo en cada una de ellas en el año de evaluación. Dado que por definición, en la Administración se trabaja bajo demanda (quedando fuera de la mano del propio empleado el alcanzar tal o cual objetivo cuantitativo), no se hablará de objetivos cuantitativos, pero sí de adquirir el compromiso de profundizar en la valoración del perfeccionamiento de los aspectos cualitativos que posibiliten la optimización de los recursos humanos y materiales, exigiendo al empleado la prestación de servicios de calidad.

Asimismo, en la medición de la conducta profesional cobran relevancia las sanciones firmes, como reveladoras de comportamientos que constituyen la transgresión o incumplimiento de normas y como contrapunto de los deberes y código de conducta de los empleados públicos expuestos en el Capítulo VI del Título III del EBEP y será también necesario consensuar la valoración de la actitud formativa, sin que colisione con la ausencia del puesto de trabajo por tal motivo, tratando de alcanzar el equilibrio que permita conciliar ambas cuestiones.

2. DEFINICIÓN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Conforme a lo dispuesto en el artículo 20 de la ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto del Empleado Público y en el artículo 22 del Acuerdo sobre condiciones de trabajo comunes de los empleados del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, el Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo del Personal Funcionario y el Convenio Colectivo del Personal Laboral del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, se dice textualmente: la **Evaluación del Desempeño** es *el procedimiento*



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

Asimismo, el artículo 15 del Acuerdo sobre condiciones de trabajo comunes de los empleados del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, el Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo del Personal Funcionario y el Convenio Colectivo del Personal Laboral del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo definen la Evaluación del Desempeño como *el instrumento a través del que se acredita el compromiso de los/as empleados/as públicos en la consecución de los objetivos de las Administración Municipal y el interés en la mejora de los servicios públicos.*

La conducta profesional

La credibilidad y reputación de un colectivo se sostienen sobre la base de las conductas individuales de cada uno de sus miembros y aunque el comportamiento de un profesional en cualquier área está comúnmente regulado por las normas básicas de conducta que gobiernan las relaciones humanas, en el EBEP surge la necesidad de establecer unos principios orientadores, constitutivos de deberes para el empleado público, cuyo valor para la ciudadanía se manifiesta en directa proporción a la calidad del servicio recibido; ya que la capacidad intelectual y el conocimiento profesional no son, en sí mismos, suficientes para el óptimo funcionamiento de las administraciones, puesto que deben estar inspirados en patrones de conducta ética.

En consecuencia dos son las variables a considerar en la valoración de la conducta profesional del evaluado, la actitud proactiva hacia la formación y el desarrollo de una conducta ausente de sanciones firmes.

Respecto a la formación, se tendrán en cuenta los cursos recibidos y/o impartidos por el evaluado durante el año de evaluación, que contribuyan a su perfeccionamiento y desarrollo profesional. La no realización o impartición de ningún curso en el año de evaluación supondrá la obligatoriedad de realización, de cara a la siguiente evaluación, de al menos un curso incluido en el Plan de Formación Municipal siempre que contribuya al perfeccionamiento y desarrollo profesional del evaluado; comprometiéndose la Administración a dar preferencia a este empleado para la realización de dicho curso.

La carencia de formación imputable al evaluado, durante dos evaluaciones seguidas, conllevará la no superación de la evaluación en ese año junto con la no percepción del complemento de carrera.

En lo tocante a las sanciones firmes, no se considerará superada la evaluación si el empleado acumula dos o más sanciones leves y una o más graves y/o muy graves durante el año de evaluación; no percibiendo en consecuencia el complemento de carrera correspondiente a ese año de evaluación.

En cuanto al absentismo laboral éste tendrá repercusión exclusivamente en el aspecto económico, en el sentido de que el complemento de carrera a percibir será proporcional al tiempo trabajado en función de las ausencias que se deriven del mismo y que a continuación se detallan:

Area de Participación y Atención al Ciudadano :

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

- Ausencias injustificadas.
- Licencia sin sueldo.
- Excedencias, servicios en otras Administraciones y servicios especiales.

Cuando un empleado no trabaje ningún día en el año de evaluación no será evaluado.

Cabe señalar que en todos los casos se han excluido las licencias y excedencias relacionadas con la conciliación de la vida laboral y familiar.

El **rendimiento o logro de resultados** tiene que medirse de forma objetiva a través de una serie de factores que cuantifiquen la carga de trabajo desarrollada por el empleado en el periodo de evaluación.

Considerando que una buena parte de los empleados a evaluar realizan su trabajo valiéndose de las aplicaciones informáticas municipales, se obtendrán automáticamente datos cuantitativos de su rendimiento que proporcionarán la información necesaria para dar cuenta de la carga de trabajo desarrollada; y en aquellos casos en los que el empleado no utilice dichas aplicaciones, serán los responsables de los servicios quienes deberán informar sobre el trabajo realizado por sus empleados.

A estos efectos se cuenta ya, fruto de la experiencia acumulada, con un elenco de indicadores de actividad, sin perjuicio de la adaptación de los mismos o la creación de otros nuevos, si fuera necesario, adjuntándose a este Manual la relación de indicadores de rendimiento o logro de resultados que figura como **Anexo I**.

3. PROCESO DE EVALUACION

La finalidad de la Evaluación del Desempeño tiene una doble vertiente, de una parte el interés del propio empleado en que sea reconocida su labor y de que ésta sirva para su carrera profesional, motivándole a perfeccionarse en su puesto de trabajo y de otra, en cuanto a la Administración se refiere, la necesidad de asegurar un conocimiento y seguimiento de lo que hacen sus empleados como garante de la correcta prestación del servicio público.

Resulta importante la participación del propio empleado en el proceso de evaluación, conocer su opinión y sus necesidades, tanto formativas como para el desempeño del propio puesto de trabajo (medios, instalaciones, etc.). Por esta razón, en el proceso de evaluación sería deseable que los responsables de los servicios identifiquen las necesidades de los empleados a su cargo y se comprometan con la mejora de las condiciones del desarrollo del trabajo diario, garantizando de este modo un procedimiento de gestión de personal con la participación que requiere la mejora continua en el funcionamiento de los servicios públicos que se prestan al ciudadano; pues si a través de este proceso se consigue una mayor implicación de los empleados y una comunicación más fluida, es evidente que redundaría en clima laboral positivo y aseguraría la prestación del servicio de calidad. Se habilitarán un buzón de sugerencias en la Intranet municipal y una dirección de correo electrónico, al objeto de que los empleados puedan hacer llegar a la Administración sus peticiones y observaciones en relación a la evaluación del desempeño.



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

Además, por los servicios de gestión correspondientes, Servicio de Relaciones Laborales, Formación y Acción Social y Servicio de Informática, se procederá a la extracción de los datos que arrojan las aplicaciones informáticas sobre la formación recibida y/o impartida por el evaluado, las sanciones firmes recaídas y la carga de trabajo desarrollada; así como a solicitar de los responsables de los servicios los informes que acrediten tales extremos en los casos de los trabajadores de los que no se tienen datos a través de las aplicaciones municipales.

Para el caso de empleados con liberación sindical completa, se tomará como referencia las tareas del puesto de trabajo del que es titular el evaluado conforme al informe que emita el responsable del servicio; considerando como valor obtenido en las mismas el valor medio atribuible, habida cuenta que el desempeño de la actividad sindical no puede suponer merma alguna en su desarrollo profesional.

Asimismo, cuando el empleado evaluado haya hecho uso de horas sindicales que no impliquen liberación sindical completa, se le aplica un porcentaje corrector que permita extrapolar los datos de rendimiento del tiempo de trabajo hasta el 100% del mismo.

En el caso de los responsables de los servicios, para valorar las tareas de coordinación, dinamización e impulso propias del puesto, se tomará como referencia la media de la unidad de la que son responsables.

Con todo ello se elaborará un informe individualizado para cada empleado evaluado en el que se le dará cuenta de la formación que ha recibido o impartido en el año de evaluación (número de horas y denominación de la actividad formativa), de si ha habido alguna sanción firme, explicando en ese caso el tipo de falta y la sanción y se relacionarán igualmente las tareas realizadas con el valor cuantitativo obtenido para cada una de ellas; concluyendo con carácter general que dicho resultado es APTO o NO APTO. La no aptitud se reserva para los casos en los que haya habido sanciones firmes en el año de evaluación y/o ausencia de formación por segundo año consecutivo imputable al evaluado.

Como consecuencia de haber obtenido un resultado APTO se percibirá el complemento de carrera, que no podrá ser abonado en los casos en los que el informe de evaluación dé como resultado no apto, en relación a la evaluación del desempeño del año 2012.

Con independencia del sistema general de evaluación, podrán acordarse procesos específicos en determinados servicios municipales que por su singularidad aconsejen un tratamiento propio, dando cuenta en todo caso al órgano de representación del ámbito en que se aborde.

4. LOS EVALUADORES Y SUS FUNCIONES

La función del evaluador será visar aquellos indicadores automáticos que se le proporcionen como fruto del trabajo de sus empleados con las aplicaciones informáticas municipales, informar cuando no se disponga de dichos datos y trasladar, en su caso, las necesidades detectadas en su servicio junto con las propuestas alternativas para solventar las mismas.

Area de Participación y Atención al Ciudadano :

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

Con carácter general son evaluadores los Directores Generales, los Habilitados Estatales, los Directivos, los Jefes de Servicio y los responsables de las Secretarías Técnicas de los Organismos Autónomos.

5. COMISIÓN TÉCNICA DE EVALUACIÓN

Con carácter previo al inicio del proceso de evaluación se nombrará por la Concejalía Delegada en materia de gestión de personal una Comisión Técnica de Evaluación, que será un órgano colegiado, con participación de las organizaciones sindicales firmantes de alguno de los dos acuerdos en materia de personal o del convenio colectivo.

La Comisión Técnica de Evaluación estará formada por:

- El Concejal Delegado en materia de gestión de personal, que ejercerá de Presidente.
- El Director General de Servicios
- El Director General Económico-Financiero
- El Jefe de la Asesoría Jurídica
- Los Jefes del Servicio y responsables de Secretarías Técnicas
- El Adjunto al Servicio de Relaciones Laborales, Formación y Acción Social, como técnico municipal experto.
- Un representante por cada una de las organizaciones sindicales firmantes de alguno de los acuerdos/convenios firmados.

En dicha Comisión se aprobarán las conclusiones del resultado de la valoración, encargándose, asimismo, de estudiar las solicitudes de revisión de la evaluación que se formulen.

6. PERSONAL A EVALUAR

Tendrán la consideración de personal evaluable aquellos empleados del Ayuntamiento de Gijón y sus Fundaciones y Patronato dependientes del mismo (personal funcionario y personal laboral) que lleven cinco años como fijos a 31 de diciembre del año a evaluar.

7. PERIODICIDAD Y PERIODO DE EVALUACION

El periodo a evaluar será el año natural anterior al del proceso de evaluación y la periodicidad será anual, de acuerdo con lo establecido en el Art. 21.3 del Acuerdo sobre condiciones de trabajo comunes de los empleados del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, el Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo del Personal Funcionario y el Convenio Colectivo del Personal Laboral del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, que dice textualmente: *“la Administración Municipal llevara a cabo anualmente el procedimiento de evaluación para la obtención de la correspondiente categoría”*.

**8. COMPLEMENTO DE CARRERA**

Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

El complemento de carrera, previsto en el art. 27.1 del Acuerdo sobre condiciones de trabajo comunes de los empleados del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, el Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo del Personal Funcionario y el Convenio Colectivo del Personal Laboral del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, es aquel complemento específico o equivalente destinado a retribuir la progresión alcanzada dentro del sistema de carrera horizontal.

La cuantía de dicho complemento, fijada en el Anexo IV, C del citado Acuerdo sobre condiciones de trabajo comunes de los empleados del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, podrá percibirse en su totalidad o bien de forma parcial, en aquellos casos en los que el empleado evaluado haya tenido absentismo no relacionado con la conciliación de la vida laboral y personal, y será la que se expresa en las siguientes tablas:

IMPORTES ANUALES DEL COMPLEMENTO DE CARRERA PROFESIONAL						
CARRERA		SUBGRUPOS				
CATEGORÍAS	AÑOS	A1	A2	C1	C2	APNT
Categoría 1	> 5 años	472,80 €	393,96 €	328,32 €	273,60 €	228,00 €
Categoría 2	> 10 años	898,32 €	748,56 €	623,76 €	519,84 €	433,20 €
Categoría 3	> 15 años	1.661,88 €	1.384,80 €	1.154,04 €	961,68 €	801,48 €
Categoría 4	> 20 años	2.160,36 €	1.800,36 €	1.500,24 €	1.250,28 €	1.041,84 €
Categoría 5	> 25 años	2.592,48 €	2.160,36 €	1.800,36 €	1.500,24 €	1.250,28 €

A partir del año 2014, complemento de carrera profesional se abonará mensualmente y de conformidad con las siguientes cuantías:

IMPORTES MENSUALES DEL COMPLEMENTO DE CARRERA PROFESIONAL						
CARRERA		SUBGRUPOS				
CATEGORÍAS	AÑOS	A1	A2	C1	C2	APNT
Categoría 1	> 5 años	39,40 €	32,83 €	27,36 €	22,80 €	19,00 €
Categoría 2	> 10 años	74,86 €	62,38 €	51,98 €	43,32 €	36,10 €
Categoría 3	> 15 años	138,49 €	115,40 €	96,17 €	80,14 €	66,79 €
Categoría 4	> 20 años	180,03 €	150,03 €	125,02 €	104,19 €	86,82 €
Categoría 5	> 25 años	216,04 €	180,03 €	150,03 €	125,02 €	104,19 €

Los importes están calculados partiendo de una cantidad inicial para el D-Cat.1 y aplicando unos incrementos del 20% por grupo y del 90%, 85%, 30% y 20% por categoría respectivamente.

PERIODO TRANSITORIO**Area de Participación y Atención al Ciudadano :**

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

En la carrera de 2012, 2013, 2014 y 2015 (fecha de pago 2013, 2014, 2015 y 2016) solo se aplicarían las tres primeras categorías de tal manera que los empleados con más de 15 años de antigüedad estarían todos en la categoría 3.

A partir de la carrera 2016 (fecha de pago 2017) ya entraría en vigor las otras dos categorías, negociando su aplicación en función de la situación económica del momento.

COEFICIENTES REDUCTORES POR CAUSAS ECONÓMICAS

Independientemente, a todos los importes se les aplicarían los siguientes coeficientes reductores cada año de carrera:

- ✓ Carrera 2012 (pago 2013): reducción 60% sobre el importe correspondiente de la tabla.
- ✓ Carrera 2013 (pago 2014): reducción 35% sobre el importe correspondiente de la tabla.
- ✓ Carrera 2014 (pago 2015): reducción 15% sobre el importe correspondiente de la tabla.
- ✓ Carrera 2015 (pago 2016): sin coeficiente reductor se cobrarían el 100% de los importes.

Las cuantías de los complementos de categoría profesional correspondientes a los años 2014 y 2015 (a cobrar, respectivamente, en los años 2015 y 2016) están supeditadas a los siguientes condicionamientos:

- Normativa económico-financiera.
- Situación financiera del Ayuntamiento y situación económica general.

9. DESARROLLO DE LA CARRERA HORIZONTAL

El personal municipal, funcionarios de carrera y personal laboral fijo del Ayuntamiento de Gijón y de sus Fundaciones y Patronato, tendrán derecho a la carrera horizontal conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad, de conformidad con lo previsto en los Acuerdos y Convenio de aplicación a este personal y en la Ley 7/2007, de 12 de abril, de Estatuto Básico del Empleado Público.

En atención a lo dispuesto en los artículos 16.3 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto del Empleado Público y 21. del Acuerdo sobre condiciones de trabajo comunes de los empleados del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, el Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo del Personal Funcionario y el Convenio Colectivo del Personal Laboral del Ayuntamiento de Gijón y de las Fundaciones y Patronato dependientes del mismo, la **Carrera Horizontal** consiste en la progresión de categoría personal, sin necesidad de que el/la empleado/a cambie de puesto de trabajo. A estos efectos se valorará la trayectoria y actuación profesional, en el contexto de la evaluación del desempeño.

La carrera horizontal del personal municipal se estructura en cinco tramos por cada grupo o subgrupo profesional. Cada tramo se corresponde con una categoría personal que ostentará todo el personal funcionario de carrera y laboral fijo del Ayuntamiento de Gijón y de sus Fundaciones y Patronato.



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

La carrera horizontal dará comienzo transcurridos cinco años desde la fijeza del personal evaluable. A partir de dicho plazo, el personal se encuadrará en alguna de las siguientes categorías personales, teniendo en cuenta a su vez la antigüedad reconocida por servicios previos.

Las categorías personales que integran la carrera horizontal son:

- a) Primera categoría.
- b) Segunda categoría.
- c) Tercera categoría
- d) Cuarta categoría
- e) Quinta categoría

Cada categoría personal define el desarrollo alcanzado profesionalmente por el personal municipal, en el contexto de la evaluación del desempeño.

La Administración Municipal llevará a cabo anualmente el procedimiento de evaluación para la obtención de la correspondiente categoría.

Los ascensos de categoría serán consecutivos, siendo precisa la permanencia, continuada e ininterrumpida, de los funcionarios de carrera y del personal laboral fijo en situación de servicio activo o vigencia del contrato, o en cualquier otra situación que conlleve reserva de plaza o de un concreto puesto de trabajo en el correspondiente grupo o subgrupo profesional durante el tiempo que a continuación se indica:

- cinco años en la primera categoría para acceder a la segunda categoría.
- cinco años en la segunda categoría, para acceder a la tercera.
- cinco años en la tercera categoría para acceder a la cuarta.
- cinco años en la cuarta categoría para acceder a la quinta.

Con carácter transitorio y excepcional la Administración municipal procederá a encuadrar en la categoría correspondiente al personal funcionario o laboral fijo que ya hubiera participado en procesos de evaluación anteriores, en función de la antigüedad reconocida a la fecha de la firma de los Acuerdos/Convenio, sin perjuicio de lo dispuesto en el Anexo IV, C.

La progresión en la carrera horizontal se realizará en el grupo o subgrupo profesional en el que el/la empleado/a se encuentre en activo o en cualquier otro que conlleve reserva de plaza o de un concreto puesto de trabajo, computando como ejercicio profesional el tiempo efectivamente desempeñado. El reconocimiento de la correspondiente categoría de carrera profesional implicará el abono de un complemento denominado de carrera profesional, destinado a retribuir la progresión alcanzada dentro del sistema de carrera horizontal. La cuantía de dichos complementos consta reflejada en el Anexo IV, C.

Corresponde al órgano competente en materia de personal la resolución del reconocimiento de la categoría personal correspondiente de cada empleado o empleada así como el reconocimiento de los derechos inherentes a la misma.

Area de Participación y Atención al Ciudadano :

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

10. DISPOSICION ADICIONAL

El presente Manual, que se refiere exclusivamente a la evaluación del desempeño del año 2012, estará sujeto al desarrollo y modificaciones que se negocien en las respectivas Comisiones para las evaluaciones siguientes.



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

ANEXO 1

RELACION PROVISIONAL DE INDICADORES

CONDUCTA
Sanciones
Formación
RENDIMIENTO
Nº Expedientes Admtvos gestionados
Nº Tareas no Documentales gestionadas
Nº documentos producidos
Nº de registros de entrada
Nº de registros de salida
Nº operaciones contables y facturas
Nº kilómetros recorridos
Actuaciones en inventario
Actuaciones en gestión tributaria
Actuaciones en multas
Volantes de padrón
Valoración del servicio/área
Nº de consultas y préstamos gestionados
Nº de informes de empadronamiento elaborados
Satisfacción derivada del certificado de calidad
Satisfacción derivada del tiempo medio de espera
Nº de usos del CMI
Nº de reclamaciones y sugerencias tramitadas
Nº de otros proyectos relacionados con el servicio
Nº de informes realizados
Nº de asistencias a los centros gestores/usuarios
Nº de publicaciones realizadas
Nº de cobros en ventanilla
Recaudación en cajeros
Nº de resúmenes contables diarios
Nº de tareas de mantenimiento supervisadas
Nº de actuaciones de Back Up
Nº de incidencias informáticas supervisadas
Nº de tareas de mantenimiento
Nº de actuaciones sobre territorio, terceros y padrón
Nº de entregas con desplazamiento y devolución de comprobantes
Nº de registros supervisados a empresa notificadora
Nº de documentos judiciales redactados
Nº de asistencias a actuaciones judiciales
Nº de aperturas y cierres
Nº de recogidas y entregas de correspondencia
Nº de traslados de mobiliario y reparto de material interdepartamental
Nº de pequeñas reparaciones/averías y expurgo de documentación oficial
Nº de copias e impresiones realizadas
Nº de movimientos de vehículos

Area de Participación y Atención al Ciudadano :

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

Nº de gestión de anotaciones en el tablón de edictos
Nº de anuncios publicados en la web
Nº de repartos de documentación
Nº de salidas a correos
Nº de recepciones atendidas
Nº de bodas asistidas
Nº de avisos de mantenimiento gestionados
Nº de servicios/desplazamientos realizados
Nº de mantenimientos y limpiezas del vehículo
Nº de personas atendidas
Nº de llamadas atendidas
Nº de facturas conformadas
Nº de otras intervenciones en obras
Nº de intervenciones de mantenimiento
Nº de intervenciones en adaptación de espacios
Nº de expedientes de contratación
Nº de salidas realizadas
Nº de parcelas medidas
Nº de direcciones de ejecución de obras
Nº de otras intervenciones necesarias
Nº de mantenimientos de SIG
Nº de proyectos de SIG elaborados
Nº de plantas de interior
Restauración y recuperación de bancos
Nº de plantas producidas
M ³ de fabricación de sustrato preparado
Nº de órdenes gestionadas del GUIA
Realización de obras
Nº de riegos y contadores gestionados
Nº de áreas de juego gestionadas
Nº de elementos de mobiliario urbano gestionados
Nº de árboles gestionados
Nº de acometidas gestionadas
Movimientos de datos del Padrón de Habitantes
Movimientos de datos de Terceros
Movimientos en Base de Datos Ciudad
Licencias y Proyectos de Urbanismo
Desarrollo de aplicaciones para informes de Base de Datos Terceros
Informes de Altas/Bajas para otros municipios e INE
Asistencia telefónica y por e.mail al Grupo Ayuntamiento
Mantenimiento e Informes catastrales
Mantenimiento Callejero
Nº de operaciones realizadas por usuarios internos
Nº de solicitudes supervisadas y gestionadas en virtual
Nº de contribuyentes de inspección atendidos
Nº de contribuyentes de gestión atendidos
Nº de aceptaciones de notificaciones
Nº de actos administrativos de gestión
Nº de actos administrativos de inspección
Nº de recursos resueltos



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

Nº de alegaciones tramitadas	
Nº de liquidaciones tramitadas	
Nº de emisiones e impresiones realizadas	
Nº de reenvíos de notificaciones	
Nº de convocatorias gestionadas	
Nº de actividades lúdico culturales Área de Medio Ambiente	
Nº de publicaciones del Área de Medio Ambiente	
Nº de expedientes sancionadores instruidos	
Nº de órdenes supervisadas del GUIA	
Nº de memorias elaboradas	
Nº de comprobaciones/modificaciones información ambiental en web	
Nº de expedientes sancionadores gestionados	
Detección y supervisión de acciones formativas	
Nº de documentos información	
Nº de ruedas de prensa convocadas	
Nº de consultas y traducciones sobre llingua asturiana	
Nº de actuaciones gestionadas	
Nº de atenciones realizadas desde la OIJ	
Nº de productos informativos elaborados	
Nº de otras tareas	
Nº de acciones formativas educativas supervisadas	
Nº de acciones formativas supervisadas	
Nº de beneficiarios de proyectos gestionados	
Nº de ayudas de emergencia gestionadas	
Nº de intervenciones sociales	
Nº de entrevistas y visitas concertadas	
Nº de entradas y salidas al IAASIFA gestionadas	
Nº de expedientes de infancia con intervención	
Nº de beneficiarios SAD	
Nº de ayudas de carácter social gestionadas	
Nº de horas de reunión anual	
Nº de usuarios atendidos en aula o taller	
Nº de informes de arraigo tramitados	
Nº de entradas del catálogo de prestaciones actualizadas	
Nº de páginas web actualizadas	
Nº de materiales específicos distribuidos	
Nº de registros de agenda	
Nº de cursos deportivos ofertados	
Nº de subvenciones concedidas	
Nº usuarios instalación	
Nº aperturas al año de los espacios deportivos municipales	
Nº de fotocopias	
Nº apuntes de registro de salida-entrada Presidencia	
Nº de servicios realizados no incendios	
Nº de incendios a los que acudió	
Funciones relacionadas con la coordinación del personal	
Funciones relacionadas con el mantenimiento	
Nº de atestados por accidente de tráfico	
Nº de atestados por delitos contra la seguridad vial	

Area de Participación y Atención al Ciudadano :

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39



Feb.: Rafael Felgueroso Villar

Nº de detenidos por delitos distintos a la seguridad vial
Nº de armas incautadas
Nº de vehículos controlados en radar (no denuncias)
Nº de denuncias tramitadas
Nº de eventos multitudinarios regulados
Visitas y gestión quejas de asociaciones vecinales
Nº de actas de droga incautadas
Nº de órdenes de alejamiento que llevan
Nº de detenciones
Nº de llamadas gestionadas
Nº de alertas de accidentes solucionadas
Nº de expedientes tramitados a otras administraciones
Nº de expedientes tramitados al Ayuntamiento
Nº de expedientes tramitados al juzgado
Nº de colegios en los que se ha impartido clase
Nº de escolares que se les ha dado clase en el PIT
Nº de intervenciones gestionadas
Nº de requerimientos telefónicos gestionados
Nº de alarmas telefónicas solucionadas
Nº de controles preventivos gestionados
Nº de multas clasificadas
Nº de expedientes de alegaciones
Nº de expedientes de tarjeta de Cimadevilla
Nº de servicios realizados
Nº de documentos gráficos producidos
Nº de consultas atendidas
Implicación en el servicio/área
Nº de usuarios
Nº de expedientes gestionados y supervisados
Nº horas de disponibilidad
Nº eventos municipales fuera Casa Cons
Nº eventos no municipales fuera Casa Cons
Nº preguntas y mociones al Pleno
Nº solicitudes de matrimonio civil y uniones de hecho
Nº actas Consejos Administración y Juntas rectoras
Nº recursos gestionados
Nº asistencias a mesas de contratación
Nº convenios aprobados gestionados
Nº de informes y apoyo jurídico realizados
Nº de tramitaciones y elaboraciones procedimentales
Nº asistencias al TEAM
Nº eventos de protocolo
Nº reclamaciones del servicio sobre el total Ayto.
Nº invitaciones a eventos de Protocolo
Nº citas previas asignadas
Actualización de gestión de bases de subvenciones
Actualizaciones de paneles informativos
Nº de caminos incorporados a la zona rural
Nº elementos en base de terceros introducidos
Nº facturas y/o certificaciones de obra tramitadas



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

Nº pruebas y certificados para otros organismos
Nº proveedores gestionados
Nº contrataciones gestionadas
Nº incidencias tramitadas a través de Helpdesk
Tiempo medio de respuesta de incidencias cerradas
Nº procesos de selección gestionados
Nº actuaciones realizadas en Meta4 y Portal del Empleado
Nº expedientes sancionadores gestionados
Nº usuarios/empresas atendidos/as gestor colas si existe-
Nº llamadas atendidas
Nº de anotaciones agenda concejalía/alcaldía
Nº incidencias de mantenimiento atendidas
Nº de actos/eventos realizados
Nº notificaciones practicadas
Nº copias realizadas
Nº reconocimientos médicos practicados
Accidentes de trabajo atendidos
Nº edificios municipales con planes de emergencia implantados
Nº sesiones de Junta de gobierno y Pleno
Nº Aperturas y cierres de edificios municipales
Nº actividades gestionadas
Nº incidencias en vía pública gestionadas
Nº altas, bajas y modificaciones de inventario
Nº de proyectos gestionados
Nº de planos producidos
Nº certificaciones de obra asignadas
Nº recibos cobrados
Nº incidencias en cajeros
Nº remesas bancarias
Transferencias realizadas
Nº inspecciones realizadas
Nº controles de tráfico
Nº acciones formativas impartidas
Nº Actuaciones por Oficina Virtual
Tiempo medio de atención en Gestión de colas
Nº actuaciones sobre programas personalizados de formación
Nº Informes sobre usuarios realizados
Nº evaluaciones sobre usuarios realizados
Nº actuaciones de información general
Nº préstamos
Nº de incidencias de Alumbrado Público
Nº de iluminarias en la ciudad
Nº de visitas a obras realizadas
Volumen de tarea realizada
Vigilancia de la salud
Investigación de accidentes
Nº acciones formativas diseñadas
Planes de emergencia
Apoyo a reconocimientos médico-deportivos

Area de Participación y Atención al Ciudadano :

Edificio Admvo. "Antigua Pescadería Municipal" C/ Cabrales, 2 33201 – Gijón Teléfono 98 518 11 05, Fax 98 518 11 82

Centro Municipal de La Calzada C/ Ateneo Obrero de la Calzada, 1 33213 – Gijón Teléfono 98 518 14 05, Fax 98 530 11 98

Centro Municipal Integrado de El Coto Plaza de la República, s/n 33204 – Gijón Teléfono 98 518 17 03, Fax 98 513 22 99

Centro Municipal Integrado de La Arena, C/ Canga Argüelles, Nº 16 – 18.- Gijón. Teléfono: 98 518 16 17, Fax: 98 517 64 34

Centro Municipal Integrado de Pumarín "Gijón-Sur", C/ Ramón Areces, Nº 7 33211 - Gijón Teléfono 98 518 16 40, Fax 98 518 16 39



Fdo.: Rafael Felgueroso Villar

Consultas médico-deportivas
Gestión Vigilancia de la salud
Gestión Reconocimientos médico-deportivos
Nº Expedientes Admtvos gestionados
Nº Tareas no Documentales gestionadas
Nº documentos producidos
Nº de registros de entrada
Nº de registros de salida
Nº operaciones contables y facturas
Actuaciones en gestión tributaria
Actuaciones en multas
Nº de proyectos realizados

Anexo 8: Cuestionario para la Prueba Piloto

ENCUESTA PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE ENCUESTA

NOMBRE DEL ENCUESTADO:

Marque con una X según su percepción

FACTOR	PREGUNTA
--------	----------

1. **COMPRENSIÓN** ¿Comprendió la pregunta?

Número de pregunta	SI	NO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Sí su respuesta es NO por favor explique por qué

2. **SENCILLEZ DE LA REDACCIÓN** ¿Considera que la encuesta se encuentra redactada en un lenguaje sencillo?

SI	NO

3. **OBJETIVIDAD** ¿Considera que las preguntas son objetivas?

Número de pregunta	SI	NO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Sí su respuesta es NO por favor explique por qué

4. **SECUENCIA LÓGICA** ¿Considera que las preguntas de la encuesta guardan secuencia lógica?

SI	NO

Marque con una X según su percepción

5. **GUÍA PARA LA RESPUESTA** ¿Considera que se proveen las alternativas adecuadas para la respuesta a cada una de las preguntas?

SI	NO

6. **CONFIABILIDAD Y VALIDEZ** ¿Considera que el instrumento es confiable y válido?

SI	NO

7. **EXTENSIÓN** ¿Le parece apropiado el número de preguntas?

SI	NO

8. **TIEMPO** ¿Considera que el tiempo que invirtió para llenar la encuesta fue adecuado?

SI	NO

9. **OPORTUNIDAD DE MEJORA** ¿Considera que se debe incluir alguna pregunta adicional para obtener mejores resultados?

SI	NO

Sí su respuesta es Sí, especifique

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO!

Anexo 9: Encuestas aplicadas

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

► Capacitación a los líderes de los equipos fuera del horario laboral

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Cuando se lleva a cabo los concursos de Méritos y Oposición, en la revisión de perfiles

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

Si influye ya que en cada unidad debe existir el cumplimiento de metas y objetivos.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

► Los aspectos negativos son: no es una evaluación objetiva, no refleja la verdadera necesidad, las competencias no se ajustan a lo que el servidor realiza, los indicadores no son reales

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Porque los indicadores sean reales en función del cumplimiento de metas

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo para continuar con mi proyecto de tesis.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento
- No ha participado

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

CHARLAS DE CAPACITACION EN EL TEMA EVALUADOR Y EVALUAD.
TALLERES VIUENCIALES A EVALUADORES
ACOMPANAMIENTO A LOS EVALUADORES

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

TALLER SERVICIO AL USUARIO Y RELACIONES HUMANAS

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

PARA EL CUMPLIMIENTO de METAS y OBJETIVOS PROPUESTOS EN EL POA

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

ES AMIGABLE y FÁCIL de APLICAR

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

ES NECESARIO ESPECIFICAR CON MAYOR CLARIDAD
LAS ACTIVIDADES MAS NO TAREAS / FORTALECER CON
PETENCIAS.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Reuniones, procesos,

.....

.....

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

clima subproceso Bienestar laboral (el mejoramiento del producto o proyecto)

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

Gobierno por resultados OPR. (Manual, secretarías, auxiliares y conductores.)

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

positivos - estandarizado

Facilidad para calificar

Negativa - No se acopla a la naturaleza de la Institución

necesita tener más insumos en cuanto a la calificación
180° - 360°

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Se necesita artículos en los cuales sea más visible el articular programas o proyectos de fortaleza una institución,

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

*CAPACITACIÓN A LOS SERVIDORES DE CÓMO APLICAR LA
HERRAMIENTA*

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

.....

.....

.....

.....

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

SE BUSCA OBTENER MEDIANTE EVALUACIÓN EN CIERTA FORMA
LA PLANILLA OPTIMA PARA CADA AREA DE LA ENTIDAD

.....

.....

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

ES SUBJETIVA

EL FORMULARIO ES AMIGABLE PARA SU APLICACION

.....

.....

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

PARA QUE EL PROCESO COMO TAL SEA OBJETIVO

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo para continuar con mi proyecto de tesis.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento
- No ha participado

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Capacitación continua a los evaluadores.
Seguimiento con los Directores de áreas sobre los resultados de Evaluación.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Se valora los mejores calificaciones para otorgar nombramientos provisionales.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

La planificación tiene otros parámetros o indicadores que no están relacionados o inciden en el proceso de evaluación o retroalimentación.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Un aspecto negativo es que es muy subjetivo, y en muchos casos se lo realiza por cumplimiento de la norma.
Aspectos positivos se encuentran cuando los evaluadores realizan el proceso con la finalidad de determinar brechas.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué.*

Es muy ambiguo. Permite evaluar únicamente a un servidor. Actualmente la administración de personal no debe ser únicamente jerárquico u vertical. Evaluar al personal debe ser integral. 360° sería un proceso no ideal pero ayudaría a mejorar.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo para continuar con mi proyecto de tesis.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento
- No ha participado

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

*Notificar del proceso que se va a llevar.
Notificación de la retroalimentación si h.p. cargo cada una
zonales (Notificando a sus unidades del proceso y lo motiva a llevar)*

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

La evaluación determina los hechos de capacitación.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

en los tiempos de entrega, para constatar el informe y ser revisados a la institución receptora.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

- Afinidad en la evaluación; no es rol.
- Determinar los hechos de capacitación para fortalecer los áreas en temas específicos.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Los porcentajes obtenidos no reales, y se los debería considerar como potenciales capacitados no más como un incentivo de ascenso o promoción de puesto, de acuerdo a la nueva normativa se debería seguir unificando el criterio del concurso de méritos y oposición.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo para continuar con mi proyecto de tesis.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento
- No ha participado

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Se facilitó todas las herramientas para este proceso como instructivo, socialización y formularios, pero como resultado es la falta de interés de los jefes inmediatos.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Subsistema de Evaluación del Desempeño la misma que es planificada para su ejecución y posterior formación y capacitación de los servidores conforme lo establece la normativa legal para tal efecto.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

Que la Evaluación no sea subjetiva.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Negativa porque la Normativa para este proceso se encuentra desactualizada la misma que ha sido expedida en el año 2008.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Tanto los procedimientos y aplicación de este proceso deben ser actualizados continuamente para obtener mejores resultados.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo para continuar con mi proyecto de tesis.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento
- No ha participado

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Se realiza la capacitación a cada jefe inmediato sobre como de definir los indicadores de desempeño y como realizar la evaluación tambien se dio acompañamiento durante todo el proceso.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Nos permite identificar si un funcionario puede ser apto para recibir un ascenso

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

Nos permite conocer en base a los objetivos planteados en la evaluación individual de cada funcionario, si de esta es cumpliendo con los objetivos y metas planteados en el Plan Estratégico Institucional

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

La metodología que se utiliza no permite conocer con certeza el desempeño de cada funcionario por que algunas veces las meta son subvaloradas

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Se requiere una norma que permita identificar en pul
talla la persona evaluada para poder reforzar ~~su~~
conocimiento y poder impulsar a las personas a la excelencia.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo para continuar con mi proyecto de tesis.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento
- No ha participado

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

- Dictar capacitación sobre el llenado del formulario
- Crear un manual minucioso sobre el llenado

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

.....

.....

.....

.....

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

.....

.....

.....

.....

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

La medición del cumplimiento de metas de los servidores.

.....

.....

.....

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

* Debe estar de acuerdo a lo que indica la Dosep.
en relación al periodo de evaluación.
* Solo explicar un poco más sobre las excepciones.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo para continuar con mi proyecto de tesis.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento
- No ha participado

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

REALIZAR CAPACITACIONES SOBRE EL TEMA DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO, ACTUALIZAR PERFILES DE PUESTOS.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

NORMA TÉCNICA EMITIDA POR EL MINISTERIO DEL TRABAJO.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

SE REALIZA LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA PO/A CON LA FINALIDAD DE APLICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

POSITIVOS: NORMATIVA CLARA Y CONSISTENTE
NEGATIVA: LA EVALUACIÓN NO PERMITE HACER UNA (EVALUACIÓN 360 GRADOS) QUE EVIDENCIE MEJORES RESULTADOS ENTRE JEFEES, FUNCIONARIOS Y ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

EXISTE UN PROCEDIMIENTO DESACTUALIZADO
RESPECTO A LAS METODOLOGIAS INTERNACIONALES
DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño ②
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores ①
- d. Ejecución del proceso de evaluación ③
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Realización de agenda en dos fases, una para nivel jerárquico y otra para nivel operativo

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

A través de las fallencias se obtiene la detección de necesidad de capacitación (CONE)

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

En el número de personal a ser evaluado

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Falta objetividad en los procesos a evaluar, el único objetivo es el de actividades.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Porque es una resolución obsoleta, el formulario debe ser actualizado y reformado el método en lo más objetivo posible.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

SE ELABORARON TUTORIALES QUE FACILITEN LA ELABORACIÓN DE INDICADORES Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN NECESARIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO. SE REALIZARON ADEMÁS, CAPACITACIONES SOBRE EL PROCESO A NIVEL NACIONAL, BRINDANDO ASESORÍA A LAS ÁREAS QUE REQUERIERON APOYO.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

SE PRETENDE ELABORAR UNA HERRAMIENTA QUE PERMITA REALIZAR LA DNC CONSIDERANDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

ASPECTOS POSITIVOS: IDENTIFICAR LAS METAS E INDICADORES DE GESTIÓN QUE CADA PUESTO REQUIERE, ASÍ COMO TAMBIÉN COMPETENCIAS TÉCNICAS Y UNIVERSALES ACORDE AL GRADO DE COMPETENCIA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.

ASPECTO NEGATIVO: EVALUACIÓN DE 180°, ES DECIR, JEFE INMEDIATO A LOS SERVIDORES QUE ESTÁN BAJO SU DEPENDENCIA, LO CUAL ES MUY LIMITANTE PARA OBTENER RESULTADOS MÁS REALES EN CUANTO AL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

SE DEBE CONSIDERAR UNA HERRAMIENTA Y UN SISTEMA QUE PERMITA REALIZAR UN PROCESO DE 360° CON EL FIN DE CONOCER NO ÚNICAMENTE LA PERSPECTIVA DEL JEFE INMEDIATO SINO DE CADA SERVIDOR (AUTOEVALUACIÓN) ASÍ COMO TAMBIÉN EL DE SUS COMPAÑEROS, EN CUANTO A HABILIDADES Y DESTREZAS COMO TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

D10600A

.....

.....

.....

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Dentro del subsistema de selección, se identifica los perfiles de acuerdo a los indicadores por evaluar. La capacitación se planifica para cierre de brechas.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

No tiene mayor incidencia.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

La Norma Técnica lleva muchos años sin actualizarse y no es tan aplicable con las políticas públicas actuales. Se ha buscado ligar Ev. Desempeño con otros subsistemas, pero Min. Trabajo debe poner todas las Normas en concordancia para que esto suceda.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Preg. 9

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Usar las evaluaciones de años anteriores con el fin de corregir aspectos que fallaron a través de estrategias sugeridas en el plan de evaluación 2015

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Los resultados de la evaluación de conocimientos y competencias son insumos para el plan de capacitación.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

No están directamente relacionadas

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Positivos: la herramienta Eval. 01

Negativos: -demasiada subjetividad en los aspectos cualitativos.
- Falta de control de los resultados y la documentación que respalda las calificaciones obtenidas.
- No refleja en absoluto el desempeño de los servidores, sino que las calificaciones se hacen "al ojo" para premiar o castigar.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Una evaluación que sirva debería dejar de ~~ser por~~ tener el ingrediente político, por lo que debería realizarse por una entidad externa a las instituciones, como la Contraloría o consultoras privadas.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

- Capacitación a los evaluadores sobre el proceso de evaluación y los resultados obtenidos.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

de través de la evaluación se puede detectar las necesidades de capacitación de los servidores

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

No tiene mayor incidencia, debería estar relacionado el FOD, BPR pero no lo están.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

- *No se lleva un control sobre la aplicabilidad por parte de los UATHS*
- *No se le da verdadera importancia a los resultados obtenidos*

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Porque es subjetiva y no se le da la importancia que requiere y para lo que se asume fue creada.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

→ FASE CRÍTICA: DESCONOCIMIENTO DE LAS REALIDADES YA QUE ESTAN URJIAS DE ACORDO A REQUERIMIENTOS URGENTES

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Para cumplir metas y objetivos se necesita capacitación en temas técnicos específicos que son muy difíciles de encontrar en el mercado.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

→ Conforme el cumplimiento de plazos (tiempo) pasos (procesos) para la ejecución de la ejecución de acuerdo a la capacidad operativa de la CATI.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

- Negativo: no se objetiva
: no mide la realidad del puesto
: no mide la relación del personal con la persona

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Por que no mide en realidad las actividades de la persona
ya que son multidisciplinarios, o reorganizadas de sus actividades
se debe realizar una evaluación integral de 360°

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

c. se invito a los directores mediante memorando y continuos recordatorios para q. asistieran d. se definió la importancia del proceso y el impacto q. causa continuamente para la institución f. se definió las estrategias para definir el plan de capacitación.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Definición de brechas en base de los comportamientos deficientes y fuertes los evaluados, los cuales se deben reformar.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

En nada

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Aspectos positivos: homologada y gratuita.
Aspectos negativos: poco objetiva, jerárquica, manipulable y sin un objetivo medible previo.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

La evaluación no es objetiva en virtud de las estructuras organizacionales, para lo cual se debería redefinir la metodología de evaluación en la cual sea participativa y autoevaluación para determinar las necesidades de los servidores y estar con los mejores

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

- Socialización mediante talleres para la elaboración de indi-
- cadores.
- Dar seguimiento personalizado dentro de la Institución

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Tiene relación con todos los procesos descritos anteriormente por cuanto permite mejorar y a su vez desarrollar estrategias que solventen los desafíos existentes en las calificaciones de la evaluación del desempeño

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

Dentro de la planificación estratégica y operativa la evaluación del desempeño incide en el aspecto de mejorar los procesos de capacitación reclutamiento y en sí en el desarrollo organizacional para así mantener los estándares de calidad

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

- Se debería actualizar la norma a fin de que se pongan aspectos inherentes a la normativa vigente

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Ya que se encuentra totalmente desactualizada tomando en cuenta que la plataforma del SIRT se encuentra deshabilitada para el proceso, además facilitaría el proceso en las Instituciones Públicas.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

SE COORDINO CON LOS JEFEs INMEDIATOS TALLERES DE SOCIALIZACION DEL PROCESO DE EVALUACION Y SE REALIZO EVALUACIONES PRACTICAS Y SE MANTUVO SIEMPRE ASESORIA. SE PRESENTO FORMATOS Y UN DICCIONARIO DE PALABRAS CLAVE PARA DETERMINAR LOS INDICADORES.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

LA RELACION ES PARA ELABORAR EL PLAN ANUAL DE CAPACITACION, SE PUEDE UTILIZAR LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES PARA DETECTAR EN QUE COMPETENCIA PRESENTAN DEFICIENCIAS LOS SERVIDORES.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

INCIDE EN UN ALTO PORCENTAJE YA QUE ESTA ESTABLECIDA COMO UNA META DENTRO DEL (GPP) GOBIERNO POR RESULTADOS.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí EXCEL BASICO
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

POSITIVO: QUE SIRVE DE UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
NEGATIVO: ES UN MECANISMO CADUCO Y QUE NO GENERA UN VALOR AGREGADO.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Por que esta norma esta enfocada a cumplir
con un formalismo y con un subproceso, mas
no para generar mejoras u optimizar el
talento humano en si.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Manuales detallados con el procedimiento respectivo

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

.....

.....

.....

.....

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

Apartir de la planificación se establecen los indicadores para cada puesto.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Positivos: Estandarizada, permite adaptarla a las necesidades de la institución

Negativos: Subjetiva

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Porque no es objetiva.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo para continuar con mi proyecto de tesis.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento
- No ha participado

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Taller de Inducción y re-inducción a los evaluadores

.....

.....

.....

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Plan de Capacitación se complementa con los resultados de la evaluación del desempeño

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño busca mejorar y estimular la gestión de la institución.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Esta desactualizada es unidireccional sólo jefe-evaluado

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

En la norma actual aún hace referencia a aspectos
y parámetros de la LORCA cuando la misma dejó de regir
en el 2010.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

Ninguna

.....

.....

.....

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Conocer las brechas de capacitación del personal

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

Conocer necesidades del personal para que tenga capacitación adecuada.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Negativos: Es un sistema cerrado.

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Modificar la metodología en un sistema que está diseñado para evaluar aspectos que no son relevantes en la gestión.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener la percepción de los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño en las Instituciones Públicas, por lo que, agradezco su tiempo y valioso aporte con el llenado de este documento, que permitirá cumplir con este objetivo.

1. ¿Cuántas personas en su Institución están a cargo de la evaluación del desempeño?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2. ¿De su experiencia cuáles son las tres fases más críticas del procedimiento para la evaluación del desempeño?

- a. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
- b. Difusión del programa de evaluación
- c. Entrenamiento a evaluadores
- d. Ejecución del proceso de evaluación
- e. Análisis de resultados de la evaluación
- f. Retroalimentación y seguimiento

3. ¿Qué estrategias adoptó la UATH para cumplir efectivamente las fases seleccionadas por usted como críticas en el numeral 2?

La Institución capacitó a los evaluadores en la elaboración de indicadores de desempeño así como hizo el asesoramiento directo para realizar la evaluación del desempeño.

4. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluadores con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

5. ¿Cómo calificaría usted el grado de compromiso de los evaluados con el proceso de evaluación del desempeño?

- Muy alto (5)
- Alto (4)
- Medio (3)
- Bajo (2)
- Muy bajo (1)

6. Señale con qué subsistemas se relaciona en su Institución, el subsistema de evaluación del desempeño y de un ejemplo de la relación

- a. Planificación del talento humano
- b. Reclutamiento y selección
- c. Clasificación de puestos
- d. Formación y capacitación
- No se relaciona

Ejemplo:

Una vez que se analizó los resultados del proceso de evaluación del desempeño, se identificó las competencias que deben ser reforzadas a través de la capacitación.

7. ¿En su institución cómo incide la planificación institucional (Planificación estratégica y operativa) en el proceso de evaluación del desempeño?

Una vez identificadas las metas institucionales, se realiza la evaluación institucional a través de su cumplimiento, posteriormente se evalúa de manera individual a cada unidad administrativa.

8. ¿La Institución utiliza alguna herramienta informática para la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

9. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la metodología de evaluación del desempeño del Ministerio del Trabajo?

Positivos: La EDD se realiza a través de indicadores los más mos q' deben ser construidos, de manera q' se pueda verificar (indicadores de efectividad)

Negativos: Falta que la norma sea más procedimental, porq' las UATHS no aplican el proceso debido. 2

10. ¿De acuerdo a su criterio, considera que se debe reformar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño expedida a través de Resolución N° SENRES-2008-000038? *

- Sí
- No

Sí su respuesta es sí, por favor explique por qué. *

Debe actualizarse la Norma y ser más procedimental para que las UATHs puedan construir otro tipo de indicadores, no solo de efectividad.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

Anexo 10: Formularios de entrevista y audios

ENTREVISTA SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO

TEMA:	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 24 INSTITUCIONES
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	ING. ÁNGEL SUÁREZ NARANJO
CARGO DEL ENTREVISTADO:	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DE LA ARCOTEL
PERFIL DEL ENCUESTADO:	Tiene amplia trayectoria en la administración del talento humano, ha ocupado puestos directivos tanto en el ámbito público como en el privado. En el sector público ha prestado sus servicios en la extinta Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, en la Secretaría de Hidrocarburos, en la Regional II de la Dirección General de Aviación Civil y en la Junta Nacional de Defensa del Artesano. En el sector privado ha ocupado jefaturas en empresas tales como: Mega Santamaría S.A., Luggedisa S.A., Intelca y Unidelta S.A.
FECHA:	2 DE SEPTIEMBRE DE 2015

PREGUNTAS:

1. *Sobre el número de personas a cargo del subsistema de evaluación del desempeño. En la mayor parte de instituciones encuestadas una persona se hace cargo del proceso de evaluación del desempeño. De acuerdo con su experiencia como Director de Talento Humano en diferentes instituciones públicas ¿considera usted que la carga laboral que se genera en este proceso, en instituciones de más de 400 servidores, es para una persona?*

Un proceso de evaluación de desempeño que permita cumplir con todas las fases establecidas en la normativa, demanda de que al menos dos personas estén a cargo de este proceso.

2. *Sobre las fases más críticas de la evaluación del desempeño. ¿Por qué estima usted que la fase más crítica del proceso de evaluación es la formulación de indicadores?*

En efecto una de las fases más críticas de la evaluación es la definición de indicadores, porque cada Institución debe realizar un arduo trabajo para definir los indicadores que mida lo sustantivo de su giro de negocio, por eso, la valía y pertinencia de los indicadores, depende de cada Institución, lo cual a la larga es una ventaja para cada organización, puesto que tiene la facultad de establecer a través de indicadores, qué es lo más importante y por tanto, qué se debe medir.

3. *Grado de compromiso de los evaluadores y de los evaluados con el proceso de evaluación. ¿Por qué considera que el nivel de compromiso de evaluados y*

evaluadores es medio?

La evaluación del desempeño es un proceso que se lo realiza solo por cumplimiento, no es a conciencia.

4. ***Relación entre la planificación institucional y los indicadores para medir el desempeño de cada servidor. Un gran porcentaje de instituciones señala que en aquellas organizaciones sí se relaciona la planificación institucional y la evaluación, ¿Qué ocurre en ARCOTEL?***

Sí está relacionado en la Institución, pero no se puede medir a través de indicadores las actividades que realizan todos los servidores.

5. ***¿Qué se hacen con los resultados de la evaluación?***

Los resultados de las evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo con lo establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, se reportan al Ministerio del Trabajo, no obstante, los resultados generalmente señalan que la mayor parte de servidores son excelentes por lo que, no se remite ningún informe al Ministerio.

6. ***¿Qué opina respecto a que el Ministerio del Trabajo no consolida la información de todas las instituciones públicas y no puede ofrecer una cifra común que permita conocer el desempeño global de los servidores de todas las instituciones públicas?***

Hay otras herramientas, no precisamente la evaluación del desempeño, la principal es la herramienta de Gestión por Resultados (GPR), la misma que es administrada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública. Mes a mes se conoce la institución que posee el porcentaje más alto de cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

ENTREVISTA SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO

TEMA:	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 24 INSTITUCIONES
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	ING. PATRICIO GUERRERO LOOR
CARGO DEL ENTREVISTADO:	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS DE LA ARCOTEL
PERFIL DEL ENCUESTADO:	Es servidor de carrera de la ARCOTEL, recibió el encargo de Director de Planificación y Proyectos en marzo de 2015, tiene vasta experiencia en el campo de la planificación, tanto en el sector público como en el privado, ha sido consultor internacional y ha ofrecido diferentes soluciones para requerimientos organizacionales.
FECHA:	4 DE SEPTIEMBRE DE 2015

PREGUNTAS:

1. *Coherencia entre la planificación institucional y los indicadores planteados para cada evaluado*

No existe relación entre los resultados que se obtienen de la evaluación a la planificación institucional, con los resultados de la evaluación del desempeño que se aplica a los servidores. Esto demuestra que el proceso no está bien aplicado.

2. *¿Es posible que la evaluación global a la planificación institucional guarde consonancia con la evaluación del desempeño?*

Sí, es posible que todo esté enlazado, pero en un esquema de gestión por procesos, puesto que allí todo se puede medir y todas las actividades que agregan valor están atadas a un proceso y un procedimiento y por tanto, para su medición se deberán haber planteado varios indicadores que pueden trasladarse para la medición del desempeño.

3. *¿Qué opina respecto a qué los encuestados señalan que la fase más crítica del procedimiento de evaluación del desempeño es la definición de indicadores?*

Existe dificultad en plantear indicadores, usualmente se suele medir por ejemplo: número de trámites atendidos / número de trámites solicitados y eso al cliente “no le importa”. Este tipo de indicadores se plantean orientados a qué el servidor tenga un desempeño alto. Los indicadores deberían medirse considerando la opinión del cliente, al cliente no le interesa cuántos trámites atendió una persona, al cliente le interesa que su trámite se realice en el menor tiempo posible y que para ello le soliciten la menor cantidad de documentación.

4. *¿Qué sugiere que se debería medir, para orientar los indicadores a la medición de lo que el cliente espera?*

1) Satisfacción del cliente con el producto o servicio que recibe, 2) atención al cliente, es decir cómo fue atendido, y, 3) Producto no conforme, es decir, evaluar los errores, los reprocesos, aquellos productos o servicios que no se entregaron bajo estándares previamente definidos.

5. *¿Qué se debería evaluar en el desempeño, a fin de que el proceso sea más objetivo?*

Un porcentaje debería venir de la evaluación al proceso (indicadores), otra parte de la evaluación del cliente y finalmente la otra parte de la evaluación de competencias, pero con registro de evidencias o de hechos, de lo contrario se presta a la subjetividad del evaluador.

6. *¿Qué opina respecto a la evaluación de 360°?*

Es simplemente una moda.

Anexo 11: Formularios propuestos para cada fase de evaluación del desempeño

Instrucciones para el llenado de los formatos previstos para el proceso de evaluación del desempeño

Los formatos que se presentan a continuación, apoyarán para el proceso de evaluación del desempeño.

Hoja 2 INFORMACIÓN GENERAL

En este formato se debe consignar la fecha del período de evaluación, la fecha de presentación del formato, los intervinientes en el proceso de evaluación (el Evaluado, el Jefe Inmediato y/o el Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora), las metas institucionales o de la dependencia a las que contribuirán los compromisos del evaluado, el objeto del área a la cual contribuye el desempeño del evaluado y el propósito principal del empleo a evaluar.

Por lo anterior, se señalan a continuación los campos habilitados en el formato para ser llenados únicamente por medio del equipo de cómputo utilizado para realizar la evaluación del desempeño.

1. Digite el nombre o razón social de la entidad.
2. Seleccione las fechas que comprenden el inicio y finalización del período de evaluación de acuerdo a la clase de evaluación a realizar, desplegando y escogiendo la opción adecuada en los campos previamente establecidos y formulados por la DTH.
3. Seleccione la fecha de diligenciamiento de los formatos de evaluación del desempeño laboral, desplegando y escogiendo la opción adecuada en los campos previamente establecidos y formulados por la DTH.
4. Digite en las casillas en blanco de la matriz denominada "Intervinientes en el Proceso de Evaluación", por filas de la siguiente forma:
 - 4.1. Nombres completos del evaluado, Jefe Inmediato, Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora.
 - 4.2. Seleccione la fecha de identificación de los documentos de identidad, sin puntos ni comas, del evaluado, Jefe Inmediato, Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora.
 - 4.3. Información del cargo. Compuesta de la denominación, el código del cargo y el grado salarial del evaluado, Jefe Inmediato, Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora. (Ej: PROFESIONAL TÉCNICO 2 - PT2).
 - 4.4. Seleccione el nivel jerárquico del empleo del listado preestablecido en el formato, para el evaluado, Jefe Inmediato, Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora. (Ej: PROFESIONAL).
 - 4.5. Información de la dependencia o área funcional en la que se encuentra ubicado el empleo (Ej: Dirección Nacional de Talento Humano).
5. Establezca las metas institucionales o de la dependencia a las que contribuirán los compromisos del evaluado.
6. Digite el objeto del área a la cual contribuye el desempeño del evaluado, información que será opcional y se encuentra en el acto administrativo de estructura de la entidad.
7. Transcriba con exactitud el propósito principal del cargo establecido en el Manual de Clasificación de Puestos vigente.

Hoja 3 ACUERDO COMPROMISOS LABORALES

En este formato se consigna la información de los productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar en el período a evaluar.

El instrumento importará de manera automática los datos del evaluado y del período a evaluar que fueron consignados en la Información General, en la parte superior, los cuales son inmodificables y se encuentran protegidos.

Por lo anterior, se señalan a continuación los campos que se encuentran habilitados en el formato para ser diligenciados únicamente por medio del equipo de cómputo utilizado para realizar la evaluación del desempeño.

1. Digite los compromisos laborales pactados para el período a ser evaluado y en el mismo espacio establecer las condiciones de resultado.
2. Digite las metas establecidas en los Planes de Acción, Planes Operativos, Planes Institucionales y/o Planes de Desarrollo que la entidad haya definido, las cuales no son negociables. Establecer los compromisos laborales, que estén asociados a las metas y ponderar de acuerdo con el impacto y relevancia frente a la gestión de la entidad o dependencia.
3. Señalar las evidencias o soportes que serán tenidos en cuenta por el Jefe Inmediato y/o el Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituirse una Comisión Evaluadora para verificar el cumplimiento de los compromisos y las metas establecidas en los numerales anteriores.
4. Establezca para cada compromiso pactado el porcentaje de cumplimiento, el cual debe estar entre 1% y 100%, y la sumatoria vertical de los mismos debe ser igual a 100%. Esta sumatoria y los avisos o alertas, se encuentran protegidos y formulados por la DTH. El número mínimo de compromisos a fijar es de tres (3).
5. Registre el porcentaje de avance durante cada período a evaluar, donde la sumatoria horizontal por cada compromiso debe ser igual o inferior al porcentaje de cumplimiento pactado. Esta sumatoria y los avisos o alertas, se encuentran protegidos y formulados por la DTH. Tenga en cuenta que estos campos deben ser diligenciados únicamente en las siguientes circunstancias:
 - a. Evaluación Anual u Ordinaria, compuesta por las Evaluaciones Parciales Semestrales.
 - b. Evaluación del Período de Prueba.NOTA: En la evaluación del período de prueba, utilice única y exclusivamente la columna del 1º Semestre, y califique el mismo con base en la totalidad del porcentaje de cumplimiento pactado.
6. Imprima el formato y firme en los campos blancos establecidos para el Evaluado, Jefe Inmediato y/o el Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituirse una Comisión Evaluadora.
7. En el caso de existir renuencia por parte del evaluado en la firma del formulario, solicite la firma de un testigo de la misma área en que está ubicado el evaluado y si no lo hubiere a un servidor de una dependencia relacionada o cercana, donde deberá diligenciar el nombre y la fecha del hecho.
8. Para reclamación por inconformidad del evaluado en los compromisos establecidos, registre en los campos en blanco los datos del oficio que soporta dicha reclamación.
9. Escriba la decisión adoptada en única instancia por la Comisión de Personal, junto con la motivación de la decisión.

Hoja 4
COMPROMISOS COMPETENCIAS

El instrumento importará de manera automática los datos del evaluado y del período a evaluar que fueron consignados en la Información General, en la parte superior, los cuales son inmodificables y se encuentran protegidos por la DTH.

Esta hoja permite escoger las competencias comunes a los servidores públicos y las comportamentales por nivel jerárquico, al encontrarse predeterminadas en el formato de la DTH, atendiendo a las competencias dispuestas en la LOSEP en su Reglamento General. Estas competencias deben ser máximo tres (3) para cada semestre a evaluar, teniendo en cuenta que primero se incluirán los Compromisos Laborales y los Compromisos Comportamentales.

Para todos los Órganos Administrativos será de obligatoria aplicación la fijación de Compromisos Laborales.

Deberá escoger el Tipo de Competencia, sea ésta común a todos los servidores públicos o comportamental por nivel jerárquico, del listado predefinido en el formato.

COMPETENCIAS COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: En caso de seleccionar alguna de ellas para ser tomada en cuenta, escogerá las conductas asociadas. Una vez que se realice los pasos anteriormente descritos, debe realizar el seguimiento a las fortalezas y aspectos a corregir por parte del servidor evaluado, estableciendo un seguimiento de mejoramiento y la verificación del mismo.

Tenga en cuenta, que las conductas asociadas a las competencias comunes, inician con el nombre asignado a la competencia, y luego aparece transcrita dicha conducta, para que al momento de establecer alguna de ellas, concuerden con las establecidas en el Diccionario de Competencias del MRL.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO: En caso de seleccionar alguna de ellas para ser tomada en cuenta, escogerá las conductas asociadas para el nivel jerárquico del empleo que ocupa el servidor público evaluado, las cuales se encuentran predefinidas en el formato de manera automática. Debe escoger las conductas asociadas a cada competencia del nivel. Una vez realice los pasos anteriormente descritos, debe realizar el seguimiento a las fortalezas y aspectos a corregir por parte del servidor público evaluado, estableciendo un seguimiento de mejoramiento y la verificación del mismo.

Tenga en cuenta, que las conductas asociadas a las competencias por nivel jerárquico, inician con el nombre asignado a la competencia y luego aparece transcrita dicha conducta, para que al momento de establecerlas, concuerden con las contenidas en el Diccionario de Competencias del MRL.

REGISTRO EN EL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

El instrumento importará de manera automática los datos del evaluado y del período a evaluar que fueron consignados en la Información General, en la parte superior, los cuales son inmodificables y se encuentran protegidos.

En este formato se consigna la información de las evidencias que permiten establecer objetivamente el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos pactados y constituyen los hechos o elementos que sirven de base para determinar la validez de las evidencias.

Estas son aportadas tanto por el evaluador, como por el evaluado como responsables directos de su recolección o quienes se definan al momento de la fijación de los compromisos laborales, que podrá ser un tercero en el proceso (Compañero de Trabajo, etc.).

FORMULARIO DTH-ED-01



INFORMACIÓN GENERAL

ENTIDAD							
PERÍODO DE EVALUACIÓN				al	PERÍODO DE EVALUACIÓN		
DÍA	MES	AÑO	DÍA		MES	AÑO	
1	Ene	2015	31	Dic	2015		
Fecha de llenado del formulario							
DÍA	MES	AÑO					
15	Ene	2016					

INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN	IDENTIFICACIÓN	EVALUADO	EVALUADOR (Jefe Inmediato)	EVALUADOR (Otro funcionario)
	Nombre Completo			
	Cédula de identidad			
	Cargo			
	Rol			
	Órgano Administrativo			

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A CARGO DE LA UNIDAD Y QUE SE RELACIONAN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR	
N°	OBJETIVO

METAS OPERATIVAS (DEL POA) Y QUE SE RELACIONAN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR			
N°	META	RESPONSABLE	NÚMERO DE PARTICIPANTES

METAS OPERATIVAS (PROPIAS DE LA UNIDAD QUE SE RELACIONAN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR)			
N°	META	RESPONSABLE	NÚMERO DE PARTICIPANTES

ACTIVIDADES A CARGO DEL SERVIDOR				
N°	ACTIVIDAD	TAREAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO

FORMULARIO DTH-ED-02



ACUERDO DE COMPROMISOS LABORALES

EVALUADO	Nombre Completo	0	Cédula de identidad:	0
	Cargo:	0	Rol	
	Órgano Administrativo:	0		

Período Evaluado	DIA	1	MES	Ene	AÑO	2015	al	DIA	31	MES	Dic	AÑO	2015
------------------	-----	---	-----	-----	-----	------	----	-----	----	-----	-----	-----	------

COMPROMISOS LABORALES						
Actividades a cargo del servidor	Tareas de la actividad	Evidencias o Soportes	Porcentaje de Cumplimiento Pactado (Entre 1% y 100%)	1º Semestre Porcentaje de Avance durante el Semestre	2º Semestre Porcentaje de Avance durante el Semestre	TOTAL
			40,0%	25,0%	10,0%	#¡REF!
CANTIDAD DE ACTIVIDADES A CARGO	0	TOTAL	Ajuste el Porcentaje Esperado para que el total sea 100%	25,0%	10,0%	35,0%

FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	FIRMA DE OTRO SERVIDOR EN CASO DE COMISIÓN EVALUADORA	Renuencia del Evaluado para firmar el formulario	NOMBRE DEL TESTIGO	FIRMA DEL TESTIGO	FECHA (dd/mm/aa)

RECLAMACIÓN EN ÚNICA INSTANCIA ANTE EL COMITÉ DE RECLAMOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DECISIÓN DEL COMITÉ DE RECLAMOS	MOTIVACIÓN DE LA DECISIÓN
Numero de Cédula del Reclamante		
Fecha Reclamación (dd/mm/aa)		

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL COMITÉ

FORMULARIO DTH-ED-03

ACUERDO DE COMPROMISOS COMPETENCIAS



EVALUADO	Nombre Completo		Cédula de identidad	
	Cargo		Rol	
	Órgano Administrativo			

SEGUIMIENTO A COMPETENCIAS							
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO	Conducta Asociada	SEGUIMIENTO		Sugerencias de Mejoramiento	Verificación del Cumplimiento
				Fortalezas	Aspectos a Corregir		

SEGUIMIENTO A COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES - SEGUNDO SEMESTRE -							
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA		Conducta Asociada	SEGUIMIENTO		Sugerencias de Mejoramiento	Verificación del Cumplimiento
				Fortalezas	Aspectos a Corregir		

FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	FIRMA DEL FUNCIONARIO DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN EN CASO DE CONSTITUIR COMISIÓN EVALUADORA	Renuencia del Evaluado para firmar el formulario	NOMBRE DEL TESTIGO	FIRMA DEL TESTIGO	FECHA (dd/mm/aa)

ANEXO 2:

AJUSTE O MODIFICACIÓN DE LOS COMPROMISOS LABORALES



EVALUADOR	Nombre Completo	0		Cédula de ciudadanía	0
	Cargo	0		Rol	0
	Órgano Administrativa				0

CIRCUNSTANCIA PARA EL AJUSTE A LOS COMPROMISOS FIJADOS

EVALUADOR	Nombre Completo			Cédula de ciudadanía	
	Cargo			Rol	
	Dependencia u Órgano Administrativo				

Periodo Evaluado	DIA	1	MES	Ene	AÑO	AÑO	al	DIA	31	MES	Dic	AÑO	2015
------------------	-----	---	-----	-----	-----	-----	----	-----	----	-----	-----	-----	------

Compromiso Laboral Pactado Inicialmente						
Compromiso Laboral Pactado con su Condición de Resultado	Metas (Planes de Acción, Planes Operativos, Planes Institucionales y/o Planes de Desarrollo)	Evidencias o Soportes	Porcentaje de Cumplimiento Pactado (Entre 1% y 100%)	1º Semestre	2º Semestre	TOTAL
				Porcentaje de Avance durante el Semestre	Porcentaje de Avance durante el Semestre	
	0	0				#jREF!

RAZONES PARA AJUSTAR EL COMPROMISO LABORAL

Ajuste al Compromiso Laboral						
Compromiso Laboral Ajustado con su Condición de Resultado	Metas (Planes de Acción, Planes Operativos, Planes Institucionales y/o Planes de Desarrollo)	Evidencias o Soportes	Porcentaje de Cumplimiento Pactado (Entre 1% y 100%)	1º Semestre	2º Semestre	TOTAL
				Porcentaje de Avance durante el Semestre	Porcentaje de Avance durante el Semestre	
						0,0%

Compromiso Laboral Pactado Inicialmente						
Compromiso Laboral Pactado con su Condición de Resultado	Metas (Planes de Acción, Planes Operativos, Planes Institucionales y/o Planes de Desarrollo)	Evidencias o Soportes	Porcentaje de Cumplimiento Pactado (Entre 1% y 100%)	1º Semestre	2º Semestre	TOTAL
				Porcentaje de Avance durante el Semestre	Porcentaje de Avance durante el Semestre	
	0	0	40,0%	25,0%	10,0%	#jREF!

RAZONES PARA AJUSTAR EL COMPROMISO LABORAL

Ajuste al Compromiso Laboral						
Compromiso Laboral Ajustado con su Condición de Resultado	Metas (Planes de Acción, Planes Operativos, Planes Institucionales y/o Planes de Desarrollo)	Evidencias o Soportes	Porcentaje de Cumplimiento Pactado (Entre 1% y 100%)	1º Semestre	2º Semestre	TOTAL
				Porcentaje de Avance durante el Semestre	Porcentaje de Avance durante el Semestre	
						0,0%

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

FIRMA DEL FUNCIONARIO DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN EN CASO DE CONSTITUIR COMISIÓN EVALUADORA

PODRÁ ADICIONARSE EL NÚMERO DE FORMATOS QUE SEAN REQUERIDOS

Anexo 3:

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
IMPORTANTE	UNA VEZ INGRESADO LAS COMPETENCIAS QUE USTED REQUIERA VUELVA A LA PESTAÑA EVAL01 :		

TOTAL:		0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACION ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto		0,0
Conocimientos		0,0
Competencias técnicas del puesto		0,0
Competencias Universales		0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo		0,0
Evaluación del ciudadano (-)		0,0
PROCESO INCORRECTO		
PROCESO INCORRECTO		
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)		
Fecha (dd/mm/aaaa):		
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.		
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato		

FORMULARIO DTH-ED-04
FORMULARIO DE RECLAMO



1. PRESENTACIÓN DE LA APELACIÓN

Nombre del evaluado	
Nombre del evaluador	
Fecha	

Seleccione sólo una de las siguientes opciones con una (X)

CLASE DE EVALUACIÓN	
Evaluación Anual	<input type="checkbox"/>
Evaluación por Período de Prueba	<input type="checkbox"/>
Evaluación Parcial Eventual	<input type="checkbox"/>

Escoja una justificación acorde a los Tipos de Evaluación

CIRCUNSTANCIA DE LA EVALUACIÓN

¿Fue explicado sobre los factores que se considerarían para su evaluación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Fue explicado del por qué de la calificación asignada por su evaluador?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Señale el factor con el que muestra inconformidad en la evaluación	Explique el por qué
Indicadores del puesto	
Conocimientos	
Competencias Técnicas del Puesto	
Competencias Conductuales	

¿Adjunta documentación de respaldo como evidencia?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
--	----	--------------------------	----	--------------------------

Sí su respuesta es sí, por favor detalle cada documento de evidencia

 Firma del evaluado

2. INTEGRACIÓN DEL COMITÉ DE RECLAMOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Miembros del Comité de Reclamos y Evaluación del Desempeño		
Nombre del Miembro	Cargo	Firma

Fecha de suscripción del acta de posesión	
---	--

3. ANÁLISIS DEL RECLAMO Y RESOLUCIÓN

Fecha de audiencia al evaluado	
--------------------------------	--

FORMULARIO DTH-ED-04
FORMULARIO DE RECLAMO



Nuevos argumentos presentados por el evaluado para considerar en el análisis y resolución del caso

Fecha de audiencia al evaluador	
--	--

Nuevos argumentos presentados por el evaluado para considerar en el análisis y resolución del caso

Análisis

Conclusión

Fecha de lectura del borrador al evaluado	
--	--

Fecha de lectura del borrador al evaluador	
---	--

EL COMITÉ:			
CONFIRMA		(dd/mm/aaa)	
MODIFICA			
REVOCA			
NOMBRE DEL SERVIDOR PÚBLICO NOTIFICADO			
FIRMA DEL SERVIDOR PÚBLICO NOTIFICADO			
FIRMA DEL NOTIFICADOR			

CALIFICACIÓN DEFINITIVA	
--------------------------------	--

FIRMAN PARA CONSTANCIA LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE RECLAMOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE
CARGO

NOMBRE
CARGO

NOMBRE
CARGO

NOMBRE
CARGO

FORMULARIO DTH-ED-05



PLAN DE ACCIÓN

EVALUADO	Nombre Completo		Cédula	
	Cargo		Rol	
	Órgano Administrativo			
	Período de evaluación			
	Período de ejecución del plan			

COMPETENCIAS								
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO ACTUAL	NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO	SEGUIMIENTO			Sugerencias de Mejoramiento	Verificación del Cumplimiento
				Fecha	Fortalezas	Aspectos a Corregir		

CONOCIMIENTOS								
DESCRIPCIÓN DEL CONOCIMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO O ACTUAL	NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO	SEGUIMIENTO			Sugerencias de Mejoramiento	Verificación del Cumplimiento	
			Fecha	Fortalezas	Aspectos a Corregir			

FIRMA DEL EVALUADO

Renuencia del Evaluado para firmar el formulario	Se sienta la razón:
--	---------------------