

INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL

RECURSOS HUMANOS

**INSTRUCTIVO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE
LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO MIXTO DE
AYUDA SOCIAL**

AÑO-2004

PRESENTACIÓN

El presente manual regula lo correspondiente a la Evaluación del Desempeño de los funcionarios del IMAS y contiene los procedimientos básicos que deben seguirse en este proceso.

El sistema pretende constituirse en un mecanismo efectivo y eficaz de retroalimentación que permita mejorar el desarrollo del individuo y la organización.

Por la particularidad y especificidad del trabajo de los diferentes sectores, se plantea la conformación de cinco grupos laborales, a saber: nivel ejecutivo, nivel profesional, nivel técnico o/ técnico profesional, nivel operativo y nivel de oficina. Para cada uno de ellos se ha diseñado un formulario específico.

Es responsabilidad de Recursos humanos coordinar la ejecución de la Evaluación del Desempeño en la Institución y de cada una de las jefaturas realizar en forma responsable y oportuna este proceso, velando a su vez por que se cumplan las recomendaciones que para cada caso se señalen, así como las disposiciones contenidas en este manual.

El manual y los formularios que se presentan constituyen una adaptación del sistema que tiene vigente la Dirección General del Servicio Civil.

1. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

- 1.1. Por ser el recurso humano el más importante de cuantos disponen las organizaciones sociales para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
- 1.2. La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.
- 1.3. El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- 1.4. El Sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución al cumplimiento de la misión institucional.

2. OBJETIVOS DEL SISTEMA:

2.1. Objetivo General:

Fomentar la eficacia de los funcionarios del Instituto Mixto de Ayuda Social, estimular su desarrollo laboral y optimizar la contribución de cada funcionario al logro de los objetivos institucionales.

2.2. Objetivos Específicos:

- 2.2.1. Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- 2.2.2. Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

3. UTILIDADES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN:

El Sistema permitirá:

- 3.1. Beneficiar al servidor en tanto los resultados de la evaluación serán un factor a considerar en los traslados, ascensos, licencias, programas de capacitación, pago de puntaje por experiencia profesional y en general para los restantes efectos consignados en el presente manual.

- 3.2. Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga sus propias expectativas y las de la organización.
- 3.3. Hacer reconocimiento formal de los méritos demostrados por el Servidor.
- 3.4. Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- 3.5. Sustentar criterios de reubicación de los servidores para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

4. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA:

4.1. Período de Evaluación:

Se realizará una evaluación anual en el mes de julio de cada año, que incluirá el período comprendido entre el 16 de julio del año anterior al 15 de julio del año en que se realiza la evaluación.

Las jefaturas deberán realizar la evaluación en las dos últimas semanas de julio y el plazo para la remisión de los formularios a Recursos Humanos será el último día del mes de julio. Posterior a esta fecha se considerarán extemporáneas.

4.2. El sistema incluye cinco formularios diferentes para ser aplicados a los funcionarios de acuerdo a su distribución por grupos laborales. Estos grupos están definidos con base a las funciones que el servidor realiza y que no necesariamente coincide con la clasificación formal que posee. En este sentido, el jefe inmediato seleccionará el formulario que mejor corresponda, de acuerdo a los siguiente:

Grupo laboral 1: Nivel Ejecutivo.

Formulario 1. Se incluyen en este grupo los funcionarios que ejercen funciones de jefatura formal, es decir aquellos que ejercen autoridad técnica, administrativa o ambas a la vez.

Grupo laboral 2: Nivel Profesional.

Formulario 2. Comprende al personal que realiza funciones de carácter profesional, sin una jefatura formal.

Grupo laboral 3: Nivel Técnico 01 Técnico Profesional. Formulario 3. Se incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico y técnico profesional.

Grupo laboral 4: Nivel Operativo.

Formulario 4. Comprende al personal que ejecuta labores misceláneas, trabajadores especializados y operadores de equipo móvil.

Grupo laboral 5: Nivel de Oficina.

Formulario 5. Lo conforman los funcionarios que realizan funciones de recepción, labores de oficina, secretariado y afines.

4.3. Si la evaluación de un funcionario debe realizarse posterior a su participación en algún movimiento de personal, será evaluado con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior, tomando como base el expediente de evaluación del desempeño.

4.4. Si durante el mismo período de evaluación el funcionario ha desempeñado cargos diferentes por períodos iguales, se evaluará el funcionario con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente. Pero debe tomarse en cuenta que si existen factores del desempeño coincidentes entre los formularios aplicables para uno y otro tipo de funciones, el jefe debe considerar también en la evaluación de esos factores, las funciones que venía ejecutando el funcionario antes de producirse el movimiento de personal.

4.5. En ningún caso deberá ser evaluado el servidor que tenga menos de tres meses de tiempo efectivamente laborado.

4.6. Si a la fecha de la evaluación el servidor se encuentra ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones, licencia, el proceso de evaluación debe realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello el Jefe Inmediato debe justificar el caso en forma escrita ante Recursos Humanos.

4.7. En la situación antes citada o cuando exista justificación por caso fortuito valorado por Recursos Humanos, serán aceptadas evaluaciones de desempeño, efectuadas en forma extemporánea.

4.8. Toda evaluación realizada en forma extemporánea con las excepciones señaladas, se considerará nula. Si el funcionario se encuentra ausente de su puesto por motivos de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse su evaluación del desempeño, para ningún efecto administrativo, ni legal.

4.9. Tanto el servidor como el jefe inmediato o el superior de éste, si participa en el proceso de evaluación debe firmar con su puño y letra los originales de los formularios de evaluación, no se admitirá el uso de facsímiles para este propósito.

La ausencia de la firma del Jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual será responsable de los perjuicios que tal omisión cause al servidor.

4.10. La ausencia de la firma del servidor hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño.

Pero si la omisión obedece a que el servidor se negó a firmar, el Jefe debe indicarlo así en el apartado I del formulario "Observaciones Generales de la Jefatura" y registrar el hecho en una acta avalada con su firma y la de por lo menos, dos testigos con sus respectivas calidades.

De modo similar deberá proceder el servidor en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo.

4.11. Para realizar el proceso de evaluación el jefe inmediato debe citar al subalterno a una entrevista.

Si el servidor se negara a asistir a la entrevista a la que fuere convocado, ya sea para definir el resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a ésta, el Jefe Inmediato o el superior del Jefe Inmediato si es que este último interviene en el proceso, deberá seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

Siempre que exista renuencia del servidor p participar en la entrevista de evaluación o en aquella efectuada como consecuencia de la disconformidad de éste, el proceso de evaluación no se envalidará, sino que será continuado en forma exclusiva o unilateral por el Jefe Inmediato o el superior si fuera del caso.

4.12. Considerando que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de Recursos Humanos, debe ser llenado y marcado en forma cuidadosa.

Debe estar exento de alteraciones, roturas, correcciones, tachaduras, que hagan dudar de la identidad de los datos en el contenido.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente Recursos Humanos, lo devolverá al Jefe Inmediato para que lo llene en forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial de 5 días _ hábiles.

4.13. Si el Jefe Inmediato del funcionario tiene 3 meses o menos de ser jefe del funcionario, debe proceder a evaluar su desempeño de acuerdo con los procedimientos aquí establecidos y debe tomar para fundamentar sus apreciaciones, los datos contenidos en el expediente del desempeño del servidor, en la información que puede obtener en la entrevista efectuada con éste y en la que puedan aportar los jefes anteriores.

4.14. Una vez que el Jefe Inmediato o el superior del Jefe inmediato, si éste participó en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los servidores a su cargo, tendrá ocho días naturales para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación a Recursos Humanos para su revisión y registro oportuno.

El Informe debe contener los siguientes datos:

- Nombre del servidor
- Número de cédula
- Puntuación obtenida
- Conversión cualitativa
- Justificación de los casos en que no se realizó la evaluación a determinado funcionario.

4.15. Luego de que Recursos Humanos haya revisado y registrado la información contenida en los formularios de evaluación, dejará una copia para sus archivos y devolverá el original, junto con la otra copia, al Jefe Inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar el original al servidor y a incluir la copia en su expediente del desempeño.

4.16. Si existen formularios incorrectos, éstos también deben ser devueltos al jefe inmediato, para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que Recursos Humanos establezca.

4.17. Recursos Humanos debe registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por factores y la categoría cualitativa deficiente, regular, bueno, muy bueno excelente según corresponda.

4.18. Recursos Humanos contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al Jefe Inmediato.

4.19. El formulario de evaluación de desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la evaluación es comunicada al servidor.

4.20. Todo funcionario puede recurrir o solicitar la revisión de la evaluación, impugnar por la vía administrativa ante el superior jerárquico, el resultado de la evaluación del desempeño dentro del mes siguiente a la fecha en que reciba el original de ésta.

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

5. EXPEDIENTE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

5.1 En cada Unidad Administrativa, donde se ubican los funcionarios, deberá existir un expediente de la evaluación del desempeño Este expediente estará bajo la responsabilidad del jefe inmediato del funcionario y deberá ser consultado por este al momento de realizar la evaluación.

5.2. En dicho expediente se archivarán todos los documentos relacionados con el desempeño del servidor, como por ejemplo, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de encomio por trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.

5.3. La información que contiene el expediente solo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Cuando se ha realizado la evaluación anual, ésta deberá descartarse para dar lugar a la del nuevo período.

5.4. No se debe desechar si el funcionario presentó alguna apelación por disconformidad con el resultado obtenido en la evaluación, en este caso el expediente sigue vigente para que pueda ser utilizado por cualquiera de las partes como prueba ante la autoridad competente.

5.5. El expediente debe ser trasladado con discrecionalidad, solo tendrán acceso a este el servidor y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

5.6. Si el servidor es cambiado de puesto, el Jefe anterior debe trasladar el expediente de

la evaluación del desempeño al nuevo lugar de trabajo, este traslado debe ejecutarse de jefatura a jefatura.

5.7. Recursos Humanos debe instruir a todas las jefaturas acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en que se guarden los expedientes del desempeño en los funcionarios, a fin de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.

6. NIVELES DE DESEMPEÑO

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

| NIVEL | DEFINICION | CATEGORIA |
|--------------|---|------------------|
| 1 | Desempeño muy por debajo del esperado* | Deficiente |
| 2 | Desempeño ligeramente por debajo del esperado | Regular |
| 3 | Desempeño conforme con el mínimo esperado | Bueno |
| 4 | Desempeño por encima del esperado | Muy bueno |
| 5 | Desempeño excepcional** | Excelente |

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

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

7. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

7.1. Selección del formulario:

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

7.2. Apartado A: Identificación del servidor y de sus superiores:

El jefe inmediato debe llevar con claridad y exactitud cada uno de los espacios de este apartado, La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras. ni uso de correctores de escritura.

7.3. Apartado B: Factores de desempeño a considerar en la evaluación, según cada grupo laboral:

Estos factores varían según sea el grupo laboral al -que correspondan.

Para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor el Jefe inmediato debe convocar a cada uno de los funcionarios a su cargo a una entrevista. en la que basados en un diálogo

franco y abierto, ambos expondrán sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el servidor, a lo largo del período evaluado.

Para lograr lo anterior el Jefe inmediato debe justificar su apreciación evaluativa ante el servidor, cuando ambos lleguen a consenso, el Jefe marcará en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del servidor el nivel con que finalmente se consideró evaluar el desempeño del funcionario en cada factor.

Si posterior al análisis del desempeño de un factor, no fuera posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el funcionario, el jefe inmediato debe proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

7.4. Apartado C: Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2:

A fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel deficiente o regular en cada factor que se haya evaluado así. Debe indicar en el espacio para ese fin o en hoja adicional si es necesario, las razones por las que el servidor tuvo niveles de desempeño 1 ó 2 en determinado factor.

7.5. Apartado D: Capacitación y otras opciones de mejoramiento:

Tiene como objetivo que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del servidor y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño.

Se entiende por necesidad de capacitación la ausencia, insuficiente o deficiencia de conocimientos, habilidades, y actitudes requeridas. por el servidor para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

Al realizar estas propuestas el jefe debe indicar en el espacio correspondiente a este apartado la solución que recomienda.

Si para mejorar el desempeño requiere de otra condición ajena a capacitación, lo puede Indicar utilizando el espacio "otros" e indicar lo correspondiente.

Estas propuestas formarán parte de un plan de desarrollo, que la institución tratará de satisfacer según sus posibilidades.

7.6. Apartado E: Resultados de la Evaluación:

Para señalar el resultado cualitativo y cuantitativo de la evaluación debe tener en cuenta la siguiente tabla de conversión de puntos:

| CUALITATIVO | CUANTITATIVO |
|--------------------|----------------------|
| Deficiente | De 35 a 59.99 puntos |
| Regular | De 60 a 74.99 |
| Bueno | De 75 a 84.99 puntos |
| Muy bueno | De 85 a 94.99 puntos |
| Excelente | De 95 a 100 puntos |

En ningún caso se deberá "redondear" el resultado cuantitativo obtenido por el servidor.

7.7. Apartado F: Opinión del servidor con respecto a la evaluación:

Cuando el servidor recibe el resultado de la evaluación, éste debe indicar en los espacios de este apartado, si está conforme o no con el resultado.

Posteriormente firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato.

Si el funcionario no está conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato.

Si el funcionario manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el Jefe Inmediato dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello.

7.8. Apartado G: Observaciones del Jefe Inmediato y del Servidor:

Este apartado se completa solo si el servidor ha manifestado disconformidad con la evaluación.

El jefe inmediato si este es el caso, tendrá tres días hábiles a partir de la fecha en que el servidor presente sus objeciones, para convocarlo a una entrevista en la que escuchará y analizará las objeciones de éste, en relación con los argumentos en los que sustenta la evaluación realizada.

Posterior a ésta entrevista, indicará en el espacio correspondiente si mantiene o modifica el resultado de la evaluación.

Si decide mantener la evaluación en su versión original, pasará el formulario al servidor para que éste anote la fecha, firma e indique si acepta o no su decisión de mantener el resultado original de la evaluación.

Si el servidor acepta su decisión, el jefe inmediato dará por concluido el proceso evaluativo con la consignación de la fecha y su firma en los espacios previstos en este apartado.

Si el servidor manifiesta disconformidad con la decisión, el jefe inmediato procede a firmar, indica la fecha y traslada el día hábil siguiente, el formulario junto con el expediente del desempeño del servidor a su superior, con el objetivo de que proceda a resolver la evaluación.

Si el jefe inmediato decide modificar la evaluación, debe utilizar el cuadro que aparece en este apartado y proceder de la siguiente manera:

- En la columna "factor": Anota el código del factor o los factores del desempeño cuyos niveles serán modificados.
- En la columna "nivel original": Se anota el nivel asignado originalmente al respectivo factor del desempeño,
- Columna "nuevo nivel": Anota el nuevo nivel asignado al respectivo nivel del desempeño,
- Columna "diferencia de puntos": Anota la diferencia de puntos resultantes del cambio o modificación efectuada a cada nivel de desempeño.
- En el cuadro "nueva puntuación": Anota la nueva puntuación que resulta a nivel cualitativo y cuantitativo.

Si el servidor manifiesta disconformidad con el nuevo resultado' de la evaluación y así lo hace constar con su firma en el espacio correspondiente de este apartado, el jefe debe trasladar el día siguiente hábil, el formulario junto con el expediente del desempeño del servidor, a su superior quién procederá a resolver la evaluación de acuerdo con el siguiente procedimiento.

7.9. Apartado H: Observaciones del Superior del Jefe Inmediato

Este apartado se llena solo si después de que el jefe inmediato ha realizado los procedimientos descritos anteriormente, el servidor mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación.

Una vez que el superior del jefe inmediato reciba el expediente del desempeño y el formulario de evaluación, dispondrá de 5 días hábiles para resolver en forma definitiva la evaluación. Para esto deberá escuchar previamente al servidor, al jefe inmediato y analizar la documentación aportada en el expediente del desempeño del funcionario.

Tomando en cuenta lo anterior debe indicar en el espacio que corresponde a este apartado, si ratifica o modifica el resultado de la evaluación, que indicó el jefe inmediato en el apartado anterior.

Si la decisión es ratificar el resultado de la evaluación, debe consignar fecha y firma y dar por concluido el proceso evaluativo.

Si la decisión es modificar el resultado de la evaluación, deberá utilizar el cuadro de este apartado.

Posterior a realizar las modificaciones respectivas, anotará la fecha, firmará en los espacios previstos para tal fin, dando por finalizado el proceso evaluativo.

7.10 Apartado 1: Observaciones generales de la Jefatura:

Este apartado puede ser utilizado por el Jefe Inmediato y por el superior de éste.

Se usa para motivar con alguna frase al empleado eficiente o excepcional, o para el que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió finalmente el compromiso adquirido para lograr un mayor desempeño.

También se utiliza para indicar:

- Si el servidor se negó a firmar la evaluación.
- Si el servidor se negó a asistir a la entrevista de evaluación.

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

Además se utilizará el espacio para indicar si el funcionario estuvo incapacitado, con licencia o beca y por cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el Jefe Inmediato o el superior juzgue pertinente.

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