

**CAPITULO I**  
**PLAN DE**  
**INVESTIGACION**

## **1 ANTECEDENTES**

El Servicio Departamental de Salud (SEDES) es la instancia que desempeña sus funciones de acuerdo a la Constitución Política del Estado, encargada de cumplir con las actividades de Salud a nivel Departamental, de manera que contribuya al bienestar social de nuestro departamento. Es un órgano desconcentrado de la Gobernación del Departamento de Tarija. Tiene estructura propia e independencia de gestión administrativa, competencia de ámbito departamental y depende linealmente del Gobernador y funcionalmente del director de Desarrollo Social de la Gobernación del Departamento.

En 1998, mediante D.S. 25060 adquiere la denominación de SEDES, cuyo rol es de ser “Cabeza del sector salud en todo el departamento y representante del Ministerio de Salud y Deportes”

El D.S. 25060 y las disposiciones vigentes en materia de salud, establece el modelo básico de organización, atribuciones y funcionamiento de los Servicios Departamentales de Salud.

## **2 JUSTIFICACIÓN**

### **2.1 Justificación Teórica**

La organización SEDES, hizo evidente la necesidad de percepción y expectativas que tiene el funcionario administrativo respecto a la evaluación del desempeño, de esta manera poder mejorar su trabajo; es por ello que se realizará la investigación en el área de recursos humanos; que permita elaborar un procedimiento para la evaluación del desempeño.

### **2.2 Justificación Práctica**

El presente trabajo de investigación, se realizará debido a que existe la necesidad de la elaboración de un procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios administrativos en la organización SEDES, con el fin de poner en práctica mis conocimientos adquiridos, que servirá para la titulación en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

### **2.3 Justificación Social**

Es muy importante que la organización establezca un procedimiento detallado para la evaluación del desempeño, para poder valorar y conocer el desempeño de los trabajadores administrativos de manera uniforme y más objetiva, para que puedan brindar mejores resultados en sus puestos de trabajo, que van en beneficio de la población tarijeña.

## **3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El departamento de recursos humanos del SEDES, dentro de sus varias funciones que desempeña, se encarga de realizar la evaluación del desempeño del personal la cual está regida por la Ley N°1178, actualmente se cuenta con formularios que estaban vigentes hasta 2019 para realizar la evaluación.

Mediante una investigación exploratoria, se pudo evidenciar que actualmente la organización SEDES de la ciudad de Tarija, provincia Cercado, cuenta con 296 trabajadores administrativos, mismos que no se les realizó la respectiva evaluación anual, sin embargo, se tiene el dato de que la última evaluación se realizó hace dos gestiones atrás, pero no cuenta con un procedimiento detallado para dicha evaluación.

### **3.1 Formulación del problema**

¿De qué manera contribuiría elaborar un Procedimiento para la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del SEDES Tarija?

## **4 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

### **4.1 Hipótesis Explicativa**

La elaboración de un procedimiento para la evaluación del desempeño permitirá la medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, del personal administrativo del Servicio Departamental de Salud de la ciudad de Tarija.

#### **4.1.1 Variables de la Hipótesis**

##### **Variable independiente**

- Procedimiento para la evaluación del desempeño

##### **Variable dependiente**

- Medición del potencial humano

### **5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **5.1 Objetivo General**

Elaborar un procedimiento para la evaluación del desempeño del personal administrativo del SEDES Tarija.

#### **5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el potencial de desarrollo de los funcionarios administrativos y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos para el mejoramiento de su desempeño en el puesto.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación productiva entre jefes y empleados, para el logro de los objetivos de la organización.
- Identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal, para la programación de capacitaciones.
- Servir de base y fundamento para las principales acciones y movimientos de los funcionarios, en función del rendimiento y mérito personal.

### **6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se desarrollará utilizando inicialmente una investigación exploratoria de tipo cualitativa, la cual permitirá el grado de familiaridad con la temática sujeta a estudio.

## **6.1 Tipos de Investigación**

### **6.1.1 Investigación Exploratoria**

Este estudio consistirá en la recopilación de información a través de entrevistas no estructuradas al director de la institución y el jefe de recursos humanos, además se recurrirá a fuentes secundarias de información que permitirá identificar y definir el problema de investigación considerando posibles variables que pueden influir en el trabajo de investigación planteado.

### **6.1.2 Investigación descriptiva**

Muestra las características o rasgos de la situación objeto de estudio. Este tipo de investigación pretende aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación, por esa misma razón está orientado a la recopilación de información para dar una mayor explicación del tema.

## **6.2 Métodos y técnicas de investigación**

Los métodos que se realizarán en el presente trabajo de investigación serán el método cuantitativo y cualitativo.

Se realizará una investigación documental mediante la consulta de fuentes documentales.

Se diseñará un cuestionario estructurado que se aplicará al personal administrativo, mediante el cual determinaré el procedimiento de la evaluación del desempeño.

La técnica que se utilizará es una entrevista en la cual se entabla una conversación entre el investigador y las personas que están en contacto con la fuente primaria de información.

## **7 DELIMITACIÓN DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1 Delimitación espacial (Geográfica)**

El proyecto de investigación se realizará en el SEDES, ubicado en la Av. Potosí (ex hospital viejo), ciudad de Tarija, Prov. Cercado, Dpto. Tarija.

## **7.2 Delimitación temática (Teórica)**

El presente trabajo de investigación está orientado al departamento de recursos humanos, como tema principal “Procedimiento para la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del SEDES Tarija”.

## **7.3 Delimitación temporal**

El presente trabajo será ejecutado en el área de recursos humanos de la organización, el mismo se realizará hasta junio del año en curso.

# **CAPITULO II**

# **MARCO TEORICO**

## **1 INTRODUCCIÓN**

Se realizó la descripción general del tema de evaluación del desempeño, para sustentar los conceptos teóricos que se utilizaron para la “Propuesta de un Procedimiento para la Evaluación del Desempeño”, además describir de forma ordenada y coherente dicha propuesta, tomando en cuenta las diferentes normativas del sector público que rigen al Servicio Departamental de Salud de Tarija en cuanto al personal.

## **2 PROCEDIMIENTO**

Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas.

## **3 ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS MÉTODOS**

La evaluación del desempeño es una herramienta vital para la gestión de recursos humanos, por lo que es necesario en las organizaciones públicas el tema de la evaluación del desempeño ya que está regido por la Ley N°1178, para determinar si la función que desempeña es un aporte a la organización o el funcionario no está desempeñando su mejor función en las labores encomendadas, y así tomar las decisiones más óptimas para la organización, las siguientes definiciones se tomaran en cuenta para comprender la temática de evaluación de desempeño:

Según Chiavenato (2011): "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona".

Según el D.S. N.º 26115: “La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado”.



### **3.1 Responsabilidad de la evaluación del desempeño**

Según (Chiavenato I., 2011): “De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción”.

#### **3.1.1 El gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

#### **3.1.2 La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

### **3.1.3 El individuo y el gerente**

Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora.

### **3.1.4 El equipo de trabajo**

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

### **3.1.5 El área de Recursos Humanos**

Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

### **3.1.6 La comisión de evaluación**

En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La

comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. Esta variante se critica por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos en forma de consenso.

### **3.1.7 Evaluación de 360°**

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

### **3.1.8 La evaluación hacia arriba**

Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara

de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, que también proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

### **3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de Recursos Humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la

organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

### **3.3 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

### **3.3.1 Beneficios para el gerente como administrador de personas**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

### **3.3.2 Beneficios para la persona**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### **3.3.3 Beneficios para la organización**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.4 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Método de frases descriptivas.

### 3.4.1 Método de escalas gráficas

Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

#### Ejemplo:

<b>EVALUACIÓN POR MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS</b>					
Nombre del empleado: _____ Fecha: _____ Departamento o sección: _____ Puesto _____					
Desempeño del empleado en su función					
	<i>Óptimo</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Malo</i>
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido
<b>Cualidad</b> Exactitud, esmero y orden	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente de su trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo

Figura 1 Escala gráfica de evaluación del desempeño.

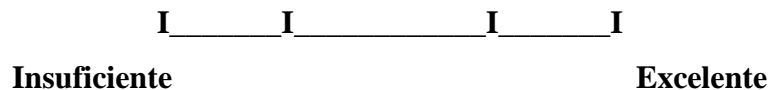


Entre estos dos extremos hay tres opciones:

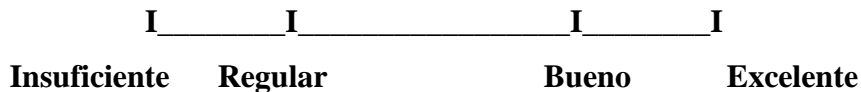
1. **Escalas gráficas continuas:** son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.



2. **Escalas gráficas semicontinuas:** el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.



3. **Escalas gráficas discontinuas:** son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.



Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación de escalas gráficas para atribuir puntos con objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Los factores se ponderan y adquieren valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez terminada la evaluación, se cuentan los puntos de los evaluados. Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte, se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en

términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado.

### **Ventajas del método de escalas gráficas**

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

### **Desventajas del método de escalas gráficas**

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, inclina a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Por este mismo efecto, un evaluador muy exigente puede considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados

### 3.4.2 Método de elección forzada

El método de elección forzada (forced choice method) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

#### Ejemplo:

METODO DE ELECCION FORZADA			
NOMBRE: Pedro González Mejía. PUESTO: auditor de calidad. EDAD: 25 años.			
A continuación hallaras frases de desempeño combinadas en bloques de 4, escriba una <b>X</b> bajo la palabra de <b>mas</b> para indicar la frase que con la que mas se identifica, posteriormente escriba <b>Y</b> en debajo de la palabra <b>menos</b> para indicar la palabra que menos se identifica según su personalidad.			
FRASE DE DESEMPEÑO	No.	Mas	Menos
SOLO HACE LO QUE LE ORDENAN.	1		
ASEPTA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS.	2		
SE COIBE CUANDO ESTA SOMETIDO A PRESION.	3		
COMPORTAMIENTO INRREPROCHABLE	4		
TIENE TEMOR DE PEDIR AYUDA	5		
ES DINAMICO	6		
MANTIENE SU PUESTO SIEMPRE ORDENADO	7		
YA A PRESENTADO FRUSTACIONES POR TRABAJO.	8		

Figura 2 Método de evaluación por medio de la elección forzada.

## **Características del método de elección forzada**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

## **Ventajas del método de elección forzada**

El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

## **Desventajas del método de elección forzada**

El método de elección forzada tiene las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.

2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

### **3.4.3 Método de investigación de campo**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la realimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa realimentación, el área de recursos humanos no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

## Ejemplo:

<b>Evaluación de desempeño</b>	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempleado fue:  ¿Mas que satisfactorio?      ¿Satisfactorio?      ¿Insatisfactorio?	
<b>Evaluación Inicial</b>	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
<b>Análisis Complementario</b>	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
<b>Planeación</b>	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
<b>Acompañamiento</b>	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Figura 3 Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo.

## Características del método de investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. **Evaluación inicial:** el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:
  - a) Desempeño más que satisfactorio (+).
  - b) Desempeño satisfactorio (□).
  - c) Desempeño menos que satisfactorio (-).
2. **Análisis complementario:** una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
3. **Planeación:** una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:
  - a) Asesoría al evaluado.
  - b) Readaptación del evaluado.
  - c) Capacitación del evaluado.
  - d) Despido y sustitución del evaluado.
  - e) Ascenso a otro puesto.
  - f) Retención del evaluado en el puesto actual.
4. **Seguimiento:** (fair play) se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

### **Ventajas del método de investigación de campo**

El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.

5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de recursos humanos.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

### **Desventajas del método de investigación de campo**

El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

#### **3.4.4 Método de incidentes críticos**

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.

#### **Ejemplo:**

<b>Evaluación de desempeño</b>	
Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

**Figura 4 Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.**



### **Características del método de incidentes críticos**

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

### **3.4.5 Método de comparación por pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

**Ejemplo:**

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES					
PARA LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD"					
COMPARADOS CON:	EMPLEADOS CALIFICADOS				
	A ALEX	B MARIA	C ELVIO	D DIANA	E JOSE
A ALEX		-	-	-	-
B MARIA	+		-	+	+
C ELVIO	+	+		-	+
D DIANA	+	-	+		-
E JOSE	+	-	-	+	

Figura 5 Método de evaluación por medio de comparación por pares.

### 3.4.6 Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”).

**Ejemplo:**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Empleado _____	Cargos _____		Sección _____				
A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Figura 6 Método de evaluación por medio de frases descriptivas.

### **3.5 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño**

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable. La excelencia es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, o downsizing, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano en el ámbito tanto individual como colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso; hoy en día prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos y proactivos del negocio. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se sigue la senda elegida y si conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño es mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos y aplicar así las eventuales correcciones o alteraciones.

Esta detección de ajustes necesarios opera en relación con las personas, equipos, áreas y, sobre todo, con la empresa en su conjunto.

## **4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN NORMATIVAS DEL SECTOR PÚBLICO**

### **4.1 Estatuto del funcionario público Ley N° 2027**

(LeyN°2027, 1999)

#### **4.1.1 Art. 2.- Objetivo**

Tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

#### **4.1.2 Art. 3.- Ámbito de Aplicación**

Abarca a todos los servidores en relación de dependencia con cualquier entidad del Estado, independientemente de la fuente de su remuneración.

Igualmente están comprendidos en el ámbito de aplicación del presente Estatuto los servidores públicos que presten servicios en las entidades públicas autónomas, autárquicas y descentralizadas.

#### **4.1.3 Art. 27.- Obligatoriedad de Evaluación**

Las entidades públicas, en forma obligatoria, programarán y conducirán procesos de evaluación de desempeño de sus funcionarios de carrera, en la forma y condiciones que se señalan en el presente Estatuto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias particulares.

El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva, independientemente de la obligatoriedad de realizar las evaluaciones.

## **4.2 Ley SAFCO N.º 1178**

La presente Ley regula los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

Según la Ley SAFCO, (Ley N°1178), Art. 1 los objetivos son:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos.

## **4.3 Subsistemas de Evaluación del Desempeño**

(D.S. N°26115, NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, 2001)

### **4.3.1 Art. 22.- Concepto y objetivos**

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del Servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado.

Los objetivos de este subsistema son:

- a) Evaluar los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no estén sujetos a la carrera.
- b) Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- c) Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.

- d) Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- e) Identificar los casos de desempeño no satisfactorios para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la ley del estatuto del funcionario público.

Como consecuencia de la evaluación los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la carrera administrativa tiene carácter referencial y de registro.

#### **4.3.2 Art. 23.- Obligatoriedad de evaluación del desempeño**

- a) La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el artículo 27 de la ley del funcionario público, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.
- b) Los procesos de evaluación del desempeño se realizarán una o dos veces al año. Las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben estar previamente registradas en la Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.
- c) El incumplimiento de los procesos de evaluación, generara responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.
- d) Los empleados no podrán negarse a ser sometidos a un proceso del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente justificada.

#### **4.3.3 Art. 24.- Procesos del subsistema de Evaluación del Desempeño**

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

- Programación y
- Ejecución del desempeño.

#### **4.3.4 Art. 25.- Proceso de programación de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad.

La programación de la evaluación será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.

- a) Los factores de evaluación serán establecidos considerando la categoría del servidor a evaluar y guardando correspondencia con el contenido de la Programación Operativa Anual Individual. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y capacidad de gestión.
- b) Los parámetros o grados de evaluación son criterios a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse estrictamente a hechos objetivos y mensurables conforme a la Programación Operativa Anual Individual.
- c) En el reglamento específico de cada entidad se determinarán los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica, los formatos y el procedimiento a realizar, bajo las orientaciones del SNAP.

#### **4.3.5 Art. 26.- Procesos de ejecución de la Evaluación del Desempeño**

El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quien deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público. Al respecto:

- a) Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, el encargado de la unidad de personal y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.
- b) El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formato parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizar el superior jerárquico. En

caso contrario de no existir un superior, el proceso de evaluación del desempeño se prorrogará previo conocimiento de la Superintendencia del Servidor Civil.

- c) El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente y en Observación.
1. Excelente: Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria en la entidad y a incentivos psicosociales.
  2. Bueno: Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.
  3. Suficiente: Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará a lugar a la otorgación de ningún incentivo.
  4. En Observación: Dara lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas “en observación” darán lugar a la separación del servidor de la entidad.

El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal determinará en concordancia con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos.

La entidad podrá adoptar cualquier tipo de denominación para esta escala de calificación, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta, previa compatibilización técnica del SNAP.

Los empleados evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación y a las demás instancias que establece el estatuto del funcionario público y las presentes Normas Básicas, cuando consideren que sus legitimaciones de derecho han sido afectadas en violación a las normativas vigentes.



**CAPITULO III**  
**INVESTIGACION**  
**DE CAMPO**

## **5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

### **5.1 Introducción**

El Servicio Departamental de Salud (SEDES) es la instancia que desempeña sus funciones de acuerdo a la Constitución Política del Estado, encargada de cumplir con las actividades de salud a nivel departamental, de manera que contribuya al bienestar social de nuestro departamento.

### **5.2 Misión y Visión**

Actualmente el Servicio Departamental de Salud de Tarija tiene como:

#### **5.2.1 Misión**

El Servicio Departamental de Salud Tarija, se constituye en la cabeza del sector salud en el departamento bajo la tuición del Gobierno Autónomo del Departamento, cuyo propósito fundamental es regular, implementar políticas, planes, programas y promover la información sobre el cuidado de la salud, con un acceso más equitativo, con calidad técnica y humana, capacidad resolutive y gestión sostenible, adecuada a las demandas de salud de la población y dentro del marco normativo nacional.

#### **5.2.2 Visión**

Lograr la transformación positiva del sistema de salud y del perfil epidemiológico de la población, con una mayor participación de la población en el que hacer de la salud y en el ejercicio de su derecho a la salud.

#### **5.2.3 Análisis de la Misión y Visión**

**Análisis de la Misión (Opinión personal):** La Misión constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones que como organización se proponen lograr en un determinado contexto de tiempo; el SEDES es la cabeza del sector salud en el departamento y en su Misión explica claramente su principal propósito y como llevarlo a cabo, entonces está

especificando claramente que actividades desarrolla y como las desarrolla, en mi opinión está bien redactada porque cumple con lo requerido según la definición de Misión.

**Análisis de la Visión (Opinión personal):** La Visión es como se quiere ver la organización en el futuro, en este caso el SEDES a través de su Visión nos dice que en un futuro busca lograr la transformación positiva de la salud y del perfil epidemiológico de la población, pero no indica mediante que medio, es decir si tiene establecido un seguro, el SUSAT o SUS, cómo quiere llegar a cubrir con las demandas de salud de la población tarijeña, entonces en mi opinión, sería de gran valor para la organización establecer el uso de sólo uno de esos dos sistemas de salud y agregarlo a su Visión, para que la población tenga claro que sistema usar a la hora de acudir a un centro de salud público de la ciudad.

### **5.3 Atribuciones del Servicio Departamental de Salud de Tarija**

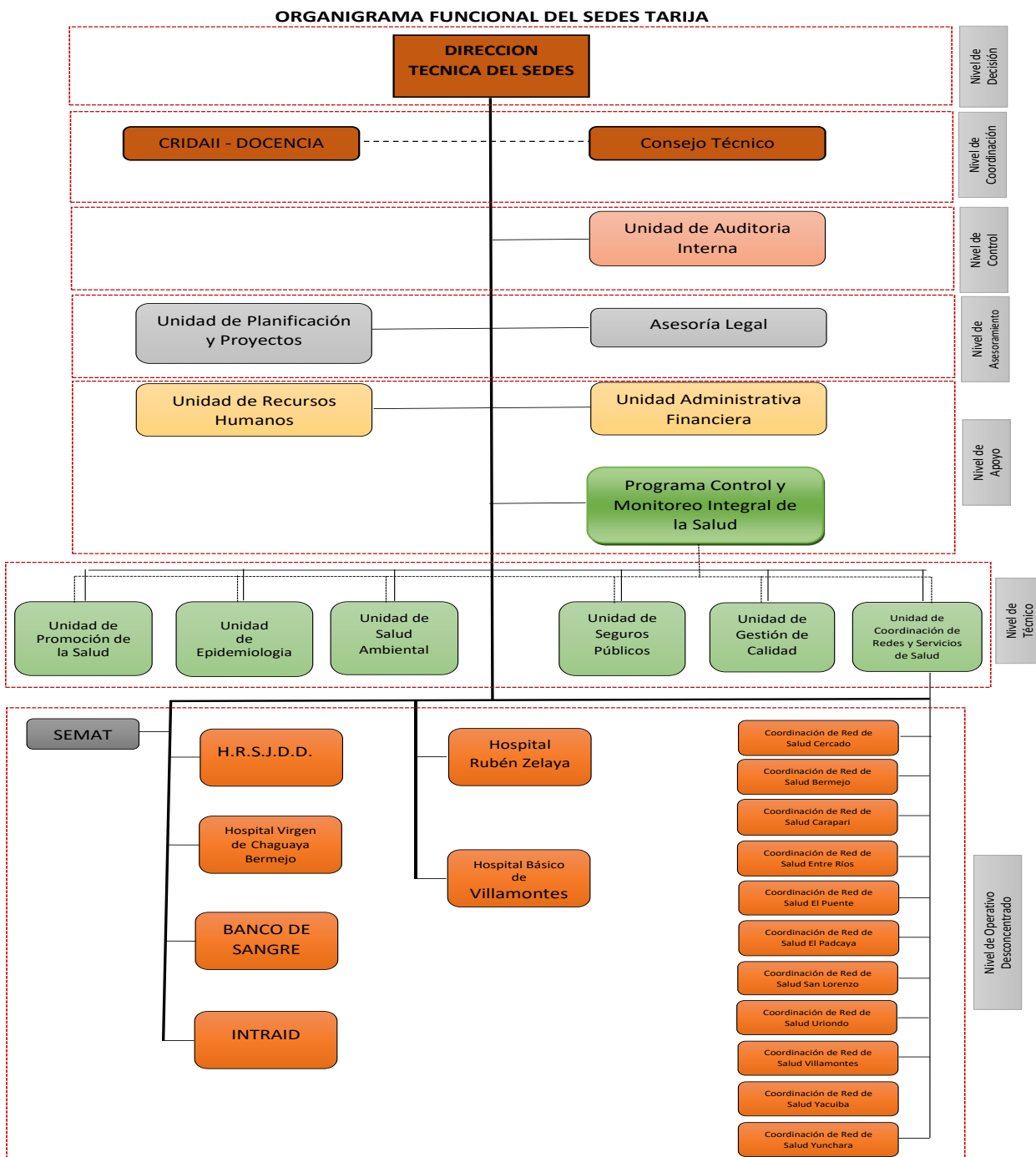
El Servicio Departamental de Salud de Tarija estableció las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la política Nacional de Salud, en base a las prioridades y necesidades de salud regionales, así también las normas de orden público, normas de los seguros públicos de salud vigentes, normas técnico-administrativas y jurídicas para la dotación, mantenimiento, renovación de infraestructura, equipamiento e insumos de los establecimientos de salud además de la gestión de recursos humanos, en su jurisdicción territorial en el marco de la SAFCI.
- b) Seguimiento supervisión y control al desempeño de todo el equipo de salud además del departamento según la Ley N°1178 y normas del Ministerio de Salud.
- c) Velar por la calidad y calidez de atención en salud en su jurisdicción.
- d) Operativización de la política Nacional de Medicina Tradicional e Interculturalidad.
- e) Asegurar el funcionamiento del Consejo Social Departamental y la Asamblea Departamental de Salud.

- f) Generar alianzas estratégicas con otros sectores para dar respuesta a las demandas sociales sobre las determinantes de salud con recursos concurrentes concordados y priorizados, con la comunidad según contexto.
- g) Asegurar la implementación de procesos de promoción de la Salud, prevención y atención de las enfermedades y rehabilitación de la Salud.
- h) Implementar la Gestión Participativa y Control Social en los niveles departamentales, municipales y locales.
- i) Suministrar información veraz y oportuna al Sistema Nacional de Información en Salud.
- j) Articular el accionar en salud con los municipios de su ámbito territorial.
- k) Promover actividades docente asistenciales en base a normas establecidas.
- l) Convoca, selecciona y designa al coordinador de la red de servicios de acuerdo al reglamento del colegio médico.

**Análisis de las atribuciones del SEDES (Opinión personal):** Las atribuciones son las facultades o competencias para hacer algo, que tiene en este caso la organización SEDES, cada una de ellas están bien definidas pues describen a la claridad lo que hace la organización a nivel salud en el departamento de Tarija.

## 5.4 Organigrama funcional



**Análisis del Organigrama funcional (Opinión personal):** El organigrama que presenta la organización SEDES Tarija, en un organigrama funcional, vertical y está bien realizado porque describe las funciones de cada Unidad.

## **5.5 Herramienta actual de evaluación del desempeño del SEDES**

Para determinar la herramienta que se usa actualmente para la evaluación del desempeño de la organización SEDES, se realizó una investigación exploratoria a través de entrevistas no estructuradas.

### **Entrevista con el director de SEDES**

**¿Qué herramienta usa actualmente el SEDES para la evaluación de desempeño?**

**R.-** La evaluación de desempeño se hace mediante formularios.

**¿Cuándo se realizó la última evaluación en la empresa?**

**R.-** En la gestión 2019.

**¿Quiénes se encargan de llevar a cabo la evaluación de desempeño?**

**R.-** El departamento de recursos humanos.

**¿Esta evaluación se realiza anual o semestralmente?**

**R.-** Anualmente, en el mes de noviembre.

**¿Con cuántos trabajadores administrativos cuenta actualmente el SEDES Tarija?**

**R.-** 296, pero abierto a nuevas contrataciones por época de pandemia.

### **Entrevista con la jefa de Recursos Humanos**

**¿Quiénes son los encargados de realizar la evaluación del desempeño?**

**R.-** Los encargados de realizar la evaluación del desempeño anual son: la unidad de recursos humanos, inmediato superior y la máxima autoridad funcional.

**¿Con cuánto tiempo de anticipación se prepara la evaluación del desempeño?**

**R.-** Con un mes de anticipación.

**¿Pueden proponer factores nuevos para el formulario que ya tienen hecho para la evaluación y quienes pueden hacerlo?**

**R.-** Si, para tal efecto se envía nota a Directores y Supervisores de personal con meses de anticipación, ya que la evaluación del desempeño se la realiza a finales de año.

## **5.6 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se cuenta con profesionales con amplio conocimiento en el área de la salud.</li><li>• Se cuenta con un equipo altamente comprometido y con capacidad para dar respuesta a las necesidades de la población.</li><li>• Los recursos humanos están motivados a mejorar sus competencias profesionales y personales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura para el desarrollo profesional.</li><li>• Comunicación adaptada a la nueva realidad.</li><li>• Dar respuesta oportuna a los requerimientos de la población.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La falta de gestión adecuada para mejorar la infraestructura de la organización.</li><li>• No se cuenta con un programa de capacitación del personal.</li><li>• La falta de cursos que puedan complementar la formación de los funcionarios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de cambio político, social y económico en el país.</li><li>• Reducción de ingresos por aplicación de normas nacionales.</li><li>• Presión social para lograr atención a demandas de salud.</li></ul>

**Elaboración propia**

## 5.7 Procesamiento e interpretación de resultados

### 5.7.1 Población de estudio

La población sujeta a estudio de la siguiente investigación está compuesta por el personal administrativo del SEDES Tarija.

Según información proporcionada por el SEDES, el sector administrativo cuenta con 296 funcionarios.

### 5.7.2 Tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra se trabajará con un nivel de confianza del 90%, al cual corresponde un valor de  $z=1.645$ , con un error del 10% debido al corto período de tiempo con el que se cuenta para la realización de la investigación.

**Fórmula de cálculo para estimar el tamaño de la muestra:**

$$n_o = \frac{(Z)^2 P * Q}{e^2 + \frac{Z^2 (P * Q)}{N}}$$

**Donde:**

**N=** Tamaño de la población: **296**

**P=** Probabilidad de éxito: **0.50**

**Q=** Probabilidad de fracaso: **0.50**

**e=** 10% o el 0.10 de error de estimación

**Z=** el nivel de confianza del 90%, esto da un valor de 1.645 para z

$$n_o = \frac{(1.645)^2 (0.50 * 0.50)}{0.10^2 + \frac{1.645^2 (0.50 * 0.50)}{296}}$$



$n_o = 68$  encuestas.

Para llevar a cabo la presente investigación se deberá realizar 68 encuestas.

### 5.7.3 Interpretación de Resultados

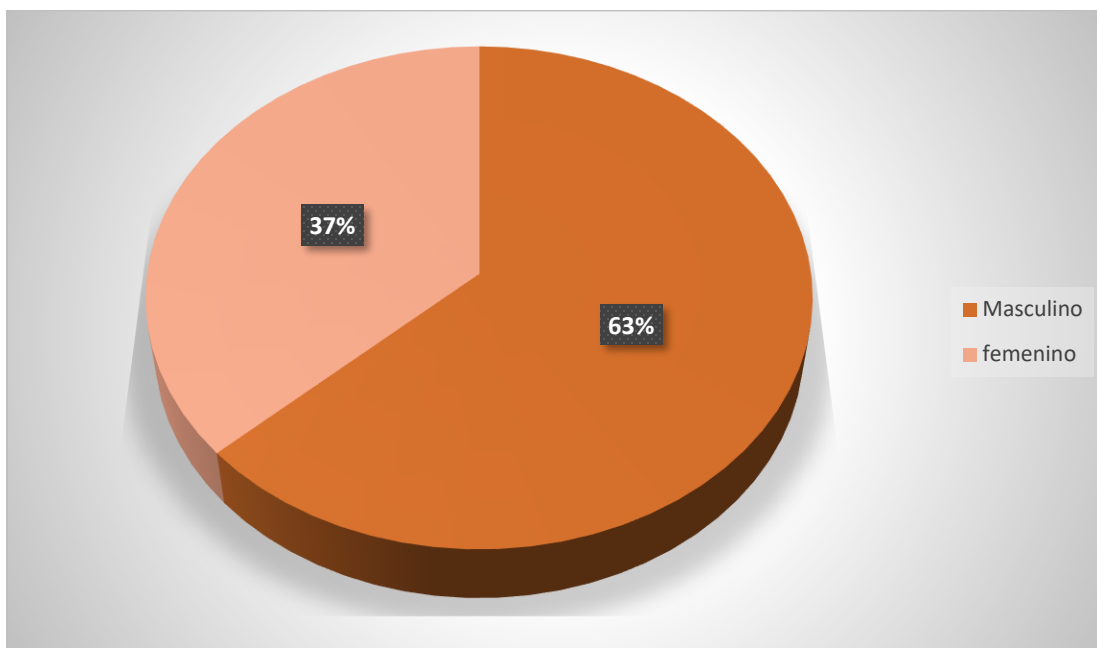
Luego de la aplicación de la encuesta a la población en estudio (**Ver Anexo 1**), se pasó a tabular los datos. A continuación, se enumeran las tablas y gráficos correspondientes a los resultados de la encuesta:

#### 1. Sexo del entrevistado

**Cuadro 1 Sexo del entrevistado**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Masculino</b>	43	63%
<b>Femenino</b>	25	37%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1 Sexo del entrevistado**



**Fuente:** Elaboración propia

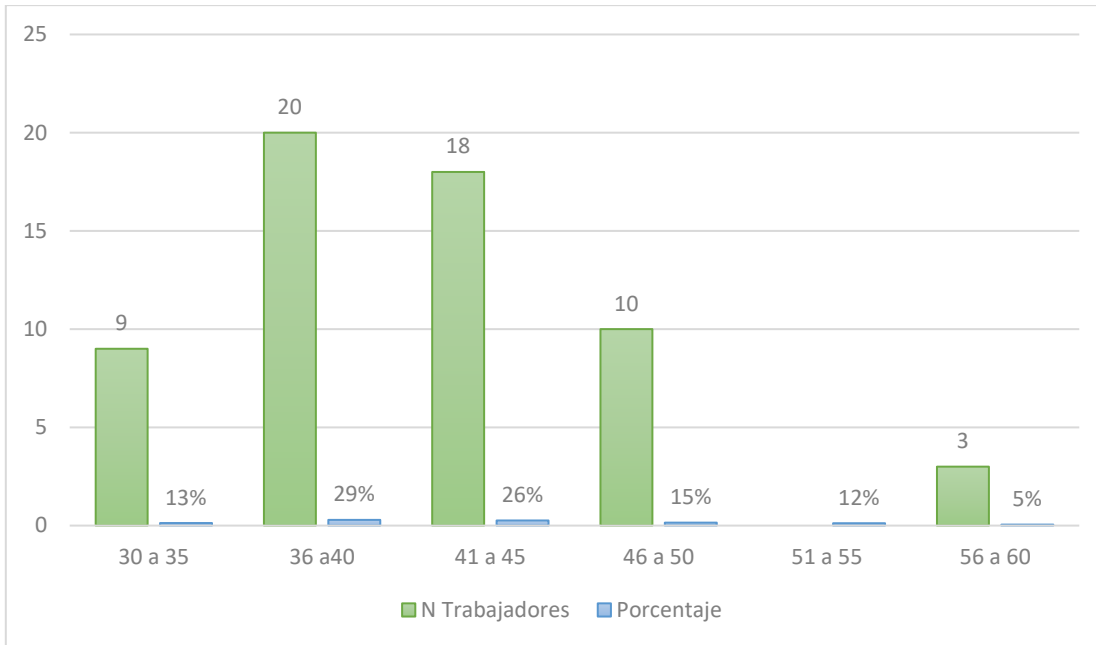
**Interpretación:** De los 68 funcionarios encuestados, la anterior gráfica nos muestra que el 37% de las personas encuestadas, son de sexo femenino y el 63% de las personas encuestadas son varones.

## 2. Edad del entrevistado

**Cuadro 2 Edad del entrevistado**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 a 35	9	13%
36 a 40	20	29%
41 a 45	18	26%
46 a 50	10	15%
51 a 55	8	12%
56 a 60	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2 Edad del entrevistado**

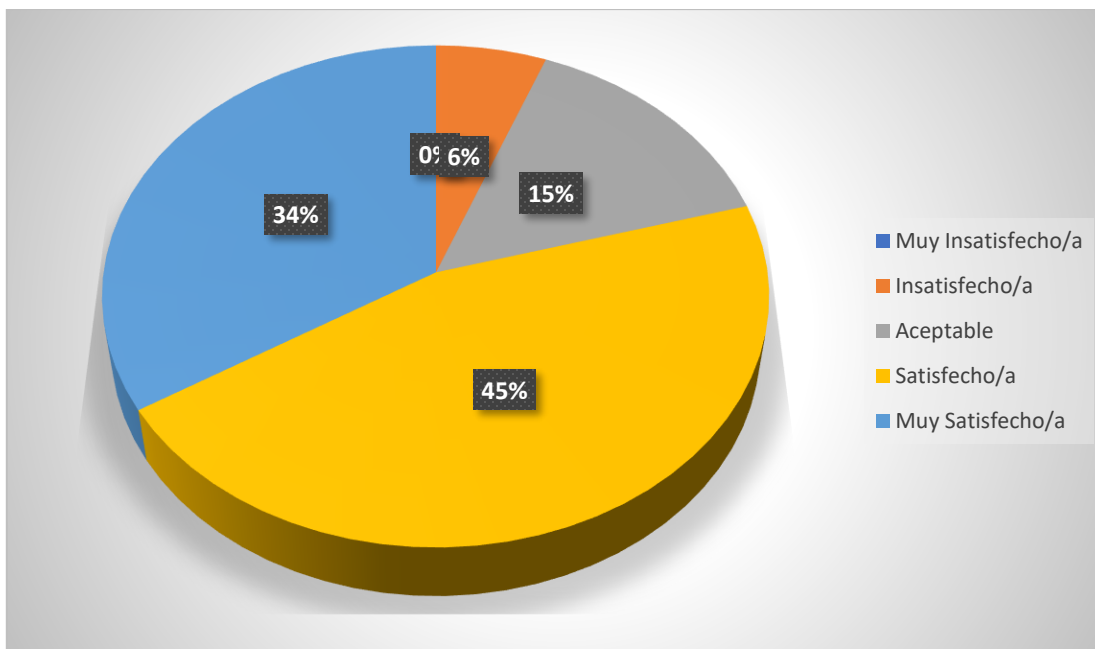


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos podemos observar que el 29% de los funcionarios representa una edad entre 36 a 40 años, también un 26% una edad entre 41 y 45 años.

### 3. ¿Qué tan satisfecho se siente de formar parte del personal del “SEDES”?

**Gráfico 3 Satisfacción del personal**

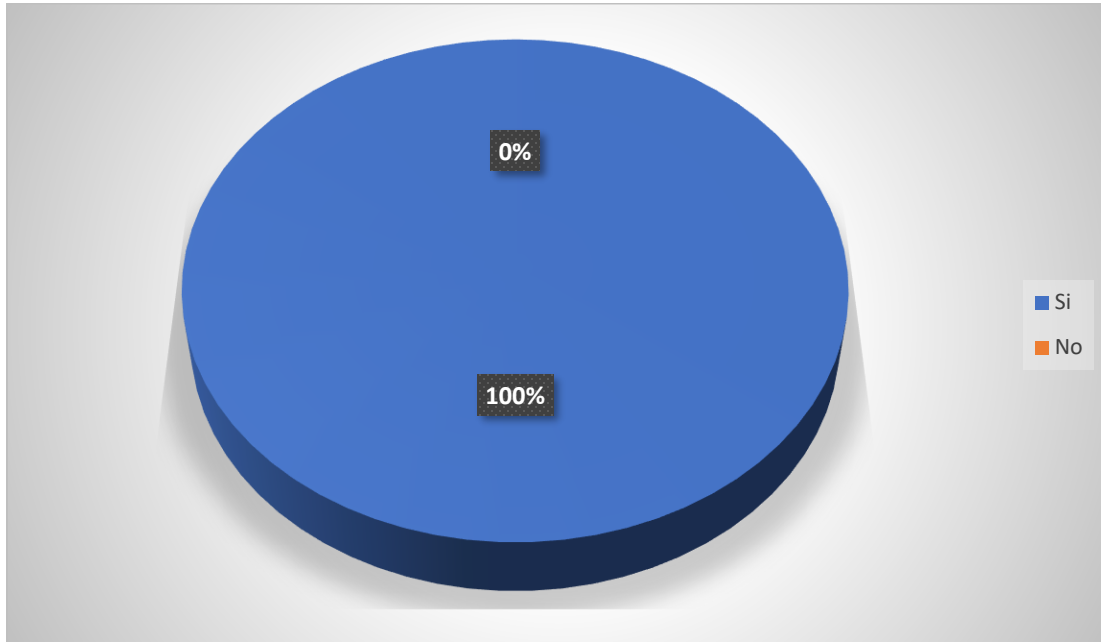


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 34% está muy satisfecho, el 45% está satisfecho, el 15% aceptable y solamente el 6% se encuentra insatisfecho, de acuerdo a los anteriores resultados descritos, la gran mayoría de los funcionarios se encuentra satisfecho/a de formar parte de la organización SEDES.

4. ¿Conoce usted si la organización cuenta con un departamento de recursos humanos?

Gráfico 4 Departamento de recursos humanos

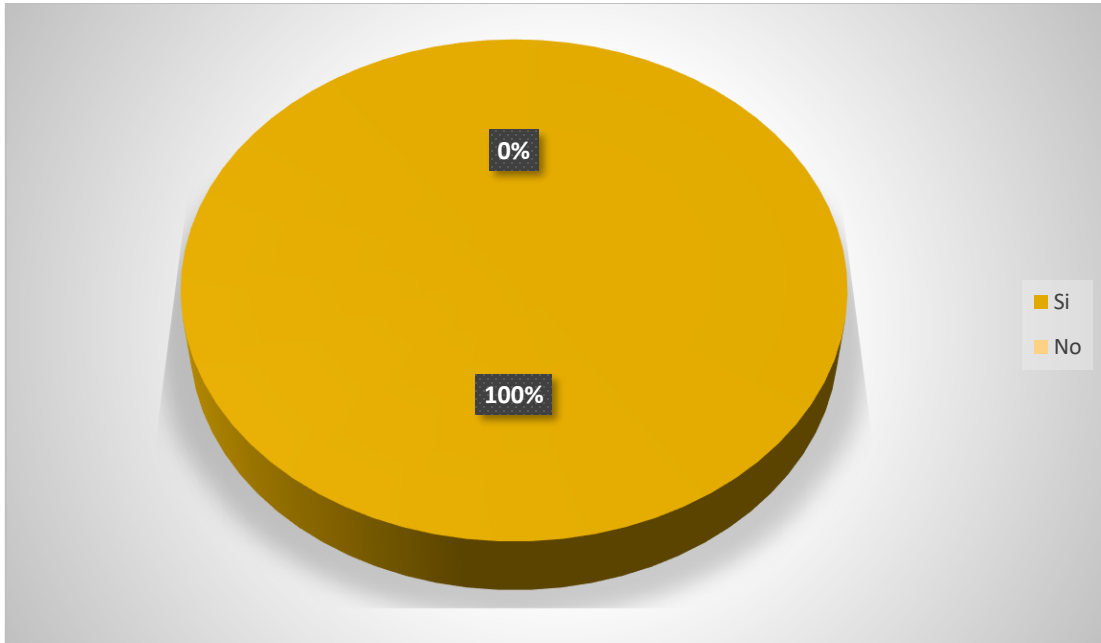


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Como se puede evidenciar en el cuadro anterior el 100%, es decir, la totalidad de los funcionarios tiene conocimiento del departamento de recursos humanos, donde cuentan con una supervisión, y atención del personal, controlando los procesos de selección, compensaciones, evaluación, capacitación y bienestar social.

**5. ¿Conoce cuáles son las funciones primarias y funciones secundarias de su cargo?**

**Gráfico 5 Funciones**

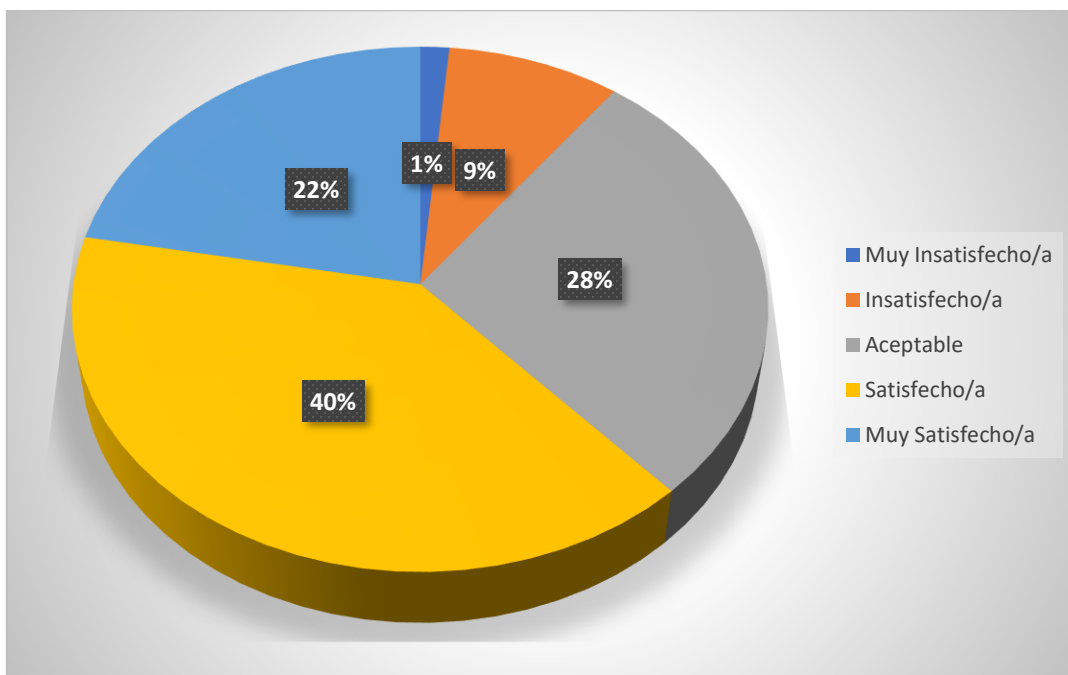


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Del total de los funcionarios encuestados, 68 tienen conocimiento de las funciones primarias y funciones secundarias de su cargo, que representa el 100%. Tomando en cuenta que, a través de conocer sus funciones del cargo, tiene alta probabilidad de desarrollar un buen desempeño del cargo.

## 6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en el puesto?

Gráfico 6 Puesto

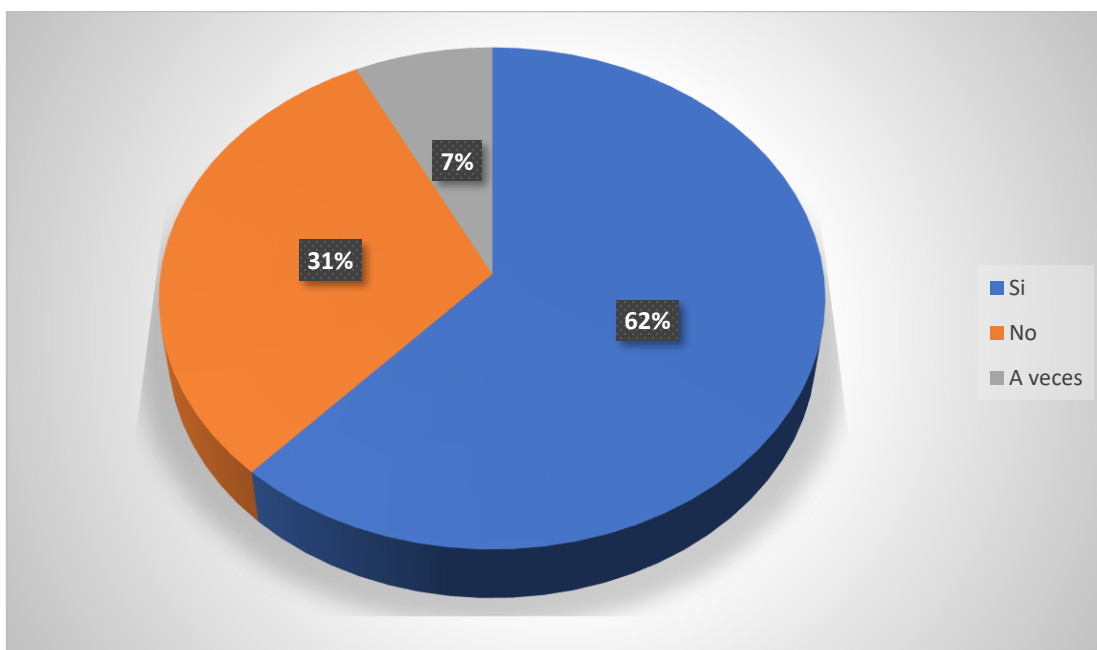


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 22% está muy satisfecho, el 40% satisfecho, el 28% aceptable, el 9% insatisfecho y sólo el 1% está muy insatisfecho, de acuerdo a los anteriores resultados descritos, la gran mayoría de los funcionarios se encuentra satisfecho/a de ocupar un puesto en la organización SEDES.

**7. ¿La organización le facilita los materiales y equipos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones?**

**Gráfico 7 Material y equipos**



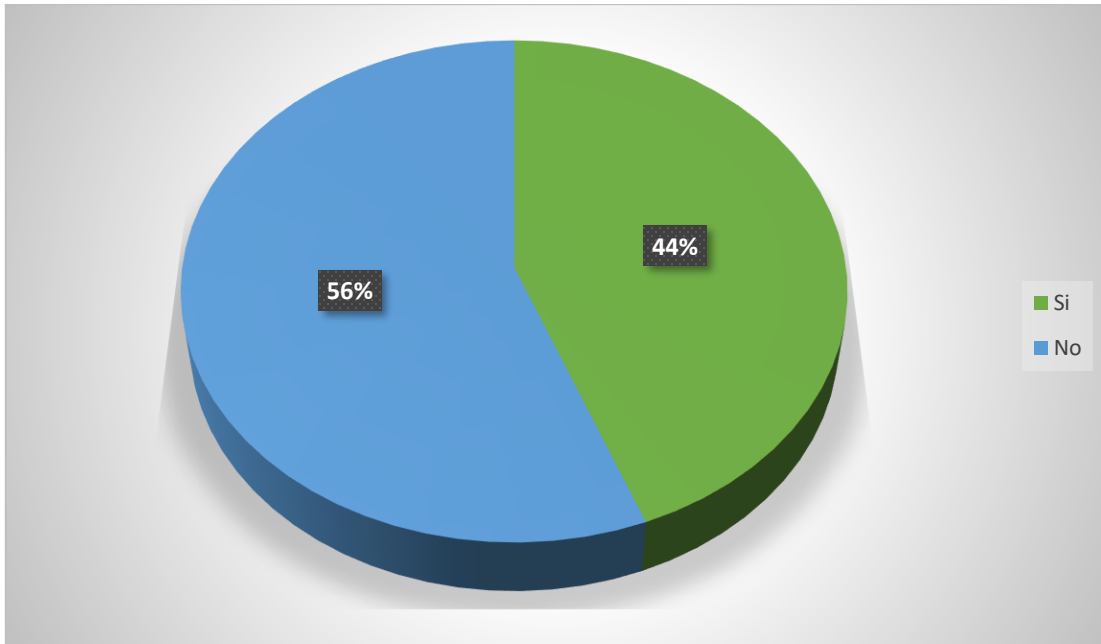
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Como se puede evidenciar en la organización SEDES, un 62% si afirman que le facilitan los materiales y equipos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones, un 31% niegan recibirlo y un 7% coteja que a veces le facilitan, para el desarrollo adecuado de sus funciones que le ayude a un mejor desempeño.



**8. ¿La organización realizó la evaluación del desempeño en los últimos años a su persona?**

**Gráfico 8 Evaluación de desempeño en los últimos años**

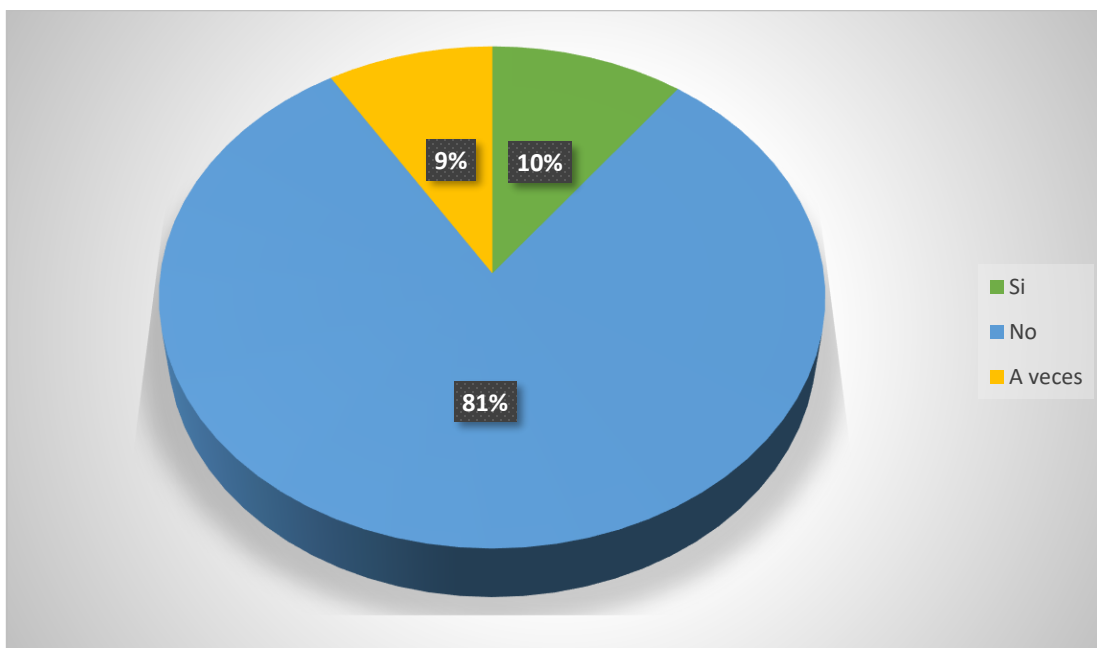


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se coteja que en los últimos años la organización SEDES no realizó la evaluación del desempeño, 56% no le realizaron una evaluación del desempeño y a un 44% si le realizaron la evaluación del desempeño.

**9. ¿Recibió memorándum de felicitaciones o estímulos en el desempeño de su puesto?**

**Gráfico 9 Felicitaciones y estímulos**

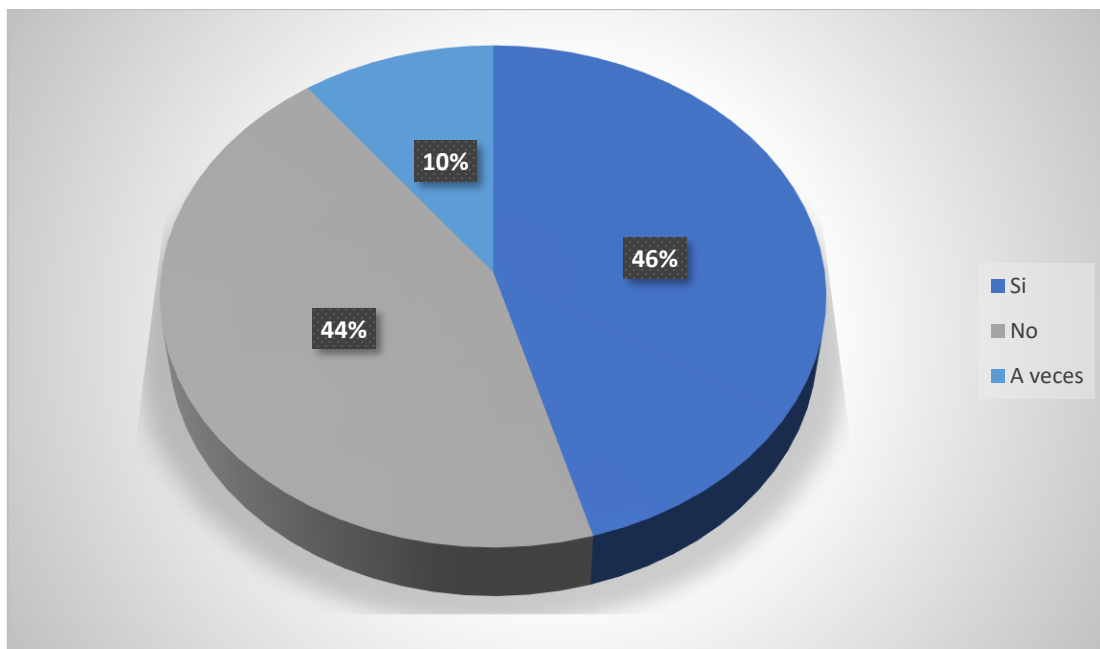


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se coteja que un 81% de los funcionarios no recibió memorándum de felicitaciones o estímulos en el desempeño de su puesto, un 9% de los funcionarios recibió a veces el memorándum, y un 10% de los funcionarios si recibió los memorándums. Se puede evidenciar que la organización SEDES sólo envía este tipo de memorándum a funcionarios que logran un buen resultado en su evaluación de desempeño.

## 10. ¿Se le hace conocer los resultados de su trabajo?

Gráfico 10 Resultados de trabajo

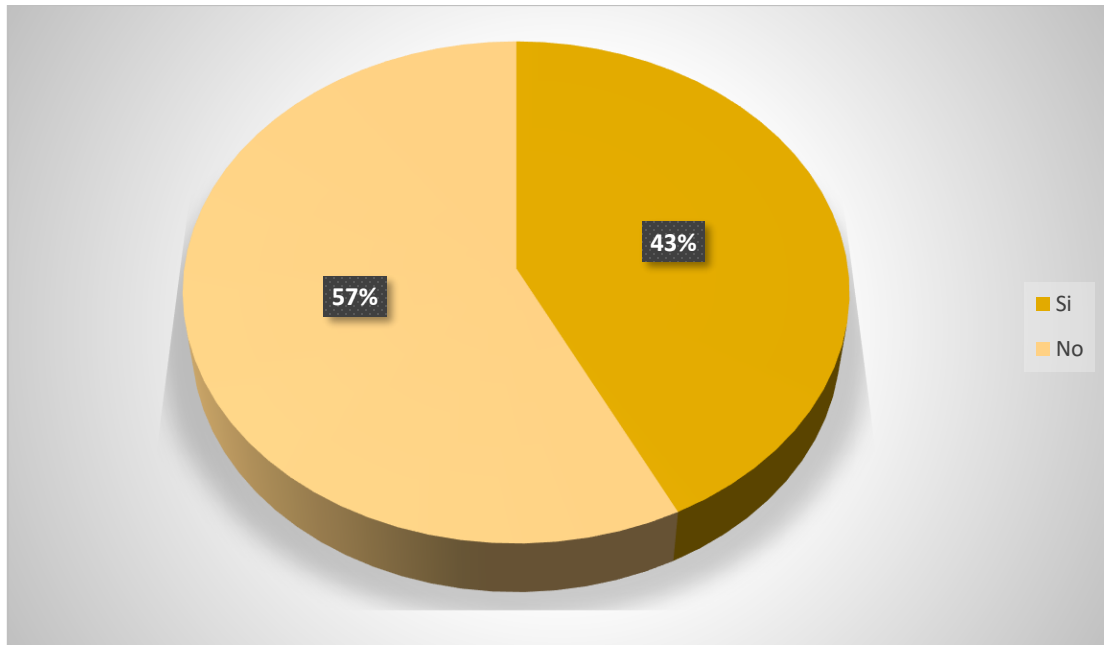


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se evidenció que a un 44% de los funcionarios no se le hace conocer los resultados de su trabajo, a un 10% de los funcionarios a veces se le hace conocer y a un 46% de los funcionarios si se les hace conocer los resultados de su trabajo.

## 11. ¿Recibe capacitaciones que mejoren el desempeño de su trabajo?

Gráfico 11 Capacitaciones

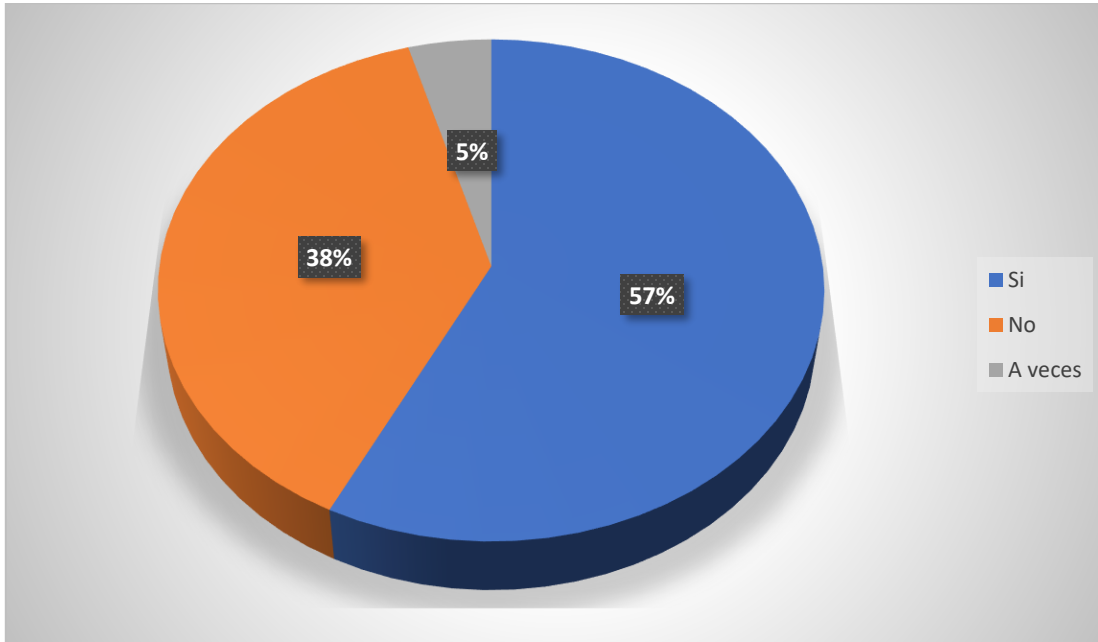


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se cotejo que un 57% de los funcionarios encuestados no reciben capacitación para el buen desempeño de su trabajo y un 43% de los funcionarios encuestados si reciben capacitación para el mejor desempeño de su trabajo.

## 12. ¿Su jefe muestra interés en el desenvolvimiento de su trabajo?

Gráfico 12 Desenvolvimiento de su trabajo

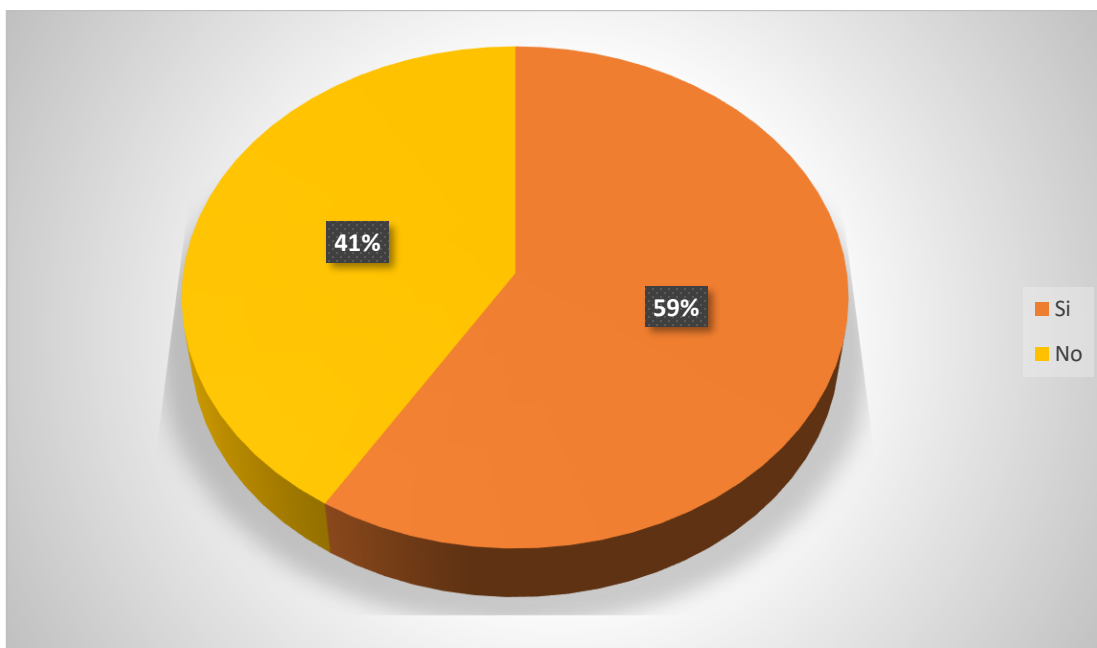


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se evidenció que a un 57% de los funcionarios encuestados sus jefes si muestran interés por su desenvolvimiento de su trabajo, a un 5% a veces le muestran interés y a un 38% no le muestran interés en el desenvolvimiento de su trabajo. Un reconocimiento de parte del jefe en algunos casos es importante para el funcionario e influencia en el interés de su desempeño.

### 13. . ¿Conoce los beneficios que trae la evaluación del desempeño?

Gráfico 13 Beneficios

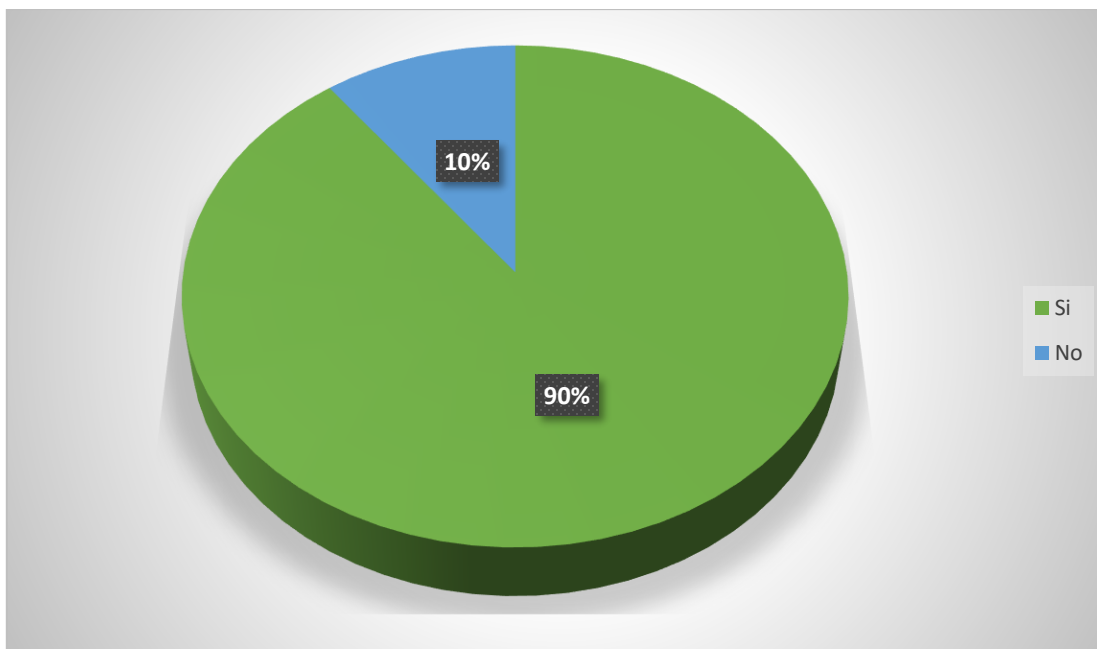


**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Como se evidencia un 59% de los funcionarios encuestados si tienen conocimiento de los beneficios que trae la evaluación del desempeño y un 41% no tiene conocimiento de los beneficios que trae la evaluación del desempeño.

#### 14. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Gráfico 14 Equipo de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se correa que un 90% de los funcionarios encuestados se siente parte de un equipo de trabajo y un 10% no se siente parte de un equipo, de tal manera que si hay compañerismo y solidaridad entre compañeros del SEDES.

# **CAPITULO IV**

# **PROPUESTA**



## **1 Introducción**

Las organizaciones públicas se encargan de la evaluación del desempeño a través del sistema de administración de personal, es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un funcionario a la organización, identifica los tipos de insuficiencia y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, y capacidades que los caracteriza.

La evaluación del desempeño tiene como finalidad principal obtener un incremento en la eficacia y productividad laboral a través de la concientización e identificación del personal de la organización con sus objetivos y metas principales, esto a partir de un sistema de la medición objetiva de resultados que permita identificar la calidad y capacidad del recurso humano, para tomar medidas que incrementen las capacidades y habilidades de los empleados en la ejecución de sus labores.

### **1.1 Propuesta**

La propuesta presentada a consideración de la organización SEDES de la ciudad de Tarija, tiene como respaldo los datos más importantes obtenidos a través de la investigación de campo, con la finalidad de conocer cómo funciona internamente la organización SEDES Tarija.

Como la organización Servicio Departamental de Salud (SEDES) Tarija posee una herramienta (formularios) anual de evaluación del desempeño (**Ver Anexo 2**), se propone a la organización:

- Un procedimiento de evaluación del desempeño para medir el potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

En la presente propuesta se describen las actividades que se deben tomar en cuenta para poder realizar una mejor evaluación del desempeño, además de nuevos formularios de evaluación.

## **1.2 Objetivo General**

Aplicar en el Servicio Departamental de Salud de Tarija (SEDES) un procedimiento para la evaluación del desempeño que permita medir el potencial humano del personal administrativo.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

- Medir el potencial humano para determinar las fortalezas y debilidades en sus puestos de trabajo.
- Incrementar los índices de productividad del personal administrativo a través de la medición objetiva de resultados, para un mejor desempeño laboral.
- Motivar a los empleados a mejorar y mantener a través de la retroalimentación un mejor rendimiento, para el logro de objetivos de la organización.

## **2 Desarrollo de la Propuesta**

El procedimiento para la evaluación del desempeño a desarrollar pretende dar a los evaluadores y/o evaluados un detalle de la serie de pasos a realizar en la evaluación.

La función de la evaluación del desempeño, consiste en determinar a través de un proceso permanente en qué medida el diseño de puestos ha sido ejecutado por cada funcionario.

El objetivo de la función de evaluación del desempeño es constituirse en un medio para desarrollar programas de mejoramiento.

La responsabilidad por la programación y control de ejecución de la función de evaluación del desempeño, es de la Unidad de Recursos Humanos, por la ejecución y calidad de la misma, del inmediato superior; por la presentación de actividades desarrolladas durante el periodo sujeto a evaluación del funcionario.

### **2.1 Planificación de la evaluación**

Para poder realizar la evaluación del desempeño, se deben elaborar las siguientes fases:

## **Primera Fase**

- ❖ La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad.
- ❖ La programación de la evaluación será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.
- ❖ Los factores de evaluación serán establecidos considerando la categoría el funcionario a evaluar y guardando correspondencia con el contenido de la Programación Operativa Anual Individual. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y capacidad de gestión.
- ❖ Los parámetros o grados de evaluación son criterios a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse estrictamente a hechos objetivos y mensurables conforme a la Programación Operativa Anual Individual.

## **Segunda Fase**

El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quien deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del funcionario público. Al respecto:

- ❖ Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, el encargado de la unidad de personal y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.
- ❖ El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formato parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación la deberá realizar el superior jerárquico. En caso contrario de no existir un superior, el proceso de evaluación del desempeño se prorrogará previo conocimiento de la Superintendencia del Servidor Civil.
- ❖ El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente y en Observación.

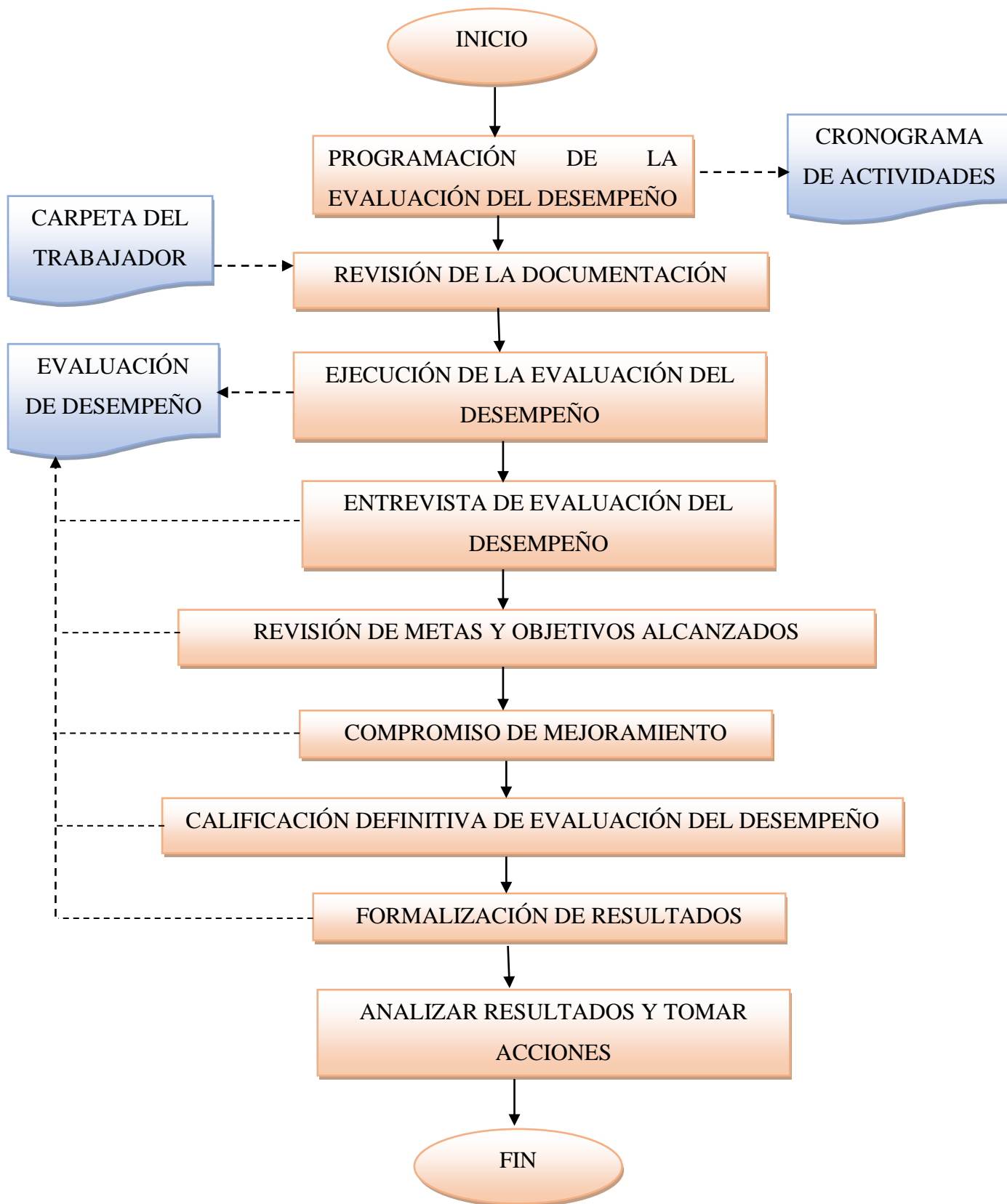
- Excelente: Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria en la entidad y a incentivos psicosociales.
  - Bueno: Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.
  - Suficiente: Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará a lugar a la otorgación de ningún incentivo.
  - En Observación: Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas “en observación” darán lugar a la separación del servidor de la entidad.
- ❖ El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal determinará en concordancia con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos.
  - ❖ La entidad podrá adoptar cualquier tipo de denominación para esta escala de calificación, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta, previa compatibilización técnica del SAP.
  - ❖ Los empleados evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación y a las demás instancias que establece el estatuto del funcionario público y las presentes Normas Básicas, cuando consideren que sus legitimaciones de derecho han sido afectadas en violación a las normativas vigentes.

## 2.2 Flujograma del proceso de evaluación

A continuación, se detalla el flujograma realizado para el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo del SEDES Tarija:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>INICIO</b>	N/A	N/A
<b>PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	Envío de circular a todos los miembros de la organización indicando el propósito de la Evaluación del Desempeño y los procedimientos a seguir.	Unidad de Recursos Humanos
<b>CARPETA DEL TRABAJADOR - REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN</b>	Solicitud de la carpeta del funcionario para revisión de anteriores evaluaciones del desempeño (Si es que la tuviera).	Unidad de Recursos Humanos
<b>EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Realización de la evaluación del desempeño.	Inmediato Superior
<b>ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Comunicación entre jefe y colaborador para establecer, en primer lugar, los retos y objetivos en cuyo cumplimiento deben focalizarse sus esfuerzos en el periodo contemplado.	Inmediato Superior y funcionario
<b>REVISIÓN DE METAS Y OBJETIVOS ALCANZADOS</b>	Verificar el logro o no de metas y objetivos individuales y organizacionales.	Inmediato Superior y funcionario

<b>COMPROMISO DE MEJORAMIENTO</b>	Compromiso del evaluado a mejorar el desempeño.	Funcionario
<b>CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Entrega de resultados de la evaluación del desempeño.	Máxima Autoridad Funcional
<b>FORMALIZACIÓN DE RESULTADOS</b>	Formalización del proceso de evaluación del desempeño.	Unidad de Recursos Humanos Inmediato Superior Máxima Autoridad Funcional Funcionario
<b>ANALIZAR RESULTADOS Y TOMAR ACCIONES</b>	Tomar acciones de acuerdo a los resultados obtenidos por los evaluados.	Unidad de Recursos Humanos Inmediato Superior Máxima Autoridad Funcional Funcionario
<b>FIN</b>	N/A	N/A



### 2.3 Periodo objeto de evaluación: ANUAL

Se va a evaluar a aquel personal que haya prestado sus servicios de manera efectiva en el SEDES durante un periodo mínimo, igual o superior a seis meses, dentro del periodo objeto de evaluación.

### 2.4 Etapas, actividades y responsables

El procedimiento a seguir en la Evaluación del Desempeño de manera general, indicando los respectivos responsables es el siguiente:

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Envío de nota a Directores y Supervisores de personal, solicitando que propongan factores que pudiesen ser incorporados en la Evaluación del Desempeño en el mes de octubre.	Unidad de Recursos Humanos
2	Definición del formato final con inclusión de factores o variables.	Unidad de Recursos Humanos
3	Elaboración del formulario de Evaluación del Desempeño.	Unidad de Recursos Humanos
4	Distribución del formulario con el instructivo a todos quienes tienen a su cargo personal, durante el mes de noviembre de cada año.	Unidad de Recursos Humanos
5	Envío de circular a todos los miembros de la organización indicando el propósito de la Evaluación del Desempeño y los procedimientos a seguir.	Unidad de Recursos Humanos
6	Constatación de la entrega y posesión del Diseño de Puestos a cada funcionario.	Unidad de Recursos Humanos
7	Comunicación de fechas de presentación de informe de actividades por cada funcionario y evaluación final.	Unidad de Recursos Humanos



8	Elaboración del informe de actividades del periodo total sujeto a evaluación.	Funcionario
9	Entrega de la Evaluación del Desempeño en la fecha estipulada.	Inmediato Superior
10	Ejecución de la Evaluación del Desempeño.	Inmediato Superior
11	Análisis y discusión de la Evaluación de Eficiencia entre el inmediato Superior y el funcionario.	Inmediato Superior y funcionario
12	Envío de Evaluación final a la Unidad de Recursos Humanos y tabulación.	Máxima Autoridad Funcional
13	Apelación a la Evaluación del Desempeño.	Funcionario
14	Emisión de criterio final de la apelación.	Unidad de Recursos Humanos o Comité formado para tal efecto con participación laboral.
15	Ejecución de decisiones emergentes de la Evaluación de Desempeño.	Unidad de Recursos Humanos Inmediato Superior Máxima Autoridad Funcional Funcionario

## 2.5 Sujetos a evaluación

### Grupo laboral A: Nivel Ejecutivo

Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos funcionarios que ejercen autoridad administrativa, incluyendo gerencias, jefes de departamento y unidades de staff.

### Grupo laboral B: Nivel Profesional

Comprende al personal que realiza funciones de carácter profesional. Sin jefatura formal.

## **Grupo laboral C: Nivel Técnico - Administrativo**

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, y profesional, especializado dentro de los departamentos administrativos y técnicos (Finanzas, Contaduría, proyectos, etc.).

### **2.6 Método propuesto: escalas gráficas**

El método elegido para evaluar al personal administrativo del SEDES Tarija es el método de escalas gráficas, porque como principal ventaja, posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la organización y la situación de cada empleado ante ellas.

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar dificultades considerables.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor cuenta con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Este método contribuye para determinar las disposiciones o medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

**Ventajas:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la organización y la situación de cada empleado ante ellas.

**Desventajas:**

- No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación.
- Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados

### **2.6.1 Instrumento propuesto: Formulario de Evaluación del Desempeño**

El formulario de Evaluación del Desempeño es un instrumento de recolección de la información referente al Desempeño del Personal Administrativo del SEDES Tarija, tomado del Método de Evaluación del Desempeño de las Escalas Gráficas, que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados en dependencia de las responsabilidades de los trabajadores, en relación con el puesto en que se desempeñan.

El instrumento es un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño con sus respectivos criterios de evaluación, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada funcionario las cualidades que se intenta evaluar.

#### **Razones para la elección de este tipo de formulario:**

- Porque puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Porque puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Porque puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

A continuación, se detallan los tres formularios propuestos:

- Formulario de Evaluación del Desempeño de funcionarios con Nivel Ejecutivo.
- Formulario de Evaluación del Desempeño de funcionarios con Nivel Profesional.
- Formulario de Evaluación del Desempeño de funcionarios con Nivel de Técnico - Administrativo.

## 2.6.2 Formulario de Evaluación del Desempeño de funcionarios con Nivel Ejecutivo

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		NIVEL EJECUTIVO				
<b>I. DATOS DEL FUNCIONARIO:</b>						
1.1. Nombres y Apellidos.....					1.2. Cl.....	
1.3. Cargo:.....						
1.5. Fecha de Evaluación:..... Evaluado por.....						
<b>II. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>						
<b>INSTRUCCIONES</b> Coloque en la columna el puntaje que mejor exprese en su opinión el desempeño del funcionario en el periodo de referencia.						
<b>1. Habilidades gerenciales:</b> Se refiere a las habilidades que permiten que se gestione de manera óptima una organización.						
FACTORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN	20-39	40-59	60-79	80-100	Puntaje ponderado
		En Observación	Suficiente	Bueno	Excelente	(Por favor no llenar)
1.1. Planeamiento y organización	Establece objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc., a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.					
1.2. Control	Evalúa y mide la ejecución de los objetivos, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.					
1.3. Liderazgo y motivación	Genera confianza en el equipo sobre los objetivos de la organización. Una energía positiva, mantiene alto el nivel de entusiasmo del equipo y ayuda a entregar resultados de calidad.					
1.4 Seguimiento y solución de problemas	Establece sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.					
<b>2. Capacidad de Desempeño Institucional:</b> Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el funcionario hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.						
2.1. Calidad del Trabajo	Presenta orden, prolijidad y precisión en los resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.					
2.2. Capacidad de decisión	Afronta un problema y lo soluciona.					
2.3. Capacidad de ejecución	Es específico en los objetivos y prioridades.					

2.4. Actualización	Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia en el puesto.					
<b>3. Competencias de desempeño Personal:</b>						
Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.						
3.1. Vocación de Servicio	Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.					
3.2. Compromiso Institucional	Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades del SEDES, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.					
3.3. Calidad de las Relaciones Humanas	Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.					
3.4. Calidad de las Relaciones con Terceros	Establece y mantiene relaciones armónicas con personal de otras instituciones y público en general.					
3.5. Disciplina	Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.					
3.6. Discreción	Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.					
3.7. Imagen	Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.					
Puntaje Total						

NOMBRES Y FIRMAS DE CONFORMIDAD:

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Evaluado

## 2.6.3 Formulario de Evaluación del Desempeño de funcionarios con Nivel Profesional

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		NIVEL PROFESIONAL				
<b>I. DATOS DEL FUNCIONARIO:</b>						
1.1. Nombres y Apellidos.....						1.2. Cl.....
1.3. Cargo:.....						
1.5. Fecha de Evaluación:..... Evaluado por.....						
<b>II. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>						
<b>INSTRUCCIONES</b>						
Coloque en la columna el puntaje que mejor exprese en su opinión el desempeño del funcionario en el periodo de referencia.						
<b>1. Habilidades:</b> Capacidad para cumplir con sus funciones correctamente y con facilidad.						
FACTORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN	20-39	40-59	60-79	80-100	Puntaje ponderado
		En Observación	Suficiente	Buena	Excelente	(Por favor no llenar)
1.1. Competencia profesional	Habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.					
1.2. Planeamiento	Planeamiento adecuado de su trabajo; definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución.					
1.3. Liderazgo y motivación	Genera confianza en el equipo sobre los objetivos de la organización. Una energía positiva, mantiene alto el nivel de entusiasmo del equipo y ayuda a entregar resultados de calidad.					
1.4 Comunicación	Transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
<b>2. Capacidad de Desempeño Institucional:</b>						
Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el funcionario hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.						
2.1. Calidad del Trabajo	Presenta orden, prolijidad y precisión en los resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.					
2.2. Claridad conceptual y analítica	Tiene los conocimientos y soportes conceptuales y teóricos requeridos para el puesto.					

2.3. Capacidad de ejecución	Es específico en los objetivos y prioridades.					
2.4. Actualización	Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia en el puesto.					
<b>3. Competencias de desempeño Personal:</b>						
Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.						
3.1. Vocación de Servicio	Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales					
3.2. Compromiso Institucional	Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades del SEDES, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.					
3.3. Calidad de las Relaciones Humanas	Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.					
3.4. Trabajo en equipo	Tiene la capacidad para promover la formación de equipos e integrarse participativamente en los mismos.					
3.5. Disciplina	Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.					
3.6. Discreción	Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.					
3.7. Imagen	Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.					
Puntaje Total						

NOMBRES Y FIRMAS DE CONFORMIDAD:

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Evaluado



## 2.6.4 Formulario de Evaluación del Desempeño de funcionarios con Nivel Técnico-Administrativo

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO				
<b>I. DATOS DEL FUNCIONARIO:</b>						
1.1. Nombres y Apellidos.....						1.2. CI.....
1.3. Cargo:.....						
1.5. Fecha de Evaluación:..... Evaluado por.....						
<b>II. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>						
<b>INSTRUCCIONES</b> Coloque en la columna el puntaje que mejor exprese en su opinión el desempeño del funcionario en el periodo de referencia.						
1. <b>Actitudes:</b> Rasgos de la personalidad y su forma de reaccionar frente a los problemas.						
FACTORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN	20-39 En Observación	40-59 Suficiente	60-79 Bueno	80-100 Excelente	Puntaje ponderado  (Por favor no llenar)
1.1. Creatividad	Tiene tendencia a innovar en sus labores.					
1.2. Espíritu de colaboración	Voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.					
<b>2. Capacidad de Desempeño Institucional:</b> Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el funcionario hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.						
2.1. Calidad del Trabajo	Presenta orden, prolijidad y precisión en los resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.					
2.2. Claridad conceptual y analítica	Tiene los conocimientos y soportes conceptuales y teóricos requeridos para el puesto.					
2.3. Actualización	Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia en el puesto.					
<b>3. Competencias de desempeño Personal:</b> Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.						
3.1. Vocación de Servicio	Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.					

3.2. Compromiso Institucional	Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades del SEDES, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.					
3.3. Calidad de las Relaciones Humanas	Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.					
3.4. Trabajo en equipo	Tiene la capacidad para promover la formación de equipos e integrarse participativamente en los mismos.					
3.5. Disciplina	Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.					
3.6. Discreción	Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.					
3.7. Imagen	Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.					
Puntaje Total						

NOMBRES Y FIRMAS DE CONFORMIDAD:

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Evaluado

## 2.7 Factores de Evaluación del Desempeño según categorías

A continuación, se mencionan los factores de acuerdo con la categoría a la que pertenece el evaluado:

### NIVEL EJECUTIVO

	<b>Factores</b>
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Planeamiento y organización Control Liderazgo y Motivación Seguimiento y solución de problemas
<b>Capacidad de Desempeño Institucional</b>	Calidad del Trabajo Capacidad de decisión Capacidad de ejecución Actualización
<b>Competencias de desempeño Personal</b>	Vocación de servicio Compromiso Institucional Calidad de las Relaciones Humanas Calidad de las Relaciones con Terceros Disciplina Discreción Imagen

## NIVEL PROFESIONAL

	<b>Factores</b>
<b>Habilidades</b>	Competencia profesional Planeamiento Liderazgo y motivación Comunicación
<b>Capacidad de Desempeño Institucional</b>	Calidad del trabajo Claridad conceptual y analítica Capacidad de ejecución Actualización
<b>Competencias de desempeño Personal</b>	Vocación de servicio Compromiso Institucional Calidad de las Relaciones Humanas Trabajo en equipo Disciplina Discreción Imagen

## NIVEL TÉCNICO – ADMINISTRATIVO

	<b>Factores</b>
<b>Actitudes</b>	Creatividad Espíritu de colaboración
<b>Capacidad de Desempeño Institucional</b>	Calidad del Trabajo Claridad conceptual y analítica Actualización
<b>Competencias de desempeño Personal</b>	Vocación de Servicio Compromiso Institucional Calidad de las Relaciones Humanas Trabajo en equipo Disciplina Discreción Imagen

### 2.7.1 Definición de factores

Definición de cada uno los factores a ser evaluados en las distintas categorías.

## NIVEL EJECUTIVO

**Habilidades gerenciales:** Se refiere a las habilidades que permiten que se gestione de manera óptima una organización.

- **Planeamiento y organización:** Establece objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc., a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.

- **Control:** Evalúa y mide la ejecución de los objetivos, con el fin de detectar y prevenir desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.
- **Liderazgo y motivación:** Genera confianza en el equipo sobre los objetivos de la organización. Una energía positiva, mantiene alto el nivel de entusiasmo del equipo y ayuda a entregar resultados de calidad.
- **Seguimiento y solución de problemas:** Establece sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.

**Capacidad de Desempeño Institucional:** Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el funcionario hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.

- **Calidad del Trabajo:** Presenta orden, prolijidad y precisión en los resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.
- **Capacidad de decisión:** Afronta un problema y lo soluciona.
- **Capacidad de ejecución:** Es específico en los objetivos y prioridades.
- **Actualización:** Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia en el puesto.

**Competencias de desempeño Personal:** Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.

- **Vocación de Servicio:** Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales
- **Compromiso Institucional:** Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades del SEDES, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.
- **Calidad de las Relaciones Humanas:** Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.

- **Calidad de las Relaciones con Terceros:** Establece y mantiene relaciones armónicas con personal de otras instituciones y público en general.
- **Disciplina:** Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.
- **Discreción:** Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.
- **Imagen:** Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.

## **NIVEL PROFESIONAL**

**Habilidades:** Capacidad para cumplir con sus funciones correctamente y con facilidad.

- **Competencia profesional:** Habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.
- **Planeamiento:** Planeamiento adecuado de su trabajo; definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución.
- **Liderazgo y motivación:** Genera confianza en el equipo sobre los objetivos de la organización. Una energía positiva, mantiene alto el nivel de entusiasmo del equipo y ayuda a entregar resultados de calidad.
- **Comunicación:** Transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

**Capacidad de Desempeño Institucional:** Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el funcionario hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.

- **Calidad del Trabajo:** Presenta orden, prolijidad y precisión en los resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.

- **Claridad conceptual y analítica:** Tiene los conocimientos y soportes conceptuales y teóricos requeridos para el puesto.
- **Capacidad de ejecución:** Es específico en los objetivos y prioridades.
- **Actualización:** Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia en el puesto.

**Competencias de desempeño Personal:** Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.

- **Vocación de Servicio:** Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales
- **Compromiso Institucional:** Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades del SEDES, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.
- **Calidad de las Relaciones Humanas:** Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.
- **Trabajo en equipo:** Tiene la capacidad para promover la formación de equipos e integrarse participativamente en los mismos
- **Disciplina:** Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.
- **Discreción:** Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.
- **Imagen:** Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.



## NIVEL TÉCNICO – ADMINISTRATIVO

**Actitudes:** Rasgos de la personalidad y su forma de reaccionar frente a los problemas.

- **Creatividad:** Tiene tendencia a innovar en sus labores.
- **Espíritu de colaboración:** Voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.

**Capacidad de Desempeño Institucional:** Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el funcionario hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.

- **Calidad del Trabajo:** Presenta orden, prolijidad y precisión en los resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.
- **Claridad conceptual y analítica:** Tiene los conocimientos y soportes conceptuales y teóricos requeridos para el puesto.
- **Actualización:** Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia en el puesto.

**Competencias de desempeño Personal:** Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.

- **Vocación de Servicio:** Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales
- **Compromiso Institucional:** Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades del SEDES, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.
- **Calidad de las Relaciones Humanas:** Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.
- **Trabajo en equipo:** Tiene la capacidad para promover la formación de equipos e integrarse participativamente en los mismos

- **Disciplina:** Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.
- **Discreción:** Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.
- **Imagen:** Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.

## 2.8 Escala de rangos de evaluación

Rangos de escala de los evaluados:

<b>En observación</b>	20 – 39
<b>Suficiente</b>	40 – 59
<b>Bueno</b>	60 – 79
<b>Excelente</b>	80 - 100

### 2.8.1 Escala de calificación

Tomando en cuenta la Norma Básica del Sistema de Evaluación del Personal, la escala de calificación es la siguiente:

<b>De 20 – 39 En Observación (20% - 39%)</b>	Significa que el funcionario no cumple con los requerimientos del puesto, su condición no es aceptable, significa una segunda evaluación para el funcionario.
<b>De 40 – 59 Suficiente (40% - 59%)</b>	Significa que el funcionario cumple a cabalidad los requerimientos del puesto, pero no se destaca.

<b>De 60 – 79 Bueno (60% - 79%)</b>	Significa que el desempeño del funcionario excede a las expectativas y requerimientos del puesto. El funcionario es el ideal para el desempeño del puesto.
<b>De 80 – 100 Excelente (80% - 100%)</b>	Significa que el desempeño del funcionario es “fuera de serie”, supera el ideal del puesto.

### 2.8.2 Reconocimiento y sanciones

Podrán tomarse los siguientes reconocimientos y sanciones:

<b>Excelente</b>	Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente y a la otorgación de un incentivo monetario e incentivos psicosociales.
<b>Bueno</b>	Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.
<b>Suficiente</b>	Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo
<b>En Observación</b>	Dará lugar a que el funcionario se sujete a una nueva evaluación en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas “en observación” darán lugar a la separación del funcionario de la entidad.

## 2.9 Calendario de actividades

Las fechas de las actividades principales son las siguientes:

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Envío de nota a Directores y Supervisores de personal, solicitando que propongan factores que pudiesen ser incorporados en la Evaluación del Desempeño	Entre el 1 a 15 de Octubre
Definición del formato final con inclusión de factores o variables.	Entre el 15 a 31 de Octubre
Distribución del formulario con el instructivo a todos a quienes tienen a su cargo personal.	Entre el 15 a 31 de Octubre
Ejecución de la Evaluación del Desempeño.	Entre el 15 a 30 de Noviembre

### 3 CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo se da a conocer las siguientes conclusiones:

- La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del funcionario, su contribución total al logro de los objetivos de la organización. A través de esta se puede conocer cómo los funcionarios están llevando a cabo determinada labor, a su vez el funcionario puede enterarse si su esfuerzo es el indicado o por el contrario, que debe mejorar, permitiendo así establecer los medios y programas que contribuyan a la mejora continua del desempeño humano.
- Un procedimiento eficaz de evaluación se caracteriza por la determinación de los criterios de evaluación relacionados con el puesto, el instrumento a utilizar, el establecimiento de expectativas de desempeño, proporcionar realimentación en forma continua a los evaluados de forma tal que contribuya al mejoramiento del desempeño a nivel individual y organizacional.
- La evaluación del desempeño constituye el elemento esencial para el desarrollo de habilidades y competencias de los funcionarios, ya que permite determinar la medida en que los funcionarios están cumpliendo con los objetivos propuestos, la eficacia con la que están llevando a cabo sus actividades y el rendimiento en general, a fin de tomar acciones que favorezcan el mejoramiento del desempeño de toda la organización.
- El resultado de la evaluación del desempeño sirve de base y fundamento a las principales acciones a seguir en función del rendimiento y mérito personal.

#### **4 RECOMENDACIONES**

Se presenta las siguientes recomendaciones para la aplicación de la evaluación del desempeño:

- ❖ Se recomienda tomar en cuenta la propuesta de un “Procedimiento para la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo (SEDES)” para su aplicación.
- ❖ Se recomienda que los evaluadores examinen, estudien y evalúen los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.
- ❖ Realizar una capacitación previa a la evaluación para que los funcionarios administrativos conozcan la forma en la que serán evaluados, así obtener mejores resultados.
- ❖ Realizar una capacitación a los evaluadores, para no tener un favoritismo y no altere los resultados.