

MANUAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INDICE

Introducción	2
I - Base Legal.....	3
II - Objetivo general.....	3
III - Objetivos específicos.....	3
IV - Normas.....	4
V - Metodología.....	5
a. Descripción del Método	5
b. Aplicación del Método	6
c. Descripción de grupos ocupacionales	6
1. Personal de Jefatura.....	6
2. Personal Técnico.....	6
3. Personal Administrativo.....	6
4. Personal de Servicios Generales.....	7
d. Factores de Evaluación.....	7
e. Instrucciones Generales.....	7
VI - Aprobación.....	9
VII - Anexos	10

INTRODUCCION

El proceso de modernización del Estado demanda mayores exigencias en la calidad, productividad de los servicios, siendo el recurso humano la fuerza de trabajo primordial que impulsa los diferentes programas y proyectos de la Institución, por tal razón es de suma importancia medir el grado de rendimiento y efectividad del personal en su puesto de trabajo mediante método que permita a los diferentes niveles jerárquicos conocer de forma objetiva las fortalezas y áreas de mejora del personal a su cargo, a fin de que se tomen decisiones orientadas hacia mejorar las relaciones laborales y tomar medidas que conduzcan al beneficio de la Institución y del personal en el sentido de un mejoramiento de la calidad del trabajo y por ende a la eficiencia del servicio, así como el desarrollo de su personal.

El manual tiene como propósito contar con un instrumento para encausar el proceso de evaluación del desempeño, como herramienta para la toma de decisiones tales como: capacitación, movilidad del personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto.

I. BASE LEGAL

Normas Técnicas de Control Interno del MINEC, Evaluación del Desempeño Art. 17, que especifica: "La Dirección de Administración y Finanzas, a través de la Gerencia de Recursos Humanos, contará con el Manual de Evaluación del Desempeño, actualizado y autorizado por el Ministro. La Gerencia de Recursos Humanos, Directores, Gerentes y Jefes, serán responsables de la evaluación del personal a su cargo con la finalidad de mejorar su desempeño."

II. OBJETIVO GENERAL

Mantener una base de información actualizada sobre el desempeño del personal del MINEC, e identificar fortalezas y áreas de mejoras del personal, lo cual permita realizar las acciones correspondientes.

III. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- A. Medir el desempeño del personal con el fin de señalar constructivamente las deficiencias, con el objetivo de superarlas a través de acciones correctivas.
- B. Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y motivar su superación personal y profesional.
- C. Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación entre jefes y empleados.
- D. Estimular en el empleado el deseo de superación y perfeccionamiento de su desempeño, comunicándole sus fortalezas y áreas de mejora que pueden ser superados.

- E. Considerar esta herramienta como apoyo, en el caso de realizarse promociones al personal que obtenga calificaciones dentro de las categorías de “Excelentes” ò “Muy bueno” tomando en cuenta para ello la Asignación Presupuestaria del año.

IV. NORMAS

- A. La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de coordinar el desarrollo del proceso de Evaluación del Desempeño del personal, en cada una de las Direcciones, Gerencias y Jefaturas que conforman el Ministerio de Economía, a excepción de los Señores Titulares, Asesores, Directores, Subdirectores, Gerentes, Subgerentes, Jefe de Unidad y Unidades descentralizadas.
- B. El proceso de Evaluación del Desempeño deberá efectuarse ordinariamente una vez al año al haber transcurrido un año de la evaluación anterior.
- C. La evaluación de cada empleado será efectuada por el jefe inmediato, quien sostendrá con el empleado una entrevista para explicarle los distintos aspectos evaluados y posteriormente le comunicará el resultado obtenido.
- D. Para evaluar objetivamente el desempeño del empleado, éste deberá tener por lo menos tres meses de trabajar en el Ministerio de Economía.
- E. El empleado que durante el período sujeto de evaluación no cuente con tres meses de desempeñarse el cargo actual, éste deberá ser evaluado por el jefe de la Unidad de la cual ha sido trasladado.
- F. Para atender solicitudes de revisión de calificaciones de empleados se deberán conformar comisiones de evaluación, que estarán integradas por el jefe evaluador de cada unidad, el jefe que revisa y el Jefe o un técnico de la Gerencia de Recursos Humanos, siendo los responsables de resolver sobre recursos de apelación, cuando el caso lo amerite.

G. La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de informar al Ministro, así como a los Directores, Gerencias y Jefaturas sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal que esta bajo su responsabilidad, para efecto que se comunique al empleado su calificación.

H. Jefe inmediato deberá planificar entrevista con el personal que esta bajo su responsabilidad tomando en cuenta lo siguiente:

- Explique el objetivo de la evaluación.
- Presente las fortalezas ò debilidades (áreas de mejora) del empleado evaluado, felicítelo si las acciones lo ameritan.
- Exprese juicios constructivos, estimule al empleado a exponer sus opiniones.
- Guíe al evaluado en los aspectos que necesita mejorar y sugiera la forma de hacerlo.
- Firme la evaluación en el espacio correspondiente y obtenga la firma del evaluado; tome nota de los comentarios del empleado respecto a la evaluación.

I. En base al resultado obtenido en la evaluación, el evaluador y el evaluado se pondrán de acuerdo al respecto de las acciones que el evaluado deberá realizar para mejorar su nivel de desempeño, para ello se deberá completar el formulario Plan de mejora y entregarlo a la Gerencia de Recursos Humanos.

J. Una vez finalizado el proceso de evaluación, los resultados del mismo serán anexados en el expediente de cada empleado.

V. METODOLOGIA

a. DESCRIPCION DEL METODO

Con el propósito de evaluar el desempeño del personal, el Ministerio de Economía cuenta con el Método de Evaluación por Tareas y Factores.

Dicho método consiste en analizar cada una de las actividades principales descritas en el perfil del puesto que contiene el Manual de Organización y Funciones, que ha sido avalado por Directores, Gerentes y Jefes, autorizado por los Titulares de Economía; y la asignación del valor que corresponda al nivel o grado de cumplimiento de cada uno de los cuatro factores (Anexos).

b. APLICACION DEL METODO

Para evaluar al personal se ha establecido cuatro factores cada uno de los cuatro grupos ocupacionales: Jefatura, Técnico, Administrativo y Servicios Generales, donde el Evaluador deberá asignar calificación que corresponda según el grado de cumplimiento de las tareas realizadas por el empleado.

c. DESCRIPCION DE GRUPOS OCUPACIONALES

Para efectos de evaluación del desempeño y de acuerdo a la naturaleza de las funciones que realiza el personal, se han conformado cuatro grupos ocupacionales, así:

1. Personal de Jefatura

Incluye al personal que desempeña funciones de supervisión, coordinación y control del trabajo de otros, mediante el ejercicio de los principios de autoridad; así mismo con responsabilidad de personal bajo su mando. Ejemplos: jefes de división, departamento, unidades, secciones, supervisores, coordinadores de área, etc.

2. Personal Técnico

Incluye aquellos empleados que para el desempeño de las funciones del puesto, requieren de estudios especializados o de conocimientos y experiencias para desarrollar una técnica específica; generalmente son profesionales universitarios o técnicos en un área determinada. Ejemplo: Auditores, Analistas de Recursos Humanos, Jurídicos, Informáticos, Negociadores, Médicos, etc.

3. Personal Administrativo

Este grupo incluye al personal que realiza tareas de apoyo para los niveles de jefatura y técnicos, y que son de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la Institución, tales como: Secretaria, Auxiliar Contable, Colaborador Administrativo, Archivista, Recepcionista, Operador de equipo de reproducción, etc.

4. Personal de Servicios Generales

Son los empleados que realizan tareas de limpieza, mantenimiento y reparación de equipo y edificios; así como conducción de automotores, vigilancia de bienes e instalaciones de la Instituciones. Ejemplos: Ordenanzas, Motoristas, Mecánico, Albañil, Carpintero, Electricista, etc.

d. FACTORES DE EVALUACION

Para evaluar al personal subalterno se han conceptualizado una serie de factores para cada uno de los cuatro grupos ocupacionales, con su respectivo rango de calificaciones. Para la evaluación del desempeño deberá considerarse la escala de calificaciones de 1 a 10, donde 10 es valor máximo de cumplimiento y 1 es valor mínimo de desempeño del factor.

e. INSTRUCCIONES GENERALES

- a) Se analizarán las tareas que desempeña el empleado, las cuales aparecen descritas en el perfil del puesto descrito en el Manual de Organización y Funciones, debiéndose relacionar el rendimiento del empleado respecto al factor evaluado.
- b) Al evaluar y relacionar las tareas con los factores, deberá tomar en consideración todas las situaciones que han influido en el desempeño del empleado durante el período respectivo, colocando una "X" en el recuadro
- c) correspondiente la calificación que mejor represente el desempeño del empleado respecto a cada tarea del Manual de Funciones y las asignadas por el Jefe en relación con los factores.

d) Luego de haber calificado el desempeño del empleado, deberá identificar los siguientes aspectos:

- **Fortalezas:** Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
- **Debilidades Inherentes al Puesto:** Identificar deficiencias que presenta una persona en el desempeño de su puesto de trabajo.
- **Debilidades Actitudinales:** Consiste en identificar todas aquellas actitudes o conductas negativas que influyen y afectan el desempeño del empleado.
- **Debilidades Cognoscitivas y Académicas:** Consiste en identificar todas aquellas deficiencias de conocimientos y competencias que presenta una persona en el cargo que ocupa y en el incumplimiento del nivel académico requerido en el perfil del puesto.

VI.

APROBADO POR

CUMPLASE

FIRMA:



MINISTRO



VII.ANEXOS



MINISTERIO DE ECONOMIA

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Jefatura)



Nombre del empleado: _____

Unidad Organizativa: _____

Cargo: _____

Instrucciones: Relacione cada una de las tareas con los factores y sus respectivos grados y seleccione marcando con una "X" aquel que considere más representativo del nivel de desempeño del empleado a evaluar, teniendo en cuenta la siguiente ponderación:

- A) Excelente
B) Muy Bueno
C) Bueno
D) Regular

Factores/Grados Funciones	Planificación y Organización				Productividad				Toma de Decisiones				Liderazgo			
	Habilidad para preveer y proyectar las actividades y recursos siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.	Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno, a fin de lograr los objetivos y las metas propuestas	Habilidad para analizar y elegir alternativas de solución prácticas, acertadas y oportunas para resolver situaciones de diversa complejidad en el desarrollo del trabajo	Habilidad para influir en los demás eficaz y eficientemente, a fin de conducir exitosamente al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos comunes.	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

1- Por el Manual de Funciones

2- Por el Jefe

FORTALEZAS (consiste en identificar todas aquellas ventajas o competencias que presenta una persona en el desempeño del puesto asignado):

DEBILIDADES INHERENTES AL PUESTO (consiste en identificar todas aquellas deficiencias que presenta una persona en el desempeño de su puesto de trabajo):

DEBILIDADES ACTITUDINALES (consiste en identificar todas aquellas actitudes o conductas negativas que dificultan un buen desempeño del empleado en el puesto asignado):

DEBILIDADES COGNOSCITIVAS Y ACADEMICAS (consiste en identificar todas aquellas deficiencias de conocimientos y competencias que presenta una persona en el cargo que ocupa y en el incumplimiento del nivel académico requerido en el perfil del puesto):

VALIDACION DE LA EVALUACION :

EVALUADOR : _____ Nombre _____ Firma _____ Fecha _____

REVISOR : _____

EMPLEADO : _____

INSTRUCTIVO DE DEFINICIONES DE FACTORES PARA EVALUAR AL PERSONAL DE JEFATURAS

a) FACTOR:

Planificación y Organización: Habilidad para planear y proyectar las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.

La Planificación y Organización que realizó pudo ser entre eficiente hasta una situación con dificultades y en muchos casos improvisada.

b) FACTOR:

Productividad: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno, a fin de lograr los objetivos y las metas propuestas.

La Productividad del evaluado fue entre resultados oportunos y de muy buena calidad hasta resultados insatisfactorios o no tuvieron la debida calidad ni oportunidad.

c) FACTOR:

Toma de Decisiones: Habilidad para analizar y elegir alternativas de solución prácticas, acertadas y oportunas para resolver situaciones de diversa complejidad en el desarrollo del trabajo.

El desempeño del Evaluado, durante el periodo, estuvo entre la toma de decisiones acertadas y oportunas y el que nunca tomo decisiones acertadas, siendo en la mayoría de las veces inoportunas.

d) FACTOR:

Liderazgo: Habilidad para influir en los demás, eficaz y eficientemente, a fin de conducir exitosamente al grupo hacia el logro de los objetivos comunes.

El Liderazgo del Evaluado estuvo entre que fue influyentemente eficaz y eficiente en los demás, generando excelentes resultados y que generalmente poco influyo en los demás, generando resultados insatisfactorios.



MINISTERIO DE ECONOMIA FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Técnico)



Nombre del empleado: _____

Unidad Organizativa: _____

Cargo: _____

Instrucciones: Relacione cada una de las tareas con los factores y sus respectivos grados y seleccione marcando con una "X" aquel que considere más representativo del nivel de desempeño del empleado a evaluar, teniendo en cuenta la siguiente ponderación:

- A) Excelente
B) Muy Bueno
C) Bueno
D) Regular

Factores/Grados Funciones	Planificación y Organización				Productividad				Capacidad de investigación				Iniciativa y Creatividad			
	Habilidad para preveer y proyectar las actividades y recursos siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.				Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno, a fin de lograr los objetivos y las metas propuestas				Capacidad para deducir hechos, así como para estudiar a fondo situaciones que permitan obtener un diagnóstico apropiado				Capacidad para emprender acciones y efectuar innovaciones que permitan solucionar problemas y mejorar el desarrollo del trabajo			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1- Por el Manual de Funciones																
2- Por el Jefe																

FORTALEZAS (consiste en identificar todas aquellas ventajas o competencias que presenta una persona en el desempeño del puesto asignado):

DEBILIDADES INHERENTES AL PUESTO (consiste en identificar todas aquellas deficiencias que presenta una persona en el desempeño de su puesto de trabajo):

DEBILIDADES ACTITUDINALES (consiste en identificar todas aquellas actitudes o conductas negativas que dificultan un buen desempeño del empleado en el puesto asignado):

DEBILIDADES COGNOSCITIVAS Y ACADEMICAS (consiste en identificar todas aquellas deficiencias de conocimientos y competencias que presenta una persona en el cargo que ocupa y en el incumplimiento del nivel académico requerido en el perfil del puesto):

VALIDACION DE LA EVALUACION :

EVALUADOR : _____ Nombre _____ Firma _____ Fecha _____

REVISOR : _____

EMPLEADO : _____

INSTRUCTIVO DE DEFINICIONES DE FACTORES PARA EVALUAR AL PERSONAL TECNICO

a) FACTOR:

Planificación y Organización: Habilidad para planear y proyectar las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.

La Planificación y Organización que realizó pudo ser entre eficiente hasta una situación con dificultades y en muchos casos improvisada.

b) FACTOR:

Productividad: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno, a fin de lograr los objetivos y las metas propuestas.

La Productividad del evaluado fue entre resultados oportunos y de muy buena calidad hasta resultados insatisfactorios o no tuvieron la debida calidad ni oportunidad.

c) FACTOR:

Capacidad de Investigación: Capacidad para deducir hechos, así como para estudiar a fondo situaciones que permitan obtener un diagnóstico apropiado.

El Evaluado tuvo un desempeño oscilante entre que siempre dedujo hechos y efectuó excelentes diagnósticos, hasta una actuación donde nunca fue acertado en las deducciones de hechos ni en los diagnósticos.

d) FACTOR:

Iniciativa y Creatividad: Capacidad para emprender acciones y efectuar innovaciones que permitan solucionar problemas y mejorar el desarrollo del trabajo.

El evaluado siempre fue emprendiendo acciones y efectuando innovaciones acertadas, hasta que nunca se observó que emprendiera acciones ni efectuara innovaciones.



MINISTERIO DE ECONOMIA FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Personal Administrativo)



Nombre del empleado: _____

Unidad Organizativa: _____

Cargo: _____

Instrucciones: Relacione cada una de las tareas con los factores y sus respectivos grados y seleccione marcando con una "X" aquel que considere más representativo del nivel de desempeño del empleado a evaluar, teniendo en cuenta la siguiente ponderación:

A) Excelente

B) Muy Bueno

C) Bueno

D) Regular

Factores/Grados Funciones	Planificación y Organización				Productividad				Capacidad de investigación				Iniciativa y Creatividad			
	Habilidad para preveer y proyectar las actividades y recursos siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.				Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno, a fin de lograr los objetivos y las metas propuestas				Capacidad para deducir hechos, así como para estudiar a fondo situaciones que permitan obtener un diagnóstico apropiado				Capacidad para emprender acciones y efectuar innovaciones que permitan solucionar problemas y mejorar el desarrollo del trabajo			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1- Por el Manual de Funciones																
2- Por el Jefe																

FORTALEZAS (consiste en identificar todas aquellas ventajas o competencias que presenta una persona en el desempeño del puesto asignado):

DEBILIDADES INHERENTES AL PUESTO (consiste en identificar todas aquellas deficiencias que presenta una persona en el desempeño de su puesto de trabajo):

DEBILIDADES ACTITUDINALES (consiste en identificar todas aquellas actitudes o conductas negativas que dificultan un buen desempeño del empleado en el puesto asignado):

DEBILIDADES COGNOSCITIVAS Y ACADEMICAS (consiste en identificar todas aquellas deficiencias de conocimientos y competencias que presenta una persona en el cargo que ocupa y en el incumplimiento del nivel académico requerido en el perfil del puesto):

VALIDACION DE LA EVALUACION :

Nombre

Firma

Fecha

EVALUADOR : _____

REVISOR : _____

EMPLEADO : _____

INSTRUCTIVO DE DEFINICIONES DE FACTORES PARA EVALUAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

a) FACTOR:

Productividad: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.

La Productividad del evaluado fue entre resultados oportunos y de muy buena calidad hasta resultados insatisfactorios o no tuvieron la debida calidad ni oportunidad.

b) FACTOR:

Discreción: Reserva en el manejo de información relacionada con el trabajo.

El Evaluado, durante el periodo, pudo mostrar reserva en el manejo de la información, hasta que fue un empleado que no manejo la información con discreción.

c) FACTOR:

Relaciones Interpersonales: Habilidad para mantener adecuadas relaciones interpersonales con clientes internos y externos.

El desempeño del Evaluado, durante el periodo, pudo ser entre excelentes relaciones interpersonales con los usuarios internos y externos, hasta tener quejas, con mucha frecuencia, tanto de los usuarios internos como externos.

d) FACTOR:

Disciplina: Cumplimiento de políticas y normas disciplinarias de la Institución

El Evaluado pudo tener una Disciplina que oscilo entre la excelencia con las políticas y normas disciplinarias, hasta la falta de cumplimiento de las políticas y normas disciplinarias.



MINISTERIO DE ECONOMÍA FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Personal de Servicios Generales)



Nombre del empleado: _____

Unidad Organizativa: _____

Cargo: _____

Instrucciones: Relacione cada una de las tareas con los factores y sus respectivos grados y seleccione marcando con una "X" aquel que considere más representativo del nivel de desempeño del empleado a evaluar, teniendo en cuenta la siguiente ponderación:

- A) Excelente
B) Muy Bueno
C) Bueno
D) Regular

Factores/Grados Funciones	Productividad				Relaciones interpersonales				Disciplina				Recibir y atender instrucciones			
	Capacidad de generar resultados con la calidad esperada en el momento oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas				Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos				Cumplimiento de políticas y normas de la Institución				capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1- Por el Manual de Funciones																
2- Por el Jefe																

FORTALEZAS (consiste en identificar todas aquellas ventajas o competencias que presenta una persona en el desempeño del puesto asignado):

DEBILIDADES INHERENTES AL PUESTO (consiste en identificar todas aquellas deficiencias que presenta una persona en el desempeño de su puesto de trabajo):

DEBILIDADES ACTITUDINALES (consiste en identificar todas aquellas actitudes o conductas negativas que dificultan un buen desempeño del empleado en el puesto asignado)

DEBILIDADES COGNOSCITIVAS Y ACADEMICAS (consiste en identificar todas aquellas deficiencias de conocimientos y competencias que presenta una persona en el cargo que ocupa y en el incumplimiento del nivel académico requerido en el perfil del puesto):

VALIDACION DE LA EVALUACION :

EVALUADOR : _____ Nombre _____ Firma _____ Fecha _____

REVISOR : _____

EMPLEADO : _____

INSTRUCTIVO DE DEFINICIONES DE FACTORES PARA EVALUAR AL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

a) FACTOR:

Productividad: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el momento oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.

La Productividad del evaluado fue entre resultados oportunos y de muy buena calidad hasta resultados insatisfactorios o no tuvieron la debida calidad ni oportunidad.

b) FACTOR:

Relaciones Interpersonales: Habilidad para mantener adecuadas relaciones interpersonales con clientes internos y externos.

El desempeño del Evaluado, durante el periodo, pudo ser entre excelentes relaciones interpersonales con los usuarios internos y externos, hasta tener quejas, con mucha frecuencia, tanto de los usuarios internos como externos.

c) FACTOR:

Disciplina: Cumplimiento de políticas y normas disciplinarias de la Institución.

El Evaluado pudo tener una Disciplina que oscilo entre la excelencia con las políticas y normas disciplinarias, hasta la falta de cumplimiento de las políticas y normas disciplinarias.

d) FACTOR:

Recibir y Atender instrucciones: Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo.

El Evaluado pudo tener un desempeño entre excelente capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo, hasta tener dificultades en comprender y cumplir las instrucciones de trabajo.