

CAPITULO V

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

“SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE PERSONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUSCAL, PROVINCIA DEL CAÑAR”

Presentación

El diagnóstico realizado en el censo, entrevistas y observación directa, cuyo objetivo era conocer sobre la situación actual de la evaluación de desempeño en el GADCS, deja ver que el Alcalde, Jefe de Talento Humano y personal administrativo están de acuerdo con la implementación del sistema, creen que esto mejorará el desempeño y por ende el cumplimiento de objetivos, así como el desarrollo de competencias del personal.

Propósito

La presente propuesta de Sistema de Evaluación del desempeño para el GADCS, al ser un ente de carácter público se fundamenta en el marco normativo que establece la Constitución de la República, la Ley Orgánica de servicio Público, el Código de Planificación y Finanzas Públicas y la Norma de Evaluación de desempeño codificada SENRES-000170, en la que se incorpora nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos integrado a los productos y servicios que les corresponde realizar, en correspondencia con los planes operativos anuales, adicionalmente pretende ser una guía para ayudar a los directivos y jefes inmediatos con el manejo efectivo de la Evaluación del Desempeño de los servidores.

La propuesta establece evaluaciones programadas y continuas como una forma de asegurar que los jefes inmediatos y el personal, se reúnan para discutir los niveles particulares de desempeño, relacionados con los requerimientos de la institución, basada en la comparación de los resultados

alcanzados con los resultados esperados, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Se propone que las evaluaciones del desempeño se realicen en una discusión de dos vías centradas principalmente en las responsabilidades de trabajo individual. Sin embargo, la característica más importante de la evaluación será que tanto el evaluador como el evaluado se proyecten para construir sobre las fortalezas, debilidades; se definan estrategias y utilicen el potencial tendientes a optimizar los servicios públicos incrementando la satisfacción de los ciudadanos.

Así mismo la propuesta está realizada para ayudar a los jefes inmediatos de la siguiente manera:

- Entender los principios de la Evaluación del Desempeño y los procesos evaluativos.
- A identificar y poner en práctica las habilidades y las técnicas de una entrevista de evaluación efectiva.
- A aprender a usar el sistema de evaluación como una herramienta de trabajo y motivación.
- A desarrollar sus habilidades en la supervisión de la Evaluación del Desempeño.

Características del Sistema de Evaluación del Desempeño

El sistema de evaluación del desempeño propuesto, como una actividad administrativa tendrá las siguientes características de acuerdo con Martha Alles (2008, p55):

- El de suministrar información para apoyar el proceso de la evaluación del desempeño.

- Mantener documentación “estándar” en toda la institución.
- Indica las fechas específicas sobre las etapas claves en el ciclo de la evaluación del desempeño y cuando se va a hacer la revisión de las actividades.
- Esquematiza los procesos que serán seguidos por todos los jefes inmediatos cuando estén supervisando el desempeño de otros.

Objetivos de la propuesta de Sistema de Evaluación de Desempeño

El sistema propuesto de evaluación de desempeño funcionará con propósitos institucionales claramente definidos, de manera que todos los que participen puedan orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos, dentro del contexto de los requerimientos de la entidad; tiene que haber un enfoque total para lograr la gestión de la evaluación del desempeño. La gestión de evaluación a nivel individual tiene que tener en cuenta implicaciones macro sobre lo que se requiere para que la unidad/departamento trabajen para la institución como un todo. Por lo tanto el rendimiento individual tiene que estar directamente relacionado con el rendimiento estratégico de la institución, el sistema se desarrollará sobre la base de los siguientes objetivos. Arias y Heredia (2007. p. 43):

- Alinear el desarrollo individual con los objetivos estratégicos y operativos de la institución.
- Aumentar los estándares de desempeño y eficiencia de los servidores.
- Fortalecer las relaciones y la motivación del personal/jefe inmediato.
- Suministrar información para establecer y apoyar las aspiraciones individuales, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos, cursos de capacitación y entrenamientos, cesación de funciones, destitución, entre otros.

- Mejorar la comunicación y coordinación entre el jefe inmediato/supervisor y el personal.
- Ayudar al GADCS, planeando las necesidades y solicitudes futuras de la organización.
- El sistema de evaluación de desempeño se convierte en mecanismo de retroalimentación para la administración del talento humano.
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores de la institución.
- Valorar el potencial y ayudar al personal en la planeación del uso del recurso humano.
- Mantener actualizada la información sobre las capacidades, habilidades y conocimiento del personal.
- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del servidor y las exigencias del puesto de trabajo.
- Suministrar al personal una información clara sobre su trabajo y lo que se espera de ellos.

Principios guías

El sistema de evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios de acuerdo con la Normativa de Evaluación del desempeño emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales:

- a) **Relevancia.-** Los resultados de la evaluación de desempeño serán considerados como datos relevantes para la definición de objetivos operativos e indicadores y el manejo apropiado del personal.

- b) **Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los servidores en función del cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos y del manual de clasificación de puestos institucional, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

- c) **Confiabilidad.-** Los resultados de la evaluación de desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido con el desempeño del puesto, lo cumplido, en relación a los resultados esperados. Hay una línea clara de vista entre las responsabilidades individuales y de la institución.

- d) **Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla.

- e) **Consecuencia.-** El sistema derivará en políticas que tengan incidencia en los procesos internos y el desarrollo de los funcionarios y servidores. El desempeño sobresaliente, se reconoce, se recompensa y se diferencia. El bajo rendimiento se corrige inmediatamente.

- f) **Objetividad.-** El desempeño es evaluado y ubicado en términos de los objetivos (“Qué”) las habilidades y el comportamiento (“Cómo”).

- g) **Compromiso.-** Hay un ambiente total de colaboración cuando hay diálogo de dos vías y acuerdos, con respecto a las acciones necesarias para mejorar el desempeño.

Órganos responsables de la administración del sistema.

Los responsables de la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño conforme lo establece la Norma Técnica de evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales son:

- a) **La máxima autoridad**, o su delegado, quién aprobará y dispondrá su aplicación y conformará el Comité de Reclamos de evaluación.
- b) **El jefe inmediato**, le compete ejecutar la política, normas y procedimientos de la evaluación de desempeño relacionados con el establecimiento del nivel óptimo de perfil de desempeño (indicadores, estándares) el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno, evaluar el desempeño del personal a su cargo, tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua con relación a los niveles esperados.
- c) **El Comité de Reclamos de Evaluación**, conformado por la Máxima autoridad, el responsable de la unidad de Recursos Humanos, y el jefe inmediato superior, ente que conocerá y resolverá los reclamos presentados por los servidores.
- d) **La Unidad de Talento Humano**, tendrá como atribuciones el de asesorar y capacitar a los evaluadores sobre los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del sistema, elaborar el plan de acción de desarrollo de competencias conforme a las necesidades detectadas en el proceso de evaluación, coordinar la ejecución del proceso, recibir, procesar, consolidar la información y presentar los resultados a la autoridad nominadora. Deberá también aplicar las acciones en el caso de servidores con evaluaciones

deficientes e inaceptables así como mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados.

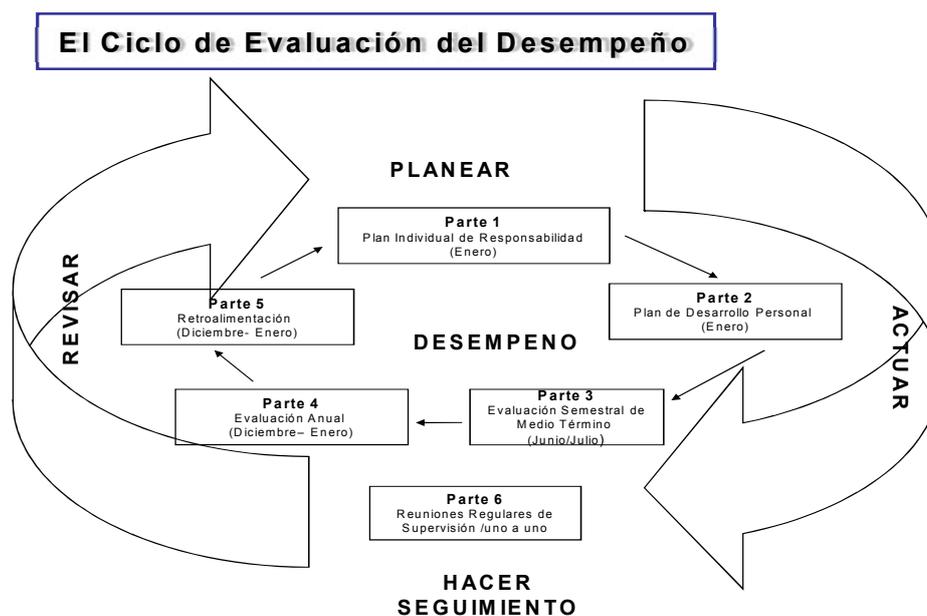
Descripción de la propuesta

Aspectos previos, ciclo y periodicidad de evaluación del empleado

El GADCS deberá definir la planificación plurianual para el período de gestión, los planes operativos anuales por departamento e institucional y sistemas de gestión, base sobre la cual establecerá sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos; información que sustentará las descripciones y perfiles de cargo (Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional), y estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas y proyectos.

La unidad de Talento Humano elaborará el plan y cronograma de evaluación de desempeño el cuál será aprobado por el Alcalde. La evaluación de desempeño, se lo efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses (febrero a junio y desde agosto a diciembre). Después de cada período se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación. El ciclo de evaluación del empleado empieza en Enero 1ero, y termina en Diciembre 31. Este consta de varias actividades y un cronograma que es obligatorio para todos los empleados del GADCS. La unidad de talento humano deberá informar los objetivos políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación.

GRÁFICO 21. El Ciclo de Evaluación del Desempeño



Fuente: Martha Alles (2008)
Elaborado por: El Autor

Diseño administrativo

PROPOSITO I: ESTRUCTURA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Procedimiento de Evaluación de desempeño del servidor público

La Unidad de Talento Humano del GADCS deberá observar las siguientes fases en función para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño:

- **Fase 1**–Plan Individual de Responsabilidad-Definición de indicadores de desempeño (Enero).
- **Fase 2**–Plan de Desarrollo Personal-Nivel de aplicación de conocimientos y destrezas (Enero).
- **Fase 3**–Evaluación Semestral de Medio Término (Junio – Julio).
- **Fase 4**– Evaluación Anual (Enero – Diciembre).
- **Fase 5**– Retroalimentación y Monitoreo Continuo (Diciembre–Enero).

PROPOSITO II: APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Fase 1 – Plan Individual de Responsabilidad-Definición de Indicadores

En esta primera fase, considerando que el desempeño del empleado debe ser evaluado y medido en términos de objetivos (“*qué*” *ha logrado*) y el comportamiento que deben mostrar (“*cómo*” *lo ha logrado*), se define una planificación previa que se plasma y registra en un plan de responsabilidad individual que es un acuerdo al que llegan el evaluado y el evaluador (jefe inmediato), sobre los objetivos y las responsabilidades. (Anexo 5: Formulario para Evaluación del Empleado-Plan Individual de Responsabilidad Individual)

El propósito del Plan Individual de Responsabilidad es para definir lo siguiente:

- El trabajo que se tiene que hacer en función de los objetivos, planes, programas, proyectos y las actividades esenciales del puesto.
- Los resultados, metas esperadas.
- Los “*indicadores o estándares*” de desempeño que se deben lograr (“*qué*”).

Procedimiento para la Fase 1

1. **Establecimiento de objetivos, definición de indicadores de evaluación del desempeño.**- Los jefes inmediatos, con el apoyo de la Unidad de Talento Humano y la unidad de Planificación durante el mes de Enero, mediante entrevista con el evaluado, generarán el espacio de participación que permita identificar y determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos “*indicadores y metas*”, que serán los parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales

planificadas, esta actividad puede ser parte de la discusión de evaluación o en una reunión con el jefe inmediato después de la evaluación anual.

2. **Resumen de los Objetivos.-** El evaluador debe dar un resumen al evaluado sobre los objetivos significativos de los próximos años, respecto de:

- Objetivos del departamento/Equipo
- Desafíos y cambios futuros
- Objetivos Individuales claves

Los servidores de la entidad se ajustarán a las metas del equipo, departamento y de la institución, lo que contribuirá al logro de la misión y los objetivos y metas estratégicas del GADCS.

Esta unión entre las responsabilidades individuales y la planificación institucional es uno de los objetivos claves del Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto.

3. **Acuerdo sobre los objetivos.-** Después del resumen de los objetivos, el evaluador y el evaluado discutirán y llegarán a acuerdos sobre los objetivos y los indicadores de gestión de los puestos.

Los Objetivos se derivarán de:

- Las responsabilidades del departamento/ unidad de la institución (Resultados o contribuciones que se deben hacer a los objetivos institucionales del departamento / unidad).
- Requerimientos de la posición o puesto relacionados con la construcción de productos, servicios o proyectos (cubre todos los

aspectos importantes y esenciales del trabajo, áreas de resultados claves). Aquí se definirán estándares medibles.

- Las necesidades de desarrollo profesionales y personales de cada servidor (Lo que los servidores deberían hacer para mejorar su conocimiento/habilidades y comportamientos con el fin de mejorar el rendimiento en una área específica).

Los objetivos tienen que ser desafiantes, realistas y medidas de desempeño cuantificables, con el fin de asegurar que el progreso sea evaluado claramente.

4. **Establecimiento de las medidas del Desempeño (Indicadores de gestión del puesto)**

Luego de acordados los objetivos el jefe inmediato deberá asegurarse que los objetivos sean medibles, para lo cual se recomienda que los servidores en lo posible presenten sus propias ideas de lo que ellos podrían aceptar como un desafío ya que así estarán más comprometidos si expresan lo que es factible para ellos.

Para el establecimiento de medidas de desempeño deberán observarse los siguientes aspectos:

Tanto los evaluadores como los evaluados deben estar conscientes de que:

- El logro de los objetivos es fundamental para el trabajo del GADCS, los objetivos son el camino para el éxito personal y de la institución.
- Los objetivos tienen que ser significativos si se logran.
- Los objetivos no pueden establecerse de forma aislada y tienen que identificarse en un contexto amplio de las necesidades generales de la institución y las aspiraciones del servidor.

A fin de reducir la subjetividad se recomienda que los objetivos establecidos en una reunión de evaluación sean:

- Específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Realistas
- Con límite

Específicos – Claramente explicado de lo que se espera lograr del personal – indicando exactamente lo que se tiene que hacer, cómo y para cuándo.

Medibles – en términos de eficiencia (recursos utilizados) y efectividad (calidad del resultado).

Alcanzables – los propone el evaluado y son acordados con el evaluador después de la discusión como objetivos alcanzables.

Realistas – están dentro de las capacidades y el control del evaluado.

Con límite – tener un límite de tiempo claro, inequívoco, y acordado para poder cumplirlo.

Es muy importante que el evaluador durante la reunión identifique el compromiso de los servidores del GADCS, en el logro de los objetivos establecidos, los evaluados pueden ofrecer planes y acciones para el logro de los objetivos o hacer preguntas para la implementación de los mismos, todas son señales positivas de compromiso.

El evaluado establecerá las fechas de revisión para el cumplimiento de los objetivos con su aprobación. Es necesario que el jefe inmediato se mantenga informado sobre cualquier demora o problema que surja.

5. Documentación.

Después de la discusión, el evaluado con la supervisión del evaluador completará el formulario de Plan Individual de Responsabilidad el cuál además de la información del servidor y el período de evaluación constará de 2 columnas. En la primera columna se establecerá los objetivos institucionales, los objetivos del departamento y los objetivos de la posición en el que incluirá las metas e indicadores de gestión y finalmente los objetivos derivados de las necesidades de desarrollo personal; en la segunda columna se establecerán las fechas estimadas de realización (Anexo 5), el formulario una vez registrado deberá ser firmado por las dos partes, cada uno conservará una copia, será archivado en la carpeta personal del servidor, esta actividad deberá estar acordada y terminada hasta el 31 de enero.

Fase 2: Plan de Desarrollo Personal

Es necesario así mismo establecer una planificación para manejar y mejorar las competencias del personal, para ello la propuesta incluye un Plan de Desarrollo Personal que se lo realizará durante el mes de enero, para ello el evaluado describirá lo que necesita hacer (destrezas) y saber (conocimientos) para el desarrollo y ejecución de las actividades esenciales para mejorar su desempeño y desarrollar sus habilidades, conocimientos y comportamientos (competencias universales y técnicas), competencias como trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, para el cumplimiento de objetivos establecidos en la Fase 1(Anexo 6), Formulario Plan de Desarrollo Personal.

El propósito del Plan de Desarrollo Personal es revisar el desarrollo del personal, identificando las necesidades de desarrollo, analizando cómo se pueden suplir estas necesidades, el cronograma para cubrir estas necesidades, el objetivo de aprendizaje y los resultados con una meta general de mejoramiento del desempeño del personal tanto a **corto** como a **largo** plazo, lo cual ayudará al cumplimiento de objetivos.

Procedimiento para la Fase 2

1. **Acuerdo del Plan de Desarrollo Personal.-** Esta actividad puede ser parte de la discusión de evaluación o parte de la reunión con el jefe inmediato sobre el Plan Individual de Responsabilidad después de la reunión de evaluación. Durante el mes de enero el evaluado con la guía del supervisor, establecerá las habilidades y comportamientos a desarrollar en el corto y largo plazo y en correspondencia se determinarán las necesidades de aprendizaje y entrenamiento que ayude al cumplimiento de objetivos propuestos en el plan de responsabilidad individual.

Debe ser una combinación del desarrollo de los objetivos a *corto* y a *largo* plazo:

- A Corto Plazo - Registrará el desarrollo de los objetivos actuales del servidor respecto de habilidades y comportamientos necesarios para llevar a cabo las actividades durante el año.
 - A Largo Plazo – Registrará las habilidades y comportamientos necesarios en las aspiraciones de carrera (educación formal).
2. **Discusión del Plan de Desarrollo Personal.-** Con la guía del evaluador, el evaluado compartirá lo aprendido de la siguiente manera:
 - Identificará los objetivos de desarrollo institucional.
 - Identificará como cumplir los objetivos de desarrollo institucional.
 - Acordará quién será el responsable de asegurar que se cumplan los objetivos de desarrollo personal.
 - Acordará cuándo se van a llevar a cabo (fechas límites) los objetivos de desarrollo personal.

3. **Documentación.-** Después de la discusión, el evaluado completará el formulario Plan de Desarrollo Personal (Anexo 6), el cuál constará de 3 columnas la primera se referirá a las habilidades y comportamientos a desarrollar para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo, la segunda respecto de las necesidades de aprendizaje y entrenamiento relacionada con los objetivos de la primera columna, y la tercera columna se fijarán las fechas a ser cumplidas, luego de diligenciado este formulario, será firmado por el evaluado y evaluador y archivado en la carpeta personal. El Plan de Desarrollo Personal debe estar acordado y terminado hasta el 31 de Enero.

4. **Entrenamiento.**

El GADCS establecerá varias formas de entrenamiento que dependerá mucho de los requerimientos de desarrollo, el método de aprendizaje preferido del evaluado y el presupuesto disponible para esto, entre los que se pueden citar:

- Orientación y Guía.
- Observando a un compañero de trabajo.
- Literatura.
- Asistiendo a cursos, conferencias, seminarios.
- Asumiendo las tareas delegadas.
- Asistiendo a las reuniones.
- Traslado temporal/ transferencia a otra posición, equipo, oficina.
- Estudiando carreras relacionadas con el trabajo.
- Portales Web de Entrenamiento.

Fase 3: Evaluación Semestral de Medio Término (Junio – Julio)

De acuerdo con la presente propuesta, la revisión del desempeño, deberá realizarse por lo menos cada 6 meses o cuando el servidor cambie de posición o de jefe inmediato/supervisor. (Anexo 7)-Formulario para la Evaluación Semestral de medio término.

El propósito de la Evaluación Semestral de Medio Término es:

- Revisar el progreso con base en los objetivos programados.
- Identificar los pasos necesarios para tener éxito en el logro de los objetivos en el futuro, si el progreso con base en los objetivos no está en la misma línea se debe realizar recomendaciones y planes alternativos de acción.
- Revisar los objetivos y el Plan de Desarrollo Personal como respuesta a cambios de circunstancias.

Procedimiento para la Fase 3

1. **Reunión de Preparación.-** Los evaluadores con el apoyo del Jefe de Talento Humano explicarán el proceso de evaluación de medio término, en el que se acordará la fecha, hora, sitio de reunión; así mismo se definirán las fechas en el que, el formulario de autoevaluación debe ser diligenciado y entregado al supervisor junto con la evidencia de avance de resultados.
2. **Auto Evaluación.-** Como paso previo a la reunión de evaluación de medio término, el jefe inmediato solicitará al evaluado que diligencie el formulario de Evaluación Semestral de Medio Término, es decir que presente al evaluador una revisión de su propio desempeño con base en los objetivos establecidos en el Plan de Responsabilidad Individual.

3. **Progreso de la Reunión de Evaluación.-** La reunión de discusión se estructurará de la siguiente manera:

- Auto-revisión del Evaluado
- Retroalimentación del Evaluador
- Si es necesario se acordarán los cambios que se harán al Plan Individual de Responsabilidad y al Plan de Desarrollo Personal y se emitirán recomendaciones.

4. **Documentación.-** Para la evaluación semestral de medio término el evaluado deberá realizar la autoevaluación previo a la reunión con su supervisor, para lo cual luego de registrar sus datos personales y período de revisión, en la primera columna del formulario: Evaluación Semestral de Medio Término (Anexo 7) se registrará los objetivos, metas e indicadores establecidos en el plan individual de responsabilidad, mientras que en la segunda columna deberá registrar los avances respecto del desempeño con base en cada objetivo identificando lo que hizo bien y en dónde se puede mejorar, en esta etapa el evaluado deberá contar con evidencias para verificar su cumplimiento. Una vez realizada la autoevaluación se llevará a cabo la reunión de evaluación y en base a una discusión y posterior retroalimentación el evaluador revisará el progreso con base en los objetivos, y registrará en la segunda fila del formulario sus comentarios respecto de los éxitos y logros en función de los objetivos programados, así mismo con las habilidades y comportamientos demostrados para alcanzar cada objetivo, el formulario luego de ser firmado por los dos se archivará en la carpeta personal del servidor. La discusión y la documentación de la Evaluación Semestral de Medio Término debe estar terminada hasta el 31 de Julio.

En caso de haber cambios en el Plan Individual de Responsabilidad y el Plan de Desarrollo Personal estos deben ser actualizados y firmados

por el evaluado/evaluador reflejando los cambios acordados durante la reunión para asegurar que no hayan malos entendidos en el futuro.

Fase 4 – Evaluación Anual (Enero – Diciembre)

La Evaluación Anual se lo realizará a través de una discusión entre el evaluador y evaluado desde una perspectiva que se obtiene del desempeño en el pasado que sirve como base para hacer planes para el futuro Anexo 6: Formulario para Evaluación Anual-Autoevaluación.

Propósito

El propósito de la discusión de la Evaluación Anual se establece en lo siguiente:

- Reflejar el desempeño del evaluado con base en los objetivos y como se han demostrado los comportamientos.
- Comprometer al evaluador y al evaluado a tomar una visión positiva haciendo que el desempeño pueda llegar a ser mejor en el futuro así como el de resolver cualquier problema que surja para lograr los objetivos y cumplir los estándares.
- Revisar el plan individual de responsabilidad para el siguiente período.
- Identificar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. También es una oportunidad para que los empleados examinen cómo ellos ven el desarrollo de su carrera.

Procedimiento para la Fase 4

1. **Reunión de Preparación.-** El jefe inmediato debe explicar el proceso de evaluación anual, acordando la fecha, la hora y el sitio de reunión y para cuando la documentación (autoevaluación y evidencia específica de soporte de los logros) debe estar lista.
2. **Auto Evaluación.-** Se solicitará a los servidores que revisen el Plan Individual de Responsabilidad y el Plan de Desarrollo Personal y que diligencien el Formulario de Auto-Evaluación antes de la reunión de evaluación, este formulario debe ser enviado a su jefe inmediato. La autoevaluación ayuda a identificar a los servidores donde ellos creen que han cumplido o que han fallado respecto de los objetivos establecidos en el Plan Individual de Responsabilidad y las oportunidades de mejora.

El proceso mencionado es una oportunidad para que el evaluado pueda hacer una auto revisión y usar la retroalimentación de otras personas del GADCS, es decir, otros compañeros de trabajo y colegas, personal a cargo, clientes, compañeros y cualquier persona que pueda colaborar.

3. **La Reunión de Evaluación.-** La estructura de la reunión de discusión será de la siguiente manera:
 - Auto revisión del Evaluado.
 - Retroalimentación del Evaluador (Los servidores serán evaluados no sólo por el trabajo **que** ellos han hecho sino también por la forma **como** lo han hecho).
 - El Evaluador considerará a los evaluados con base en el trabajo **que** han hecho y en la forma **cómo** lo han hecho.

- La valoración cualitativa se lo realizará en base a las descripciones de desempeño cualitativo los cuales se describen a continuación:

CUADRO 20. Descripciones del desempeño valoración cualitativa

Descripciones del Desempeño			
NECESITA MEJORAR	LLENA LAS EXPECTATIVAS	EXCEDE LAS EXPECTATIVAS	SOBRESALIENTE
Objetivos ('Qué')			
Uno o más objetivos claves no fueron alcanzados durante el año.	Todos los objetivos claves se cumplieron durante el año.	Todos los objetivos fueron totalmente alcanzados y algunos excedieron las expectativas.	Todos los objetivos fueron excedidos durante el año.
Comportamientos ("Cómo")			
Se requiere desarrollar comportamientos adicionales para desempeñar la posición actual.	La mayoría de los comportamientos fueron demostrados. Tal vez necesite desarrollar en esta área.	Todos los comportamientos requeridos fueron demostrados y consistentemente excedidos.	Presenta niveles sobresalientes en todos los comportamientos requeridos y sirve de modelo con su desempeño.

Fuente: Martha Alles (2008)
Elaborado por: El Autor

- La valoración cuantitativa se lo realizará en base a los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Personal actividades indicadores y metas asignadas, en el que los resultados serán transformados en porcentajes de cumplimiento y establecerá un nivel de cumplimiento de la siguiente manera:

CUADRO 21. Descripciones del desempeño valoración cuantitativa

Nivel de Cumplimiento
5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, Norma de Evaluación de Desempeño 2008
Elaborado por: El Autor

Esta valoración cuantitativa representará el 60% del total de puntaje asignado al servidor.

- Finalmente se deben llegar a acuerdos respecto del Plan Individual de Responsabilidad y el Plan de Desarrollo Personal para el próximo año. Puede ser que debido a las limitaciones de tiempo se vaya a necesitar tener una reunión posterior para terminar las discusiones/documentación.
4. **Resumen del desempeño general.**- Después de la reunión, el evaluador junto con el evaluado completará el Formulario Resumen del Desempeño General (Anexo 9), el cual es un compendio de la discusión de evaluación (áreas de logros y desarrollo) y acordará una medición cualitativa del desempeño general valiéndose de la matriz de medición de desempeño. El formulario será enviado al evaluado para que agregue sus comentarios, será firmado por las dos partes, registrado la fecha y archivado en la carpeta personal del servidor.
 5. **Documentación.**- Para la evaluación del desempeño anual se utilizará el formulario de Evaluación- Anual- Autoevaluación (Anexo 8) el cual constará de 6 columnas que deberá ser llenado en primera instancia por el evaluado en la columna de comentarios del evaluado con base en los objetivos programados identificando metas e indicadores, en la segunda columna deberá llenar la información acerca del avance o cumplimiento de los objetivos de la primera columna, en las siguientes columnas se establecerá junto con el evaluador una medición cuantitativa, adicionalmente y para efectos de medición cualitativa utilizará el formulario Evaluación Anual- Resumen de Desempeño General. Toda la documentación de la evaluación debe ser completada y firmada por el evaluado, el evaluador y entregada a la Unidad de Talento Humano del GADCS hasta el 31 de Enero del siguiente año.

Fase 5 – Retroalimentación y monitoreo continuo

Durante la evaluación de medio término y la evaluación anual el evaluador conjuntamente con el evaluado revisarán el progreso y cumplimiento de resultados con base en los objetivos previstos, incluyendo los comportamientos demostrados para cumplir con dichos objetivos. En esta etapa le corresponde al evaluador indicar al evaluado su opinión sobre el cumplimiento de objetivos y la forma en que lo hizo, para ello la colaboración del evaluado y una adecuada comunicación es fundamental.

El propósito de la Retroalimentación es:

- Discutir prioridades, las fechas límites, el progreso con base en los objetivos, las habilidades y comportamientos, la forma como ha realizado un trabajo específico.

Procedimiento para la Fase 5

1. **Revisión de cumplimiento.-** Luego de la revisión de cumplimiento de objetivos y comportamientos demostrados por el empleado, se establecerá una discusión entre el evaluado y evaluador respecto de las debilidades y fortalezas encontradas en el cumplimiento del Plan Anual de Responsabilidad, así como de los comportamientos y habilidades demostradas, se revisarán los tiempos y el progreso de las actividades. En este paso el evaluador deberá suministrar al personal una información clara sobre su trabajo y lo que se espera de ellos.
2. **Dando y recibiendo retroalimentación.-** Una vez que se han definido las fortalezas y debilidades, el evaluador en acuerdo con el evaluado establecerán prioridades de acción a futuro, así como los correctivos en caso de haberlos, en relación a los objetivos programados cuyas actividades no estén alineadas a los resultados esperados; así mismo se realizará un seguimiento sobre el avance del plan de desarrollo personal, si es necesario se establecerán cambios al plan Individual de responsabilidad y al plan de desarrollo personal. Finalmente hará

conocer al evaluado las conclusiones y recomendaciones a ser implementadas de manera programada.

La retroalimentación no se la debe realizar a manera de crítica, sino para dar información y ayudar al personal a mejorar en el logro de resultados teniendo en cuenta sus comportamientos.

La retroalimentación deberá ser específica, objetiva y descriptiva. Si es necesario se acordará los cambios que se hará al Plan Individual de Responsabilidad y al Plan de Desarrollo Personal.

3. **Documentación.-** Las observaciones de retroalimentación se registrarán en el formulario de evaluación anual y de medio término en el casillero de comentarios del evaluador, así como en el Formulario de Supervisión- Uno a uno (Anexo 10) en los que se detallará los logros y los éxitos, las acciones correctivas y recomendaciones. Aquí se detallará lo que el servidor hizo bien y en dónde se puede mejorar. Esta actividad se lo realizará para cada objetivo programado en el Plan Individual de responsabilidad, así como del Plan de desarrollo personal.

PROPOSITO III: HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Evaluando el desempeño

Para evaluar el desempeño el supervisor requiere tener en cuenta la descripción de funciones del cargo actual y si su papel o responsabilidades han cambiado durante el último año.

El Plan Individual de Responsabilidad y el Plan de Desarrollo Personal servirá de base para evaluar el desempeño en el año siguiente.

Cuando se evalúe, es necesario revisar el progreso con base en los objetivos específicos establecidos en la última reunión de evaluación. Se recomienda identificar los buenos aspectos del desempeño, para que se pueda elogiar y animar al servidor a continuar progresando en el mismo estándar.

Los *Comportamientos* - “Cómo”

El desempeño individual en el sistema propuesto se evalúa con base tanto en lo **Qué** una persona logra, como en **Cómo** lo logra.

Los comportamientos son las cosas que las personas hacen, las cosas que las personas dicen y de la forma como lo dicen/hacen. Estos reflejan **cómo** va progresando alguien con respecto al logro de los objetivos.

Se pueden revisar los comportamientos de dos maneras:

- Se puede mirar el comportamiento sonriendo y saludando a su equipo de trabajo en la oficina cada mañana.
- Observando el impacto de estos comportamientos en los otros (su equipo se siente valorado porque usted sonríe y dice hola a cada uno de ellos todas las mañanas)

Al dirigir una evaluación profunda, hay que recabar evidencia y la retroalimentación para revisar los comportamientos en las dos formas. En particular la percepción de otros funcionarios será muy importante.

Las *Habilidades* – “Cómo”

Se refiere a lo que el servidor necesita poder hacer si tiene que lograr resultados y el conocimiento para ser usado efectivamente. Las habilidades se construyen progresivamente a través del entrenamiento repetitivo o la experiencia. Pueden ser manuales, intelectuales o mentales, perceptuales o sociales.

En el GADCS, las habilidades son requerimientos técnicos específicos para cada posición. Por ejemplo:

Planear el Presupuesto	Asesorar	Influenciar
Orientación	Participación	
Escritura Profesional		
Cabildeo	Gerencia de Tiempo	
Comunicación		
Facilitación	Trabajo en equipo	
Presentación		
Evaluación de Impacto	Gerencia de Riesgo	
Diseño estratégico de programas		
Manejo de hojas de cálculo	Sistemas	

La evaluación de las habilidades se hace a través de la observación en el trabajo. Como parte del desarrollo del servidor se puede necesitar adquirir nuevas habilidades en la medida que la posición se va desarrollando o puede ser necesario desarrollar y practicar las habilidades existentes.

Medición del desempeño

En el nuevo sistema de Evaluación del Desempeño, los servidores tendrán una medición tanto de orden cualitativo como cuantitativo con base en lo que han rendido y en **cómo** han hecho su trabajo.

Matriz de medición del desempeño cualitativo

En el Sistema propuesto, los indicadores del desempeño actúan de común acuerdo con base tanto en los *Objetivos* como en los *Comportamientos*. La posición del evaluado en el indicador es determinado por el desempeño en general con base en los objetivos y en los comportamientos, de acuerdo con la matriz de desempeño cualitativo (Anexo 4)

Medición de desempeño cualitativo- factores de evaluación

En el sistema propuesto no se establece una fórmula precisa para calcular la posición del empleado, refleja la misma ponderación tanto para los objetivos (“**Qué**”) como para los comportamientos (“**Cómo**”)

- La discusión de evaluación significa que el desempeño de un individuo puede ser colocado en un lugar único en la matriz.
- Un puesto en la matriz se determina en la discusión dentro de la reunión de evaluación por el evaluador.
- El desempeño se representará con una “x” – no con cruces separadas – para los comportamientos y los objetivos.

Las descripciones del desempeño no son una ciencia exacta y habrá un elemento de interpretación/subjetividad. Finalmente es el jefe inmediato quien tiene que **juzgar** el desempeño usando como guía las descripciones del desempeño, apoyándose en ejemplos específicos.

En una situación ideal, se ubicaría en la esquina superior derecha – estar en los dos, tanto en sobresalientes como en modelos de comportamiento a seguir. El propósito del indicador de medición del desempeño es ayudarle a entender donde está ahora y, por lo tanto, la dirección en la que el servidor se quiera mover.

Por ejemplo, alguien muestra muchos de los comportamientos deseados, pero no logra los objetivos, entonces se puede tener una discusión de desarrollo sobre cómo moverse de manera vertical en la matriz de medición del desempeño.

La Matriz de Medición del Desempeño debe ser vista como una herramienta de ayuda enfocada en la discusión del Plan de Desarrollo Personal.

Como estándar, esperamos que el 70-80% del personal del GADCS se ajuste en el cuadro, que llene las expectativas para los objetivos y los comportamientos.

Medición de desempeño cuantitativo- factores de evaluación

La valoración cuantitativa se lo realizará en base a diferentes factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación de desempeño en un **100%**. (indicadores de gestión de puesto, referido al cumplimiento de objetivos en base indicadores, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo) la valoración cuantitativa respecto del avance de objetivos se lo realizará inicialmente el formulario Evaluación Anual-Autoevaluación (Anexo 6), la medición realizada en este formulario constituye un indicador general que sirve para ver en qué medida se están cumpliendo los objetivos operativos y estratégicos.

Para la evaluación cuantitativa se utilizará el formulario establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales (Anexo 9) Tabla de Cálculo Evaluación Ponderación de Factores y Asignación Numérica:

Los *factores* a analizar serán los siguientes:

1.- La evaluación del desempeño de los servidores en base a estándares e indicadores de gestión del puesto que alcanzará un **60%**, el evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado, arrojando resultados de nivel de cumplimiento que va de 1 igual o menos del 60,4% de la meta hasta 5 entre el 90,5% y el 100% de la meta (Cuadro 21)

2.- La evaluación de los conocimientos que emplea el servidor en el desempeño del puesto alcanzará un **8%**, el evaluador registra los parámetros de nivel de conocimiento que el evaluado aplicó para el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, los resultados a obtenerse van desde 1 Insuficiente hasta 5 sobresaliente.

CUADRO 22. Descripciones del desempeño nivel de conocimiento

Nivel de Conocimiento
5 Sobresaliente
4 Muy Bueno
3 Bueno
2 Regular
1 Insuficiente

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, Norma de Evaluación de Desempeño 2008
Elaborado por: El Autor

3.- La evaluación de competencias técnicas del puesto, el evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos que alcanzará un **8%**, las competencias técnicas se podrán obtener del Manual Genérico del sector Público, los resultados a obtenerse van desde 1 desarrollada hasta 5 Altamente desarrollada.

CUADRO 23. Descripciones del desempeño nivel de desarrollo

Nivel de Desarrollo
5 Altamente Desarrollada
4 Desarrollada
3 Medianamente Desarrollada
2 Poco Desarrollada
1 No Desarrollada

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, Norma de Evaluación de Desempeño 2008
Elaborado por: El Autor

4.- La evaluación de competencias universales (aprendizaje continuo, conocimiento del entorno organizacional, relaciones humanas, actitud al cambio, orientación a resultados, orientación de servicio), el evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos que alcanzara un **8%**, los resultados a obtenerse van desde 1 Nunca hasta 5 Siempre.

CUADRO 24. Descripciones del desempeño frecuencia de aplicación competencias universales

Frecuencia de Aplicación
5 Siempre
4 Frecuentemente
3 Alguna vez
2 Rara vez
1 Nunca

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, Norma de Evaluación de Desempeño 2008
Elaborado por: El Autor

5.- Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, el evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos que alcanzará un **16%**; el trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores; el liderazgo se considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados, los resultados a obtenerse alcanzan 16% (5,33% cada uno), si se utilizan solo dos campos:

trabajo en equipo e iniciativa, estos tendrán una valoración de 8% cada uno, los resultados a obtenerse van desde 1 Nunca hasta 5 Siempre.

CUADRO 25. Descripciones del desempeño, frecuencia de aplicación, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

Frecuencia de Aplicación
5 Siempre
4 Frecuentemente
3 Alguna vez
2 Rara vez
1 Nunca

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, Norma de Evaluación de Desempeño 2008
Elaborado por: El Autor

Evaluación por parte del funcionario, servidor o ciudadano

Los servidores públicos acorde a lo que establece la Ley de Servicio Público deberán observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas, retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos, o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto.

El funcionario, servidor o ciudadano podrá expresarse a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones, y servirán como elementos para la evaluación de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y servidores de la institución.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará solo una queja (la de mayor incidencia) por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la Unidad de Talento Humano. El porcentaje máximo de incidencia será del 24% en un mismo período, cuando provenga de varios ciudadanos el 4% cada uno.

Análisis de los resultados de la evaluación

La unidad de talento humano deberá procesar, consolidar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el informe de evaluación de desempeño y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación al Alcalde.

Escalas de calificación

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados de desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

CUADRO 26. Escalas de calificación

Frecuencia de Aplicación
Excelente superior al 90,5%
Muy Bueno entre el 80,5% y el 90,4%
Satisfactorio entre el 70,5% y el 80,4%
Deficiente entre el 60,5% y el 70,4%
Inaceptable inferior al 60,4%.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, Norma de Evaluación de Desempeño 2008
Elaborado por: El Autor

Diferencias entre la evaluación de medio término y la anual

Las diferencias claves entre una evaluación de medio término y una evaluación anual son las siguientes:

CUADRO 27. Diferencias Evaluación de medio término y la anual

Evaluación de Medio Término	Evaluación Anual
Auto Evaluación – revisión del progreso con base en los objetivos (Evaluado)	Auto Evaluación – revisión del progreso con base en los objetivos y Plan Desarrollo Personal (Evaluado)
Revisión del progreso del desempeño con base en los objetivos (Evaluador)	Medición del Desempeño General (Evaluador)
Revisión del Plan Individual de Responsabilidad y del Plan Desarrollo Personal si se requiere (Evaluado)	Resumen del Desempeño General (Evaluador, Evaluado y Gerente del Evaluador)
	Acuerdo sobre el Plan Individual de Responsabilidad y el PDP para el próximo período de revisión. (Evaluador / Evaluado)

Fuente: Cenzo y Robbins (2008)
Elaborado por: Wilson Correa

Aspectos importantes del Sistema de Evaluación del Desempeño

Al ser la Evaluación del Desempeño un proceso sistemático por medio del cual una institución incluye a todos sus servidores en el mejoramiento de la efectividad, debe necesariamente contener los siguientes aspectos, para que sea una herramienta de trabajo efectiva:

- Tiene que ser una actividad regular diaria.
- Todos tienen que hacer parte de esto para que sea efectiva.
- Es un proceso dinámico y continuo y hace parte de la vida diaria.

a través de:

- La revisión continua de los logros.
- La medición del nivel de actividad del “valor agregado”.
- El logro de objetivos individuales que están en curso.

Roles dentro de la reunión de evaluación

Tanto los jefes inmediatos como los miembros del personal tienen responsabilidades específicas en el manejo de una evaluación. Las discusiones que se hacen dentro de la reunión de evaluación deberán estar enfocadas y controladas, asegurando que ambas partes se han preparado lo suficiente para la reunión.

El Papel del evaluador (Jefe Inmediato)

El papel del *evaluador* es el de animar y guiar al evaluado hacia la estructura de la evaluación. Se debe por lo tanto:

- Planear la logística de la reunión.
- Hacer notas de los temas que usted desea plantear y discutir en orden de prioridad.

- Pensar en las preguntas que animarán a hablar al personal a su cargo (haga preguntas abiertas empezando con “qué”, “cuándo”, “cómo”, “cuál”, “quién” o “por qué”?)
- Prepararse para pasar el 80% del tiempo dentro de la reunión escuchando y el 20% hablando.
- Revisar siempre que tenga, la documentación relevante requerida para la reunión.
- Tener la oportunidad conseguir una serie de observaciones de colegas y de otros.
- Tener evidencia específica que soporte sus observaciones y las de los otros.
- Asegurarse que el tono de la reunión sea relajado, sin embargo evite, discusiones de pérdida de tiempo, manténgase enfocado en la agenda todo el tiempo.
- Si hay temas surgen fuera de la agenda actual entonces acuerde organizar otra reunión, diferente a la de la evaluación del desempeño, para discutir estos un poco más.
- Recordar mantener la discusión enfocada en el futuro y no quedarse demasiado en el pasado.
- Clarificar los temas muy bien y asegurarse que cualquier retroalimentación que usted ofrezca sea clara y entendida por el evaluado.
- Comprobar el compromiso del evaluado de responsabilizarse de alcanzar y lograr los objetivos.
- Nunca debe prometer algo que no pueda dar.
- Hacer una evaluación resumen de las necesidades de desarrollo personal.

Habilidades y comportamientos recomendados que un jefe inmediato debería demostrar en el manejo de una reunión de evaluación del desempeño.

Con el fin de que la reunión de evaluación sea efectiva y exitosa, los jefes inmediatos deberían considerar las siguientes habilidades y comportamientos:

- Escuchar activamente.
- Habilidad para evaluar evidencia.
- Establecimiento de metas significativas/objetivos/metras.
- Habilidad de dar una retroalimentación que ayude.
- Habilidad de recibir la retroalimentación.
- Cuestionamiento efectivo.
- Habilidades de reunión.
- Ser objetivo.
- Abierto a las ideas
- Habilidad de adaptarse y ser flexible.

El papel del empleado evaluado

Para los miembros del personal, la reunión de evaluación ofrece una oportunidad para discutir conjuntamente su desempeño, progreso, futuro, objetivos, y enfoque y planteamiento de su trabajo.

Es muy importante que los miembros del personal se preparen para la reunión de evaluación. Deberán hacer una auto evaluación de su desempeño en el trabajo e identificar dónde ellos creen que han cumplido o que han fallado en el Plan Individual de Responsabilidad.

La reunión de evaluación

Es vital para el éxito de la reunión de evaluación que se sigan los pasos apropiados para planear con anticipación la reunión, creando un ambiente que fomente la apertura y la discusión. Se debe estar consciente de sus limitaciones para no hacer promesas que no se pueda cumplir.

Se recomienda que el jefe inmediato que esté totalmente familiarizado con el procedimiento de evaluación del desempeño del servidor, si existiesen dudas

al respecto, se debe acudir al Departamento de Talento Humano y regresar con el miembro de su personal.

Planeación del tiempo y requerimientos de recursos de los objetivos.

Es necesario estimar la duración, el tiempo de inicio y terminación de las tareas necesarias con el fin de lograr los objetivos establecidos para el evaluado.

Es necesario considerar:

- Cuanto tiempo será necesario para desarrollar las actividades y evaluar.
- Planear los recursos necesarios tanto para lograr los objetivos como para llevar a cabo las actividades de desarrollo.

Medio ambiente

Es muy importante crear un ambiente que tenga una atmósfera de confianza y que anime a tener una discusión abierta. Por lo tanto hay áreas específicas en las que usted debe concentrarse:

- **Confidencialidad** - Puede haber elementos de temas discutidos en la reunión de evaluación que deben permanecer a nivel confidencial entre usted y el miembro de su equipo y es obligatorio que esta información siga siendo confidencial.
- **Confianza** – Con el fin de ganar la confianza del miembro de su equipo, usted debería esforzarse para asegurar que usted actúa de acuerdo con las decisiones tomadas durante la reunión de evaluación. Si usted falla en hacer esto, podría arruinar cualquier revisión futura con el miembro de su equipo. Como gerente usted debe ser visto siempre como honesto, consistente y justo.

- **Lugar de reunión** – Usted tiene que hacer un gran esfuerzo para asegurar que el salón de reunión sea privado, que los escritorios estén impecables, que el salón este bien ventilado con luces adecuadas y con las sillas arregladas y puestas de tal forma que creen una atmósfera de comodidad.

Establecer una Agenda.

Como el tiempo es limitado dentro de la reunión de evaluación, se debe restringir el número de temas que va a discutir durante la reunión de evaluación. Planificar para enfocar a los servidores en las áreas claves con el fin de acordar un número de objetivos medibles, normalmente no más de nueve.

Se debe evitar discusiones sobre temas relacionados con proyectos especiales, temas de operación y asuntos disciplinarios en la reunión de evaluación. La reunión de evaluación no es parte de la administración diaria de su equipo, sino que es la revisión del desempeño y las habilidades generales individuales, el establecimiento de nuevos objetivos y de acordar un plan de desarrollo.

Es necesario el mantener un ambiente constructivo en su retroalimentación. Si usted tiene retroalimentación negativa, debería transmitir esto en forma constructiva animando a las personas a mirar hacia delante y no hacia atrás.

Lenguaje Corporal

Es muy importante el lenguaje corporal en una reunión. La postura del cuerpo y la expresión facial del miembro de su equipo, se puede estimar si él está abierto respondiendo positivamente a la reunión o no.

Dirigir la reunión con una discusión fácil y con temas positivos. Escuchar bien, manejar el tono de la voz.

Es también valioso recordar la postura del cuerpo durante la reunión, teniendo en cuenta diferencias culturales.

La reunión de evaluación

Estructura

El primer punto que se tiene que consideran cuando se empieza la reunión de evaluación es asegurarse de que el servidor se sienta cómodo cuando le explique la estructura de la reunión y la duración de la misma.

La estructura recomendada para la reunión es así:

- Acordar la agenda – Se puede solicitar al servidor, si quiere agregar sus propios puntos en la agenda.
- Revisar el período anterior.
- Discutir el progreso en los objetivos y como ha evidenciado los comportamientos.
- Discutir si se suplieron las necesidades de desarrollo.
- Confirmar una medición de desempeño general.
- Acordar los objetivos para los siguientes doce meses.
- Identificar cualquier necesidad de desarrollo relacionada ya sea con los objetivos o responsabilidades actuales o con los nuevos.

Cerrando la reunión

Al final de la reunión es vital que se llegue a acuerdos con el servidor respecto a los puntos de acción, la forma cómo van a manejar estos y quien será el responsable de estas acciones.

Adicionalmente, también debe asegurarse de:

- Resumir los resultados de la discusión.
- Repetir los comentarios positivos sobre las contribuciones que hizo el año pasado.
- Terminar la reunión anticipando un próximo año “bueno/positivo.
- Explicar los pasos a seguir y acuerde fechas de revisión a corto plazo.
- Agradecer al evaluado su participación.

Otros factores para considerar:

Formularios de evaluación

Los formularios se entregaran en digital o de forma impresa para ser diligenciados.

Una vez diligenciados los formularios estos deben ser firmados por el evaluador y el evaluado y archivados en la carpeta personal.

Aplicación práctica de la propuesta

En función de los propósitos, componentes y fases de la propuesta de sistema de evaluación del desempeño y en función de la matriz de medición y formularios para la evaluación incluidos en los anexos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 a continuación se presenta una aplicación práctica del sistema de evaluación:

Aplicación práctica de la propuesta de Evaluación del Desempeño

Evaluación del Desempeño para el Personal de Gobierno Municipal de Suscal

PARTE 1: PLAN INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD – SUS OBJETIVOS

(Para ser completada por el Evaluado previa discusión con el Evaluador)

NOMBRE: Eco. Wilson Correa Calle	POSICIÓN: DIRECTOR FINANCIERO	PERIODO DE REVISION:	
EVALUADOR: Lcdo. José Loja		DESDE: 1-1-2012	HASTA: 31-12-2012

OBJETIVOS	Fecha de Realización • ¿Para cuándo necesita alcanzarlo?
<p>Objetivos derivados de las responsabilidades de la unidad, departamento, equipo (si aplica).</p> <p>1. Apoyar a la ejecución del modelo de gestión municipal a través de la elaboración de presupuestos participativos en 30 comunidades del área de influencia fomentando la participación de mujeres.</p> <p>Meta: 30 Presupuestos participativos elaborados comunidades.</p> <p>Indicador: Número de eventos de capacitación ejecutados con la aplicación de la metodología participativa.</p>	Hasta Octubre de 2012
<p>Objetivos derivados de los requerimientos de la posición</p> <p>2. Facilitar información confiable y oportuna para el seguimiento de presupuestos y desembolsos de acuerdo a la planificación operativa.</p> <p>Meta: Entrega de información oportuna y confiable a los Directivos Municipales para la toma de decisiones. (24 reportes)</p> <p>Indicador: -Número de entregas de información a los directivos. -Porcentaje de directivos que cuentan con la información confiable Y oportuna para la toma de decisiones.</p>	Hasta Diciembre de 2012 en períodos mensuales
<p>Objetivos derivados de las necesidades individuales de desarrollo profesional.</p> <p>3. Fortalecer conocimientos sobre técnicas de facilitación para el trabajo en presupuestos participativos con las comunidades.</p> <p>Meta: Participar en al menos 1 taller de metodología participativa.</p> <p>Indicador: Número de eventos en los que ha participado.</p>	Hasta Abril de 2012

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA: 5 de enero de 2012
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA: 5 de enero de 2012

Evaluación del Desempeño para el Personal de Gobierno Municipal de Suscal

PARTE 2: PLAN DE DESARROLLO PERSONAL

(Para ser completado por el Evaluado previa discusión con el Evaluador)

NOMBRE: Eco. Wilson Correa Calle	PERIODO DE REVISIÓN:	
POSICIÓN: DIRECTOR FINANCIERO	DESDE: 1-1-2012	HASTA: 31-12-2012

HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS A DESARROLLAR: Corto Plazo: trabajar con los objetivos actuales Largo Plazo: trabajar con aspiraciones de carrera	NECESIDADES DE APRENDIZAJE/ENTRENAMIENTO• Incluyendo el apoyo necesario y responsabilidad por las acciones	FECHA META: •Para revisión
CORTO PLAZO HABILIDADES -Fortalecer la capacidad de trabajo en equipo, como apoyo a las acciones de programas y proyectos. - Fortalecer la capacidad de manejo y análisis de la información financiera.	-Capacitación en trabajo en equipo -Capacitación en análisis financiero y presupuestos en hoja electrónica excel.	Mayo de 2012 Junio de 2012
COMPORTAMIENTOS - Mayor y mejor relacionamiento con los compañeros de la entidad municipal. - Mayor y mejor relacionamiento con los líderes comunitarios.	-Capacitación en relaciones interpersonales.	Julio de 2012
LARGO PLAZO HABILIDADES -Fortalecer capacidades para facilitar procesos con enfoque de derechos.	-Capacitación en administración de proyectos de desarrollo comunitario.	Agosto de 2013
COMPORTAMIENTOS: -Mejorar las capacidades en procedimientos con enfoque de derechos.	- Capacitación en procedimientos y técnicas con enfoque de derechos	Diciembre de 2013

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA: 5 de enero de 2012
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA: 5 de enero de 2012

Evaluación del Desempeño para el Personal de Gobierno Municipal de Suscal

PARTE 3: EVALUACION SEMESTRAL DE MEDIO TERMINO

NOMBRE: Eco. Wilson Correa Calle	POSICION: Director Financiero	PERIODO DE REVISIÓN:	
EVALUADOR: Lcdo. José Loja		DESDE: Enero 2012	HASTA: Junio 2012

COMENTARIOS DEL EVALUADO:	Progreso en revisión del desempeño objetivos
<p>Objetivos de unidad, departamento, equipo</p> <p>1. Apoyar a la ejecución del modelo de gestión municipal a través de la elaboración de presupuestos participativos en 30 comunidades del área de influencia fomentando la participación de mujeres.</p> <p>Objetivos de los requerimientos de la posición</p> <p>2. Facilitar información confiable y oportuna para el seguimiento de presupuestos y desembolsos de acuerdo a la planificación operativa.</p>	<p>¿Qué se hizo? Revisión de guías metodologías para elaboración de presupuestos participativos, se ha tomado contacto con directivos de 18 comunidades y desarrollado talleres participativos con 15 comunidades de la zona centro y sur del Cantón.</p> <p>¿Qué falta por hacer? Coordinar acciones con las directivas de 12 comunidades de la zona Norte del cantón. Incentivar sobre las ventajas de contar un presupuesto participativo continuar con talleres en las 15 comunidades restantes incentivando la participación de la mujer.</p> <p>¿Qué se hizo? Se ha proporcionado a los directivos de todas las áreas 12 reportes de avance la ejecución presupuestaria (cédulas presupuestarias) en forma quincenal y mensual.</p> <p>¿Qué falta por hacer? Emitir reportes mensuales de seguimiento a los recursos entregados a las comunidades que incluya los plazos en los cuales deben ser invertidos los recursos, no necesariamente deben establecerse plazos de inversión de 90 días.</p>
COMENTARIOS DEL EVALUADOR:	Progreso en revisión del desempeño con base en los objetivos
No se ha cumplido con el Objetivo 1	Hasta el mes de octubre se debería contar con 30 presupuestos participativos y apenas se alcanzado el 50% de avance, es necesario primero un trabajo con los directivos, para la comprensión de la normativa y metodología participativa.
FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA: 5 de Julio de 2012
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA: 5 de Julio de 2012

Evaluación del Desempeño para el Personal de Gobierno Municipal de Suscal

PARTE 4a: EVALUACION ANUAL - AUTOEVALUACION (Obligatorio) – P1

NOMBRE: Econ. Wilson Correa	POSICIÓN: Director Financiero	PERIODO DE REVISIÓN:	
EVALUADOR: Lcdo. José Loja		DESDE: 1-1-2012	HASTA: 31-12-2012

COMENTARIOS DEL EVALUADO:	Revisión del desempeño con base en cada objetivo:
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hizo bien? • ¿Dónde se puede mejorar?
<p>Objetivos derivados de las responsabilidades de la unidad, departamento, equipo (si aplica).</p> <p>1. Apoyar a la ejecución del modelo de gestión municipal a través de la elaboración de presupuestos participativos en 30 comunidades del área de influencia fomentando la participación de mujeres.</p> <p>Meta: 30 Presupuestos participativos elaborados comunidades.</p> <p>Indicador: Número de eventos de capacitación ejecutados con la aplicación de la metodología participativa.</p> <p>Objetivos derivados de los requerimientos de la posición</p> <p>2. Facilitar información confiable y oportuna para el seguimiento de presupuestos y desembolsos de acuerdo a la planificación operativa.</p> <p>Meta: Entrega de información oportuna y confiable a los Directivos Municipales para la toma de decisiones.</p> <p>Indicador: -Número de entregas de información a Los directivos. -Porcentaje de directivos que cuentan con Información confiable y oportuna para la toma de decisiones.</p>	<p>¿Qué hizo bien?</p> <p>Durante el año 2012 se pudo concretar 25 talleres participativos con directivas y miembros de comunidades, en donde en forma participativa se elaboraron presupuestos a ser incluidos en el presupuesto institucional.</p> <p>Evidencias: 25 Presupuestos participativos analizados y aprobados.</p> <p>¿Dónde se puede mejorar?</p> <p>Se debería coordinar con anticipación con las directivas a fin de cumplir la meta, así como involucrar a jóvenes en procesos de capacitación, así como dar a conocer a metodología a ser aplicada.</p> <p>¿Qué hizo bien?</p> <p>Se ha proporcionado a 5 directivos de todas las áreas municipales 24 reportes de avance la ejecución presupuestaria (cédulas presupuestarias) en forma quincenal y mensual.</p> <p>Remitido 15 reportes de avance de proyectos comunitarios incluido plazos.</p> <p>• ¿Dónde se puede mejorar?</p> <p>Incluir reuniones periódicas para explicar el contenido de los reportes, incluir gráficos para una mayor comprensión</p>

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA: 10 de enero de 2013
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA: 10 de enero de 2013

Evaluación del Desempeño para el Personal de Gobierno Municipal de Suscal

PARTE 4b: EVALUACIÓN ANUAL - RESUMEN DEL DESEMPEÑO GENERAL – P2

COMENTARIOS DEL EVALUADOR:				Cuáles fueron los éxitos/logros y las áreas desarrolladas																																																											
<p>1. Apoyar a la ejecución del modelo de gestión municipal a través de la elaboración de presupuestos participativos en 30 comunidades del área de influencia municipal fomentando la participación de mujeres.</p> <p>1. Contra cada objetivo? ('Qué'):</p> <p>Se realizaron 25 talleres para la elaboración del presupuesto participativo logrando elaborar un mismo número de presupuestos alcanzando 83% de la meta programada con la participación de directivos con enfoque de género.</p> <p>2. Comportamientos demostrados para alcanzar cada objetivo? ('Cómo'):</p> <p>Conocimientos y destrezas en el manejo metodológico de planificación participativa, destrezas de hablar en público.</p>																																																															
Descripciones del desempeño (para referencia)				Matriz de Medición del Desempeño																																																											
Necesita Mejorar	Llena las Expectativas	Excede las Expectativas	Sobresaliente	Por favor marque la casilla apropiada de acuerdo a las descripciones de desempeño de la izquierda																																																											
Objetivos ('Qué')				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="4" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OBJETIVOS</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">SOBRES ALIENTE</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">EXCEDE LAS</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">LLENA LAS</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NECESITA</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td style="text-align: center;">NECESITA</td> <td style="text-align: center;">LLENA LAS</td> <td style="text-align: center;">EXCEDE LAS</td> <td style="text-align: center;">SOBRESALIENTE</td> </tr> <tr style="background-color: #ADD8E6;"> <td colspan="4" style="padding: 5px;">Comportamientos ('Cómo')</td> <td colspan="5" style="text-align: center; padding: 5px;">COMPORTAMIENTOS</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Uno o más objetivos claves no fueron alcanzadas durante el año.</td> <td style="padding: 5px;">Todos los objetivos claves se cumplieron durante el año.</td> <td style="padding: 5px;">Todos los objetivos fueron alcanzados y algunos excedieron las expectativas</td> <td style="padding: 5px;">Todos los objetivos fueron excedidos durante el año.</td> <td colspan="5" rowspan="2" style="padding: 5px; vertical-align: middle;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center; padding: 5px;">NIVEL DE RESULTADO CUANTITATIVO SOBRE 100 PUNTOS: 81,60</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Se requiere desarrollar comportamientos adicionales para la posición actual.</td> <td style="padding: 5px;">La mayoría de los comportamientos fueron demostrados. Quizás necesite desarrollar en esta área.</td> <td style="padding: 5px;">Todos los comportamientos requeridos fueron demostrados y consistentemente excedidos.</td> <td style="padding: 5px;">Presenta siempre niveles sobresalientes en todos los comportamientos requeridos y sirve de modelo con su desempeño.</td> </tr> </table>					OBJETIVOS	SOBRES ALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	EXCEDE LAS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	LLENA LAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NECESITA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			NECESITA	LLENA LAS	EXCEDE LAS	SOBRESALIENTE	Comportamientos ('Cómo')				COMPORTAMIENTOS					Uno o más objetivos claves no fueron alcanzadas durante el año.	Todos los objetivos claves se cumplieron durante el año.	Todos los objetivos fueron alcanzados y algunos excedieron las expectativas	Todos los objetivos fueron excedidos durante el año.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center; padding: 5px;">NIVEL DE RESULTADO CUANTITATIVO SOBRE 100 PUNTOS: 81,60</td> </tr> </table>					NIVEL DE RESULTADO CUANTITATIVO SOBRE 100 PUNTOS: 81,60						Se requiere desarrollar comportamientos adicionales para la posición actual.	La mayoría de los comportamientos fueron demostrados. Quizás necesite desarrollar en esta área.	Todos los comportamientos requeridos fueron demostrados y consistentemente excedidos.	Presenta siempre niveles sobresalientes en todos los comportamientos requeridos y sirve de modelo con su desempeño.
OBJETIVOS	SOBRES ALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
	EXCEDE LAS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
	LLENA LAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																				
	NECESITA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
		NECESITA	LLENA LAS	EXCEDE LAS	SOBRESALIENTE																																																										
Comportamientos ('Cómo')				COMPORTAMIENTOS																																																											
Uno o más objetivos claves no fueron alcanzadas durante el año.	Todos los objetivos claves se cumplieron durante el año.	Todos los objetivos fueron alcanzados y algunos excedieron las expectativas	Todos los objetivos fueron excedidos durante el año.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center; padding: 5px;">NIVEL DE RESULTADO CUANTITATIVO SOBRE 100 PUNTOS: 81,60</td> </tr> </table>					NIVEL DE RESULTADO CUANTITATIVO SOBRE 100 PUNTOS: 81,60																																																						
NIVEL DE RESULTADO CUANTITATIVO SOBRE 100 PUNTOS: 81,60																																																															
Se requiere desarrollar comportamientos adicionales para la posición actual.	La mayoría de los comportamientos fueron demostrados. Quizás necesite desarrollar en esta área.	Todos los comportamientos requeridos fueron demostrados y consistentemente excedidos.	Presenta siempre niveles sobresalientes en todos los comportamientos requeridos y sirve de modelo con su desempeño.																																																												

RESUMEN DEL EVALUADOR:	
No se cumple con el objetivo en la elaboración de presupuestos participativos faltó un 17%, es necesario incluir a todas las comunidades de la zona norte del cantón, dar a conocer la metodología de presupuestos participativos previa al taller, es necesario mejorar la destreza en manejo de grupos y la capacidad de escucha.	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA: 10 de enero de 2013

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA: 10 de enero de 2013
----------------------------	-----------------------------------

Evaluación del Desempeño para el Personal de Gobierno Municipal de Suscal

PARTE 6: DISCUSION DE SUPERVISION –UNO A UNO RETROALIMENTACION

NOMBRE: Wilson Correa Calle	POSICION: Director Financiero	FECHA: 10-I-2013
SUPERVISOR/GERENTE: Lcdo. José Loja Dutan		

DISCUSION SOBRE DESEMPEÑO Y DESARROLLO	
<p>Resumen de la discusión: (Por favor indique los logros y las necesidades de desarrollo identificados durante la reunión)</p>	<p>Se alcanzado a elaborar el 83% de los presupuestos participativos Programados y ejecutados en varios talleres, es necesario coordinar Y programar con anticipación los talleres con las comunidades, Se deberá reforzar la metodología de trabajo en grupos y la Capacidad de escucha.</p> <p>Se cumplió con la entrega de reportes periódicos de ejecución Presupuestaria es necesario explicación e inclusión de gráficos</p>
<p>Acciones acordadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de cronograma y coordinación con las comunidades para los talleres participativos. - Capacitarse en metodología de grupos - Asistir a reuniones periódicas de explicación de reportes financieros -Incluir gráficos a los reportes - Desarrollar la capacidad de escucha 	

FIRMA DEL EMPLEADO:	FECHA: 10 de enero de 2013
FIRMA DEL SUPERVISOR/GERENTE:	FECHA: 10 de enero de 2013

EVALUACION DE DESEMPEÑO CUANTITATIVO PARA USO DE JEFE INMEDIATO		
DATOS DEL SERVIDOR:		
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado) CORREA CALLE WILSON BENJAMIN		
Denominación del Puesto que Desempeña: DIRECT FINANCIERO		
Título o profesión ECONOMISTA		
Apellidos y Nombre del Jefe Inmediato (Evaluador): JOSE LOJA		
Período de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde:01-01-12 Hasta:31-12-12		

EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:			Factor 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo No	Cumplidos	% Cumplimiento de	Nivel de Cumplimiento
Ejecución de Talleres Participativos	Presup Apr	30	25	83%	4
Total Actividades Esenciales					52,5%
CONOCIMIENTOS # Conocimientos			Factor 8%		Nivel de Conocimiento
Metodología en Planificación					Muy Bueno
Total Conocimientos					4%
COMPETEN TECNICAS PUESTO # Competencias			Factor 8%		
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo
Pensamiento estratégico	Alta	Comprende	Cambios	entorno	Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto					4,8%
COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias			Factor 8%		
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Frecuencia Aplicación
Aprendizaje continuo	Alta	Realiza trabajos	de invest		Frecuentemente
Total Competencias Universales					7%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor 16%		
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable			Frecuencia Aplicación
Trabajo en Equipo	Alta	Crea un buen	clima de	trabajo	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo					13,3%
QUEJAS DEL CIUDADANO					
Nombre de la persona que realiza la queja	Descripción	No Formulario	Descuento a la Evaluación.		% de Reducción
Total					
RESULTADO DE LA EVALUACION					
FACTORES DE EVALUACION					CALIFICACION
Indicadores de Gestión del puesto					52,50
Conocimientos					4,00
Competencias técnicas del puesto					4,80
Trabajo en equipo, iniciativa y Liderazgo					13,3
Evaluación del ciudadano (-)					0,00
FECHA (10/01/2013)					81,60
FIRMA					
José Loja Dutan					

Validación de la Propuesta

Fase I. Socialización individual de la propuesta con el Alcalde y funcionarios relacionados con área de investigación como: Jefe de Talento Humano, Director de Planificación, Director Financiero, a quienes se les entregó un ejemplar de la propuesta.

Fase II. Discusión y evaluación de la propuesta, en una reunión que contó con la presencia del Alcalde, los funcionarios señalados en el párrafo anterior, se puso nuevamente la propuesta a consideración de los asistentes, solicitándoles dar a conocer sus puntos de vista sobre la misma. Se emitieron diversas opiniones y se plantearon algunas observaciones. Luego de analizada, discutida y evaluada, se señaló la utilidad práctica de la propuesta.

Las observaciones fueron incorporadas a la propuesta.

Las opiniones recabadas son las siguientes:

Tecnólogo. Luis Aurelio Camas Guasco, Jefe de Recursos Humanos: Es necesario la implementación inmediata de la propuesta por cuanto existe un Plan Estratégico Participativo y Planes Operativos Anuales en marcha, que requieren se definan responsables de su cumplimiento, a más de que es una exigencia del Ministerio de Relaciones Laborales y Contraloría.

Econ. Manuel Guamán Buestán, Jefe de Planificación: La creación de esta propuesta, constituirá un instrumento de planificación y consecución de objetivos, y permitirá un monitoreo continuo del avance de actividades.

Ing. Edison Yumbra, Director Financiero, expresa: Que la propuesta presentada ayudará con elementos para la programación presupuestaria esto es, necesidades de capacitación, personal nuevo, remuneraciones, entre otros.

Fase III. Implantación y Evaluación, depende del Alcalde y jefe de Recursos Humanos. Actualmente, la entidad se encuentra en proceso de aplicación de la propuesta.

Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta

¿Qué aspectos operativos dentro de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación se requieren para una adecuada evaluación de desempeño?

Si bien la entidad dispone de una planificación plurianual y operativa anual, la principal debilidad se presenta al no haberse establecido y presentado planes de responsabilidad individual alineados al Plan Operativo Anual, que no permitió establecer en forma objetiva las actividades de cada persona, definiendo indicadores y estándares de desempeño, lo que ocasionó que no se pueda evaluar el desempeño y cumplimiento de metas y objetivos de cada persona y medir la gestión institucional en su conjunto; los resultados de la evaluación fueron subjetivos al haberlos realizado en base a tareas y actividades del orgánico funcional. La propuesta planteada recoge este aspecto al incluirlo como una fase importante e indispensable del proceso, a partir del cual se dispone de indicadores. Otro aspecto de orden operativo que debe ser recogido es el seguimiento y retroalimentación, que a su vez debe ser continua, y el apoyo en objetivos de desarrollo personal, en el corto y largo plazo.

¿Cuáles son las debilidades que se presentan en el actual modelo de evaluación del desempeño de personal, para la consecución de objetivos operativos?

La propuesta recoge las principales debilidades presentadas en el modelo actual de evaluación de desempeño, comenzando con la implantación de reuniones formales y acuerdos entre los evaluadores y evaluados, a fin de definir objetivos de orden operativo e indicadores cuantificables y verificables; así mismo la propuesta recoge aspectos de monitoreo continuo y la implementación de una evaluación, a mitad del camino, con el fin de corregir errores y brindar retroalimentación. Así mismo los resultados presentados de orden cuantitativo y cualitativo ayudan al evaluado y evaluador a tener una visión clara de los logros alcanzados en la ejecución del plan operativo.

Por otro lado el sistema propuesto al plantear metas de desarrollo personal apoya al evaluado a desarrollar conocimientos y destrezas en la consecución de objetivos y favorecen adecuados niveles de desempeño del personal, aspecto que recoge la propuesta.

¿Qué elementos debe contener un sistema de evaluación de desempeño de personal que permita cumplir los objetivos operativos?

La propuesta se encuentra definida por fases y procedimientos al interior de los cuales se ha recogido aquellos componentes, es así que en la fase de planificación se establecen acuerdos entre el evaluado y evaluador respecto de los productos o resultados finales esperados de manera objetiva, así mismo se han establecido metas de desarrollo personal, la medición de avances y logros se lo realiza tanto a lo que el servidor ha realizado como a los comportamientos demostrados en su ejecución.

Adicionalmente en la propuesta se ha incluido indicadores sujetos a verificación mediante la presentación de evidencias (veraces, suficientes, actualizadas y pertinentes), para verificar los avances y su cumplimiento y además permita aprovechar las oportunidades de mejoramiento continuo tanto del evaluado como la capacidad de liderazgo del evaluador, a través de la retroalimentación lo que permitirá redireccionar, orientar o motivar.

¿Cómo deben interrelacionarse y fluir los diferentes componentes del sistema de evaluación de desempeño, sus diferentes fases que permita implementar correctivos para el logro de resultados y disponer de información suficiente y oportuna?

La propuesta considera al Sistema de Evaluación del desempeño como un ciclo y proceso de mejora continua, que inicia con la planificación y determinación de indicadores medibles, así como de aspectos de mejora continua y fortalecimiento de las competencias de los servidores, estableciendo plazos en cada una de las diferentes etapas. El seguimiento y monitoreo periódico que incluye una evaluación semestral fortalece y motiva al personal para el cumplimiento de lo programado. La evaluación anual

incluye instrumentos de medición para los diferentes factores de manera cualitativa y cuantitativa de tal manera que se presenten resultados para la toma de decisiones institucionales. En todo el proceso se incluyen formularios con el fin de ir evidenciando y registrando el proceso de manera cronológica y estableciendo compromisos tanto del evaluador como del evaluado.

CONCLUSIONES

Luego del análisis de toda la información recabada durante la investigación llevada a cabo se han llegado a consumir una serie de criterios acerca del proceso de Evaluación del Desempeño actual del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Suscal, los cuales se exponen a continuación:

1. En el Gobierno Autónomo del Cantón Suscal actualmente se aplica una Evaluación del Desempeño que no cumple con los requisitos mínimos, que da cabida a subjetividades y confusiones con respecto al desenvolvimiento del personal.
2. La ausencia de la aplicación de un proceso metodológico de la Evaluación del Desempeño en el Gobierno Autónomo del Cantón Suscal ha causado que los servidores perciban que su rendimiento no es tomado en cuenta y se desmotiven en la realización de sus labores.
3. En particular, aspectos relacionados con la planificación antes de la evaluación, definición de indicadores y estándares de desempeño, así como el desarrollo de competencias no están contemplados en el instrumento que se utiliza para evaluar el desempeño del personal
4. En su aspecto operacional carece de un proceso definido que determine responsables, niveles de autorización, instrumentos de medición, registros y aspectos logísticos lo cual ha determinado que este instrumento no sirva para el cumplimiento de los requerimientos institucionales.
5. Para que el GADCS alcance el éxito dependerá de la manera en que se aplique el sistema de evaluación del desempeño, por consiguiente para lograr alcanzar los objetivos propuestos se deben contar con un personal apto que permita la motivación del personal lo cual es de gran importancia y que considero que fue una de las razones que no ha realizado una evaluación del desempeño con resultados objetivos.

La mayoría de los servidores, piensan y actúan de una forma errónea, en relación con su comportamiento al momento de realizar las tareas que se le asignan y que corresponden al cargo que ocupan, en su gran mayoría reconocen la importancia que tiene para ellos como individuos y para su organización en general el hecho de que se lleve a cabo una Evaluación del Desempeño,

Todas las condiciones están dadas para que se pueda aplicar un sistema eficiente para evaluar el desempeño en esta organización de la manera más idónea posible, el cual es el propósito principal de la presente investigación.

RECOMENDACIONES

Como una contribución al mejoramiento del funcionamiento institucional en general y de la gestión del Talento Humano en particular dentro del Gobierno Autónomo Municipal de Suscal, seguidamente se presentan una serie de recomendaciones relacionadas directa o indirectamente con el proceso de Evaluación del Desempeño en esta organización.

1. Estructurar el Sistema de Evaluación del Desempeño a través del diseño de un proceso metodológico y estructurado que contemple una secuencia lógica de ejecución con una etapa previa a la evaluación de planificación, siguiendo con la etapa de aplicación en sí de la evaluación y una etapa posterior de retroalimentación y seguimiento; que permita hacer de la Evaluación del Desempeño un proceso continuo y eficaz que contribuya con el mejoramiento constante del rendimiento de los individuos en particular y de la institución en general.

2. Establecer un método de Evaluación del Desempeño basado en Objetivos, donde se evalúen a cada miembro de la organización según los caracteres propios de cada cargo y los objetivos del plan operativo así como reconocer el desempeño sobresaliente presentado por los servidores con incentivos (bien sea verbales o concretos, con bonificaciones), que le sirvan de motivación para continuar llevando a cabo sus funciones eficientemente, igualmente al detectar un desempeño por debajo de los estándares establecidos incorporar planes de mejoramientos conjunto que permita verificar los avances o logros alcanzados.

3. Es necesario incorporar un aspecto esencial de planificación como el planteamiento de las metas y objetivos ponderados e indicadores de desempeño objetivos para el próximo período de evaluación, ya que de otra manera se mantendrán mediciones tradicionales en el cual se intenta medir la actuación y el potencial del servidor recurriendo al juicio subjetivo del jefe inmediato.

4. Instaurar en la organización un ambiente que permita la comunicación abierta, franca y respetuosa acerca del desempeño de todos sus miembros, así mismo fomentar la participación activa de todos en el proceso de Evaluación del Desempeño, definir y delegar responsabilidades a los jefes inmediatos o supervisores que es la persona más indicada al estar en contacto directo, además se aconseja aplicar mecanismos de auto evaluación por parte de los empleados.

5. Es necesaria la inducción o adiestramiento al personal encargado de la aplicación de la evaluación del desempeño, para asegurar aún más su fiel intención, así mismo se recomienda a los encargados de la aplicación del Instrumento de Evaluación del Desempeño, en los servidores del GADCS, mantener su ética, discreción e imparcialidad, en todo el proceso y posterior a este; así como el motivar cumplir sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

Las sugerencias contenidas en esta serie de planteamientos obedecen a un estudio riguroso de la situación organizacional actual y pretenden hacer posible el progreso del personal de la institución, tanto a nivel individual como colectivo, de manera que éstos contribuyan el alcance del fin último de una mejor atención a la comunidad objetivo y la satisfacción de las necesidades propias de los ciudadanos que la conforman.

Dadas las circunstancias actuales de la Institución objeto de estudio, es factible introducir cambios con la implementación de un sistema de evaluación del desempeño que implican la adopción de paradigmas modernos de gestión a nivel de toda la institución.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. (2da. Edición). Argentina: Granica.

ALLES, M. (2008). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. (2da. Edición). Argentina: Granica.

ARIAS, F. y Heredia, V. (2007). Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño. México: Trillas.

ARMIJO, Marianela (2011) Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Cepal Naciones Unidas. Santiago de Chile.

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DEL ECUADOR (AME): Diagnóstico participativo Institucional "Fortalecimiento Institucional" mayo de 2009.

BOHLANDER, G.; Snell, S. y Sherman A. (2006). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Thomson Learning.

BUSTOS R. Guillermo (2008). Mapa de objetivos organizacionales: Una generalización del mapa estratégico. Universidad Católica de Valparaíso

CHIAVENATO, Ítalo. (2009). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill. Tercera edición.

CHIAVENATO, Ítalo. (2007). Administración de Recursos humanos. (8va. Edición) Bogotá: Mc Graw Hill.

DAVIS, K. y Werther W. (2007). Administración de Personal y Recursos Humanos. (6ta. Edición). México: Mc Graw Hill.

DE CENZO, D. y Robbins, S. (2005). Administración de Recursos Humanos. México Limusa Wiley.

INVANCEVICH, J. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

MATHIS, R. y Jackson J. (2006). Fundamentos de Administración de recursos humanos. (3era. Edición). México: Thomson.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES: Norma técnica de evaluación del desempeño codificada- SENRES-2008-000170.

REGISTRO OFICIAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR SP 303, de 19 de octubre de 2010. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización pp. 23 Competencias exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

REGISTRO OFICIAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR No 294, de 6 de octubre de 2010. Ley Orgánica de Servicio Público pp. 59 Artículo 52 literal j.de la Evaluación del Desempeño.

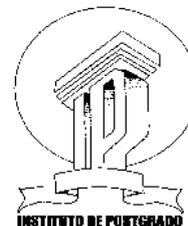
REGISTRO OFICIAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR SP 306, octubre de 2010. Código de Planificación y Finanzas Públicas pp 5 Artículo 12.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE INSTITUTO DE POSGRADO



CENSO APLICADO A DIRECTIVOS Y SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUSCAL PROVINCIA DEL CAÑAR.

Objetivo: El presente formulario será de importancia para poder conocer la realidad sobre la evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal y, establecer la incorporación de las herramientas metodológicas.

Instrucciones: marque con una x según corresponda su respuesta.

1.- ¿Ha sido Ud. evaluado respecto de su comportamiento y el logro de resultados como empleado?

a) Si _____ b) No _____

2.- ¿Cree usted que es importante la evaluación del desempeño para el desarrollo de la institución y los servidores?

a) Si _____ b) No _____

3.- ¿Considera importante que la entidad cuente con un proceso formal e instrumentado de evaluación de desempeño?

a) Si _____ b) No _____

4.- ¿Considera que la actual herramienta de evaluación del desempeño aplicada mide la capacidad y los resultados logrados del personal en función de los objetivos y metas estratégicas?

a) Si _____ b) No _____

5.- ¿Optimizaría su gestión si se implementara un sistema gerencial de evaluación de desempeño que alinee las responsabilidades individuales con los objetivos institucionales?

a) Si _____ b) No _____

6.- ¿Cree ud. que los evaluadores (jefe inmediato) están preparados para aplicar la evaluación del desempeño?

a) Si _____ b) No _____

7.- ¿En su última evaluación del desempeño, se llevó a cabo una reunión formal de entre el supervisor y el empleado?

a) Si_____ b) No_____

8.- ¿Previo a la evaluación del desempeño se definen objetivos, responsabilidades de trabajo asumidas y los resultados esperados mediante la definición de estándares e indicadores?

b) Si_____ b) No_____

9.- ¿Previo a la evaluación del desempeño se acuerdan las necesidades de desarrollo personal y profesional de cada empleado (mejora de conocimientos, habilidades y comportamientos) con el fin de mejorar el rendimiento en un área específica?

a) Si_____ b) No_____

10.- ¿Con qué frecuencia cree que se debe evaluar el desempeño de los empleados?

a) Una vez al año.....

b) Dos veces por año.....

c) Otra (especifique).....

11.- ¿Se ha definido formularios y formatos estándar para todo el proceso de evaluación de desempeño a ser diligenciados y firmados por el evaluador y evaluado?

a) Si_____ b) No_____

12.- ¿Los resultados e información de la Evaluación de desempeño, se utiliza para tomar decisiones que permita mejoras en el desarrollo personal y funcionamiento de la institución?

b) Si_____ b) No_____

13.- ¿Se ha diseñado un mecanismo para suministrar retroalimentación tanto a los individuos como al equipo de trabajo en su conjunto?

a) Si_____ b) No_____

14.- ¿Sabe las ventajas que trae consigo la Evaluación de Desempeño?

a) Si_____ b) No_____

15.- ¿Estaría Ud. de acuerdo con que se evalué su comportamiento y el logro de resultados como empleado?

a) Si_____ b) No_____

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE Y JEFE DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON SUSCAL

La presente entrevista tiene como propósito recabar los conocimientos y la visión que se tiene a nivel de la máxima autoridad y en la Jefatura de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal, acerca de la evaluación del desempeño en la organización, con la finalidad de diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño que cubra con las necesidades institucionales actuales.

1. ¿De qué forma y bajo qué métodos se ha evaluado el desempeño del personal?
2. ¿Qué objetivos se persiguen en la organización con la aplicación de Evaluación del Desempeño a su personal?
3. ¿Cree actualmente que la evaluación del desempeño que realiza la entidad es eficaz?
4. Estaría de acuerdo que se implemente un sistema estructurado de evaluación del desempeño del personal en la entidad?
5. ¿Cómo apoyaría el proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño?
6. ¿De qué manera se beneficiaría la Jefatura de Talento Humano, el servidor y la organización en general con la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño?
7. ¿Considera que se solucionaría el problema de ejecución del plan operativo anual, con la implementación de un sistema de evaluación del desempeño del personal?

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO 3

GUÍA ESTRUCTURADA DE OBSERVACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUSCAL

INSTRUCCIONES: Observe si la ejecución de las actividades que se enuncian las realizan en el proceso de evaluación del desempeño capacitando y marcar con una "X", así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.

No	ACCIONES A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	Alcalde y Jefe de Personal Manifiesta con claridad el plan y cronograma de evaluación de desempeño		X		No se divulgó e hizo conocer la programación, se lo realizó de manera improvisada en base a las responsabilidades de trabajo de cada servidor.
2	Alcalde Se conformó el Comité de reclamos de Evaluación	X			Se lo hizo para apoyo al personal con bajos puntajes
3	Jefe de Personal Indica a los jefes de departamento en cuanto a: a) Establecimiento de medidas de desempeño b) Estructura y lineamientos de la reunión de evaluación c) Retroalimentación y seguimiento		X		Personal desconoce su rol y responsabilidades dentro del proceso de evaluación.
4	Jefe Inmediato Verifica el logro de avances del plan en relación con las metas de desempeño personal.		X		Se establece una valoración subjetiva prima el criterio del jefe inmediato al no establecer indicadores.
5	Jefe de Personal Identifica los formatos y formularios para la evaluación de desempeño		X		Se entregó un formato en archivo electrónico a ser registrado por cada servidor sin que exista un guía por parte de Recursos Humanos.

6	Alcalde y Jefe de Personal Orienta adecuadamente hacia los objetivos del modelo de evaluación de desempeño		X		El personal percibe a la evaluación como un instrumento de presión y cohesión
7	Alcalde Jefes Inmediatos Propicia reuniones estructuradas, formales y regulares como parte del proceso continuo de evaluación		X		Improvisadas y sin una adecuada estructuración
8	Jefes Inmediatos Da orientación sobre el entrenamiento y necesidades de aprendizaje		X		No existe un plan de capacitación y desarrollo personal
9	Jefe de Personal Comunica y socializa los resultados de la evaluación.		X		Se mantienen en reserva

ANEXO 4

Matriz de Medición de Desempeño Cualitativo

Matriz de Medición del Desempeño					
OBJETIVOS	SOBRESALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXCEDE LAS EXPECTATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	LLENA LAS EXPECTATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	NECESITA MEJORAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		NECESITA MEJORAR	LLENA LAS EXPECTATIVAS	EXCEDE LAS EXPECTATIVAS	SOBRESALIENTE
COMPORTAMIENTOS					

Formularios para Evaluación del Empleado

Evaluación del Desempeño para el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Suscal.

ANEXO 5: PLAN INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD – SUS OBJETIVOS (Para ser completada por el Evaluado previa discusión con el Evaluador)

NOMBRE:	CARGO:	PERIODO DE REVISION:	
EVALUADOR:		DESDE:	HASTA:

OBJETIVOS	Fecha de Realización • ¿Para cuándo necesita alcanzarlo?
Objetivos derivados de las responsabilidades de la unidad/departamento/equipo (si aplica)	
Objetivos derivados de los requerimientos de la posición (cargo)	
Objetivos derivados de las necesidades individuales de desarrollo profesional	

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA:
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:

Evaluación del Desempeño para el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Suscal.

ANEXO 6: PLAN DE DESARROLLO PERSONAL
(Para ser completado por el Evaluado previa discusión con el Evaluador)

NOMBRE:	PERIODO DE REVISIÓN:	
POSICIÓN:	DESDE:	HASTA:

HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS A DESARROLLAR: Corto Plazo: trabajar con los objetivos actuales Largo Plazo: trabajar con las aspiraciones de carrera	NECESIDADES DE APRENDIZAJE/ENTRENAMIENTO• Incluyendo el apoyo necesario y responsabilidad por las acciones	FECHA META: •Para revisión

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA:
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:

Evaluación del Desempeño para el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Suscal.

ANEXO 8: EVALUACION ANUAL - AUTOEVALUACION

NOMBRE:	POSICIÓN:	PERIODO DE REVISIÓN:	
EVALUADOR:		DESDE:	HASTA:

COMENTARIOS DEL EVALUADO:	Revisión del desempeño con base en cada objetivo:				
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hizo bien? • ¿Dónde se puede mejorar? 				
OBJETIVOS: ACTIVIDADES, METAS INDICADORES	REVISION DESEMPEÑO	META No	CUMPLIDOS	% CUMPLIMIENTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
TOTAL					

Para ser completado por el evaluado con su supervisor/jefe inmediato

Por favor confirme si ha completado las reuniones de evaluación anual con sus subordinados:

SI NO (Por favor especifique el porque)

Razones por las cuales no se completó:

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA:
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:

Evaluación del Desempeño para el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Suscal.

ANEXO 9: EVALUACIÓN ANUAL - RESUMEN DEL DESEMPEÑO GENERAL

COMENTARIOS DEL EVALUADO:				Cuáles fueron los éxitos/logros y las áreas desarrolladas					
1. Contra cada objetivo? ('Qué'): 2. Comportamientos demostrados para alcanzar cada objetivo? ('Cómo'):									
Descripciones del desempeño (para referencia)				Matriz de Medición del Desempeño					
Necesita Mejorar	Llena las Expectativas	Excede las Expectativas	Sobresaliente	Por favor marque la casilla apropiada de acuerdo a las descripciones de desempeño de la izquierda					
Objetivos ('Qué')									
Uno o más objetivos claves no fueron alcanzados durante el año.	Todos los objetivos claves se cumplieron durante el año.	Todos los objetivos fueron completamente alcanzados y algunos excedieron las expectativas durante el año.	Todos los objetivos fueron excedidos durante el año.	OBJETIVOS	SOBRESALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					EXCEDE LAS EXPECTATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					LLENA LAS EXPECTATIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					NECESITA MEJORAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					NECESITA A MEJORA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comportamientos ('Cómo')				COMPORTAMIENTOS					
Se requiere desarrollar comportamientos adicionales para desempeñar la posición.	La mayoría de los comportamientos fueron demostrados. Quizás necesite desarrollar en esta área.	Todos los comportamientos requeridos fueron demostrados y consistentemente excedidos.	Presenta siempre niveles sobresalientes en todos los comportamientos requeridos y sirve de modelo con su desempeño.						
				NIVEL DE RESULTADOS CUANTITATIVO SOBRE 100:					

RESUMEN DEL EVALUADO:	
RESUMEN DEL EVALUADOR:	
FIRMA DEL EVALUADOR:	FECHA:

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA:
----------------------------	---------------

Evaluación del Desempeño para el Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado
de Suscal.

ANEXO 10: DISCUSION DE SUPERVISION –UNO A UNO

NOMBRE:	POSICION:	FECHA:
SUPERVISOR/JEFE INMEDIATO:		

DISCUSION SOBRE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

Resumen de la discusión: (Por favor indique los logros y las necesidades de desarrollo identificados durante la reunión)	
Acciones acordadas:	

FIRMA DEL EMPLEADO:	FECHA:
FIRMA DEL SUPERVISOR/GERENTE:	FECHA:

ANEXO 11: TABLA DE CÁLCULO EVALUACION, PONDERACION DE FACTORES Y ASIGNACION NUMERICA

EVALUACION DE DESEMPEÑO CUANTITATIVO PARA USO DE JEFE INMEDIATO						
DATOS DEL SERVIDOR:						
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado)						
Denominación del Puesto que Desempeña:						
Título o profesión						
Apellidos y Nombre del Jefe Inmediato (Evaluador):						
Período de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:		
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:				Factor 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo No	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	
Total Actividades Esenciales						
CONOCIMIENTOS				# Conocimientos	Factor 8%	Nivel de Conocimiento
Total Conocimientos						
COMPETEN TECNICAS PUESTO				# Competencias	Factor 8%	Nivel de Desarrollo
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Nivel de Desarrollo	
Total Competencias Técnicas del Puesto						
COMPETENCIAS UNIVERSALES				# Competencias	Factor 8%	Frecuencia de Aplicación
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			Frecuencia de Aplicación	
Total Competencias Universales						
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO				Factor 16%		
DESCRIPCION	Relevancia	Comportamiento Observable			Frecuencia de Aplicación	
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo						
QUEJAS DEL CIUDADANO						
Nombre de la persona que realiza la queja	Descripción	No Formulario	Descuento a la Evaluación.	% de Reducción		
Total						
RESULTADO DE LA EVALUACION						
FACTORES DE EVALUACION					CALIFICACION	
Indicadores de Gestión del puesto						
Conocimientos						
Competencias técnicas del puesto						
Trabajo en equipo, iniciativa y Liderazgo						
Evaluación del ciudadano (-)						
FECHA (dd/mm/aaaa)						
FIRMA						
Evaluador o jefe inmediato						

Apéndice

Los términos claves usado son definidos a continuación

Logro de Resultados	El propósito o razón para el manejo del desempeño es evaluar el resultado, es decir el resultado final de lo que la persona hace para alcanzar su meta.
Comportamientos	El comportamiento se refiere específicamente a la forma visible como una persona actúa y habla. Las acciones revelan a menudo lo que está por debajo de la superficie, es decir las actitudes y valores de cada persona.
Capacidad	La Capacidad se refiere a la combinación de conocimiento, habilidades y comportamiento que una persona usa para lograr una tarea específica. El nivel de capacidad indica que tan bien la persona puede lograr hacer una tarea.
Supervisor	Jefe Inmediato que actúa como orientador, forma una relación con el personal en la cual los anima, facilita y apoya individualmente para aprender y tomar acciones para el logro de los objetivos. Para ser un orientador se requiere tener altos niveles de intuición, facilitación y habilidades de comunicación para que sea efectivo. Con respecto al manejo del personal, la orientación es el proceso continuo más importante para el gerente.
Cultura	La cultura de una organización es un modelo de valores y creencias compartidos que da significado al personal y suministra lineamientos para comportamientos aceptables.
Desarrollo	A diferencia del entrenamiento el cual tiene injerencia en los problemas a corto plazo a los problemas, el desarrollo está relacionado con dar soluciones a largo plazo para ayudar a las personas a mejorar su desarrollo general. Se puede usar una variedad de métodos para ayudar a las personas a crecer y desarrollarse.
Indicadores del Desempeño	Son medidas que nos ayudan a definir nuestros objetivos, de tal forma que sepamos como es el éxito.
Asesoramiento	El asesoramiento es una relación entre una persona confiable con valioso conocimiento, experiencia y talento y una persona que quiere adquirir conocimiento y habilidades similares. El asesor da desafíos para mejorar el aprendizaje de las personas asesoradas.
Objetivos	Los Objetivos son específicos, metas importantes directamente relacionadas con los planes y estrategias

de negocios. Los objetivos deben ser diseñados para agregar valor a la organización, al trabajo y a los niveles de desempeño individuales.

Brecha del Desempeño

Una brecha del desempeño es la diferencia entre el nivel de rendimiento deseado y el nivel de rendimiento existente. Estas brechas pueden ayudar a identificar posibles problemas internos o externos los cuales están afectando el desempeño. También son útiles para la identificación de posibles necesidades de aprendizaje y desarrollo.

Análisis de Necesidades de Entrenamiento

El Análisis de Necesidades de Entrenamiento usa la información de la brecha del desempeño para determinar que entrenamiento se necesita para los grupos en una organización.