

GALÁRRAGA, JUAN MANUEL

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN
INDICADORES DE GESTIÓN CON NORMATIVA SENRES PARA EL INSTITUTO
ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS (IECE)**

ÍNDICE

	Página
Introducción	5
Capítulo I: Marco Referencial	6
1.1. Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE).....	6
1.2. Diagnóstico	7
1.3. Justificación	7
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
Capítulo II: Marco Teórico	11
2.1. Las Competencias	11
2.1.1. Características que componen una competencia	13
2.2. La Gestión por Competencias	13
2.2.1. Ventajas de un sistema de Gestión por competencias	14
2.2.2. Implementación de un sistema de Gestión por competencias	14
2.2.3. Análisis de puestos	15
2.3. Evaluación de Desempeño	16
2.3.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño	18
2.3.2. Desafíos de la Evaluación de Desempeño	18
2.3.3. Pasos de una Evaluación de Desempeño	19
2.3.4. Métodos de Evaluación de Desempeño.....	19
2.3.4.1. Métodos de Evaluación basados en Características Personales	20

2.3.4.2. Métodos de Evaluación basados en Resultados	21
2.3.4.3. Métodos de Evaluación basados en Competencias	21
2.3.4.1. Evaluación de 180°	22
2.3.4.2. Evaluación de 360°	22
Capítulo III: Planificación del proyecto	24
3.1. Destinatarios	24
3.2. Actividades	24
3.3. Hipótesis o Supuestos.....	25
3.4. Precondiciones.....	26
3.5. Criterios Institucionales.....	26
Capítulo IV: Metodología del Proyecto	27
4.1. Metodología para la obtención de las Actividades	
Esenciales del puesto	27
4.1.1. Procedimiento.....	27
4.1.2. Talleres de capacitación a gerentes y expertos.....	28
4.2. Metodología para la obtención de Competencias	
Departamentales	32
4.2.1. Procedimiento	32
4.3. Metodología para el modelo de Evaluación de Desempeño	33
4.3.1. Diagnóstico de la primera Evaluación de Desempeño realizada en el IECE	33
4.3.2. Establecimiento del modelo de evaluación de desempeño según la Normativa SENRES.....	34
4.3.3. Establecimiento del nuevo modelo de Evaluación de Desempeño.....	35
Capítulo V: Evaluación del cumplimiento de resultados del proyecto.....	37
5.1. Indicadores	37
5.2. Evaluación	37
5.3. Costos	37
5.4. Medios o Insumos.....	39
5.5. Matriz de Marco Lógico	39

5.6. Monitoreo	40
5.7. Fuentes de verificación.....	41
5.8. Resultados.....	42
5.9. Sostenibilidad	42
Capítulo VI : Manual de Desempeño para el IECE.....	44
6.1. Procedimiento	44
6.2. Principios básicos que sustentan el subsistema de Evaluación del Desempeño.....	45
6.3. Finalidad del subsistema de Evaluación del desempeño	46
6.4. Funcionamiento del subsistema de Evaluación del desempeño	47
6.4.1. El Ciclo de la evaluación y responsabilidad del sistema de Evaluación de Desempeño	47
6.4.2. Periodo de Evaluación	48
6.4.3. Distribución de los servidores por grupos laborales.....	48
6.4.4. Los factores del desempeño según grupos laborales	50
6.4.5. El expediente de la Evaluación del Desempeño	50
6.4.6. Niveles del Desempeño	51
6.5. El proceso de evaluación	52
6.5.1. Evaluación Inicial.....	52
6.5.2. Evaluación Intermedia.....	53
6.5.3. Evaluación Anual o Final	53
6.6. Órganos responsables de la administración del subsistema de la evaluación del desempeño	53
6.6.1. Responsables de la Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	53
6.6.2. Atribuciones de la máxima Autoridad Institucional.....	54
6.6.3. Atribuciones del Jefe Inmediato.....	54
6.6.4. El Comité de Reclamos de la Evaluación del Desempeño y sus atribuciones.....	55
6.6.5. La Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARH's) y sus atribuciones	56
6.7. Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño	57

6.7.1. Evaluadores.....	57
6.7.2. Evaluados y requisitos para ser evaluados.....	58
6.8. Instrucciones para el uso de los formularios de	
Evaluación del desempeño	59
6.8.1. Normas previas para iniciar la Evaluación del Desempeño	59
6.8.2. Selección del Formulario e identificación del período.....	60
6.8.3. Sección A. Datos de identificación del servidor y de su Jefe inmediato	60
6.8.4. Secciones B, C, D, E y F. Factores del desempeño según cada grupo Laboral	60
6.8.4.1. Sección B. Factor F1:“Indicadores de Gestión del Puesto”	61
6.8.4.2. Sección C. Factor F2:“Nivel de los Conocimientos”	62
6.8.4.3. Sección D. Factor F3:“Nivel de Competencias Técnicas”	63
6.8.4.4. Sección E. Factor F4:“Nivel de Competencias Universales”	64
6.8.4.5. Sección F. Factor F5:“Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.”.....	65
6.8.5. Sección G. Justificación de calificaciones del 1 al 5, otorgadas en cada uno de los niveles de desempeño	67
6.8.6. Sección H. Información sobre el trabajo a ejecutar, la capacitación y otras opciones de mejoramiento	67
6.8.7. Sección I. Observaciones generales del jefe inmediato.....	68
6.8.8. Sección J. Opinión del servidor con respecto a la Evaluación del Desempeño	69
6.9. Flujo grama de la propuesta de Evaluación del Desempeño	71
 Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	72
 Bibliografía	75
 ANEXOS	77
Actividades Departamentales	78
Diccionario de Competencias	86

INTRODUCCIÓN

Debido a la necesidad de que las empresas se adapten a un mundo globalizado y en nuestro campo, donde algunas empresas públicas y privadas tienen incorporado un sistema administrativo basado en competencias, y además que la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) ha implementado en una de sus normas el trabajar con formularios de indicadores de gestión basados en competencias en todos los subsistemas de Recursos Humanos de las empresas públicas, se convierte más que en un antecedente en una norma reguladora del sector público.

Es por esto que el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, al encontrarse a las puertas de su proceso de Evaluación de Desempeño ha decidido cumplir con los requerimientos que la SENRES ha regularizado, y se ha propuesto establecer una gestión de evaluación del desempeño basada en competencias cuyo punto de partida sea el establecimiento de actividades esenciales, conocimientos y destrezas técnicas por cargo.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1. INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS (IECE)

“El Instituto de Crédito Educativo y Becas, IECE, es una entidad de derecho público, adscrita a la Junta de Planificación y Coordinación Económica, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio y fondos propios, con sede en la ciudad de Quito y jurisdicción en todo el territorio nacional.

Entre las principales actividades del Instituto se pueden destacar las siguientes:

1. Conceder crédito a los estudiantes y profesionales ecuatorianos, privilegiando a los de escasos recursos económicos, para financiar en forma total o parcial, estudios en el país o en el exterior.
2. Administrar los recursos económicos, mediante crédito educativo o becas, que el Estado, las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, voluntariamente o por disposición legal, destinen al financiamiento de la educación de ecuatorianos.”¹

Ubicación:

El instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas se encuentra ubicado en la Avenida Alpallana E7-183 entre Av. Diego de Almagro y Whimper

Misión:

“Somos una institución Financiera Publica, dedicada a invertir en el desarrollo del talento humano ecuatoriano, a través de la concesión del crédito educativo, otorgamiento y administración de becas para elevar la calidad de vida de los ecuatorianos”.²

¹ Establecido dentro del Plan Estratégico del Instituto Ecuatoriano de Crédito y Becas (IECE).

² Establecido dentro del Plan Estratégico del Instituto Ecuatoriano de Crédito y Becas (IECE).

Visión:

“El IECE será una institución líder en la concesión del crédito educativo, otorgamiento y la administración de becas, en áreas estratégicas para conseguir el desarrollo del país, con reconocido prestigio, confianza y credibilidad a nivel nacional, basada en una

administración transparente, con personal altamente calificado y tecnología de vanguardia.”³

1.2. DIAGNÓSTICO

Podemos decir que la razón principal por la que decidimos realizar este proyecto dentro del IECE es que nunca antes esta institución se ha sometido a un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias. Por lo tanto, los empleados del IECE nunca han sido evaluados con una perspectiva de ajuste persona-puesto que actualmente sería lo ideal.

Siendo el IECE una Institución que pertenece al gobierno, esta se maneja enfocando las actividades de cada departamento a los procesos y no a las funciones específicas de cada puesto de trabajo, por lo que, se tendrá que sacar las competencias por departamento y no individualmente.

El IECE cuenta con un plan anual de capacitación que promueve el desarrollo individual de sus empleados, pero que no está alineado con el logro de metas institucionales y tampoco con la misión de cada uno de los departamentos.

Se ha podido determinar que los las gerencias y sus departamentos no logran cumplir con las metas propuestas. Muchas de las personas desconocen las funciones específicas de su cargo y por lo tanto no se explota en su totalidad las competencias individuales que cada uno de ellos posee.

1.3. JUSTIFICACIÓN

³ Establecido dentro del Plan Estratégico del Instituto Ecuatoriano de Crédito y Becas (IECE)

En la actualidad, donde el capital humano ha tomado un rol fundamental para el desarrollo y crecimiento en cualquier tipo de organización, y a la vez los analistas empresariales toman como principal insumo al recurso humano, es importante hacer una revisión de los diferentes subsistemas que existen dentro ésta área.

Como psicólogos industriales podemos reconocer mejor que nadie la importancia de evaluar el desempeño de las personas dentro de su puesto de trabajo, ya que, ésta es una forma efectiva de retroalimentación del desempeño individual. La evaluación de desempeño es considerada también como una herramienta motivacional que tiene como objetivo el impulsar el desarrollo del individuo y de la organización.

El IECE está en constante crecimiento y en su noble misión de apoyar a la educación en nuestro país, tanto en créditos educativos como en becas de excelencia académica ha reconocido la necesidad de desarrollar nuevos sistemas que mejoren el desempeño de sus empleados y ,es por esta razón, que creímos indispensable la elaboración de un formato de evaluación del desempeño que sea flexible y pueda adaptarse a los diferentes niveles organizacionales, y al mismo tiempo, sea lo suficientemente simple para que pueda ser comprendido y aplicado por las personas que lo van a utilizar.

Es importante recordar que un sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su jefe inmediato evalúa su desempeño y cual es su contribución en las operaciones organizacionales.

Es por esto, que el IECE nos ha apoyado en esta iniciativa y nos ha permitido acceder a todas gerencias y departamentos para recopilar toda la información necesaria para la elaboración de nuestro formato de Evaluación de Desempeño. Contamos también con el apoyo del departamento de Recursos Humanos, el cual ha contribuido con un asesoramiento constante en las distintas etapas de este proyecto.

Debemos mencionar que este proyecto es factible gracias a la aportación de nuevos capitales por parte del gobierno central, que ha decidido invertir en mejorar el servicio que el IECE brinda a los ciudadanos.

El propósito primordial de este proyecto es que el IECE pueda contar con un sistema de Evaluación de Desempeño que le permita determinar de manera precisa el nivel de cumplimiento de sus empleados y que de esta manera esté siempre conformado por personas que desarrollen de la mejor manera sus funciones (ajuste persona-puesto), con el objetivo de ofrecer un servicio público óptimo.

Sería importante recalcar que una vez que se finalice este proyecto el IECE se habrá convertido en una de las primeras organizaciones públicas en haber acatado la disposición de la LOSCCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa) de aplicar la Evaluación del Desempeño como “una herramienta esencial para generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que le corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización”.⁴

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un sistema de Evaluación del Desempeño, basado en indicadores de gestión y perfiles de competencias, que ayude a mejorar la eficiencia en el desempeño laboral de los funcionarios del IECE, y así, optimizar su contribución en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las competencias por cargos para obtener los perfiles de cada persona en sus puestos de trabajo
2. Diseñar una herramienta para evaluar el desempeño del personal por competencias, con el propósito de determinar la eficacia y eficiencia con la que los empleados están desarrollando sus actividades

⁴ Artículo. 167 del Reglamento de la LOSCCA

3. Elaborar un Manual de Evaluación de Desempeño que sirva de guía para futuras evaluaciones. Este manual estaría compuesto de los siguientes puntos:
- a) Principios básicos que sustentan el subsistema de evaluación del desempeño.
 - b) Finalidad del subsistema de evaluación del desempeño.
 - c) Funcionamiento del subsistema de evaluación del desempeño.
 - d) El proceso de evaluación.
 - e) Órganos responsables de la administración del subsistema de la evaluación del desempeño.
 - f) Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño, el proceso de apelación o revisión.
 - g) Efectos de la evaluación del desempeño y aspectos administrativos importantes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Uno de los retos más grandes que tiene Recursos Humanos es poder dotar a una organización con personas que poseen las características adecuadas para contribuir al logro de metas y objetivos organizacionales. Hoy en día, se ha dejado de lado la percepción de que un cargo es una unidad fija y más bien se lo ve como algo que abarca muchas dimensiones que deben ser tomadas en cuenta. La Evaluación de Desempeño se fundamenta bajo este nuevo enfoque, y por lo tanto, es importante para este proyecto definir los aspectos que la conforman.

2.1. LAS COMPETENCIAS

Se pueden encontrar un sin número de definiciones de competencias, como expertos en la materia y, es por esto, que escogimos las que nos parecieron más relevantes.

El concepto generalmente aceptado por la OIT (Organización Internacional del trabajo)⁵ dice que: “es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.”

Para Martha Alles; el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización.⁶

⁵ Concepto establecido en la Constitución de la OIT; Organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y relaciones laborales.

⁶ Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ed. Granica, 2006. Pag 82

También se puede entender a las competencias como, “una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, y las transforman en más eficaces para una situación dada”⁷

Spencer y Spencer (1993) la define: como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La característica subyacente es que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.⁸

Ernst y Young, quien define competencia como: la característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.⁹

Se puede decir que las competencias son; las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas. En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.¹⁰

⁷ Levy-Leboyer Claude. Gestión de las competencias. Barcelona. Ed. Gestión 2000. 1997. Pag. 35

⁸ Ernst & Young . Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6. Gestión por competencia, Cuadernos Cinco Días, Madrid. 1998

⁹ Spencer y Spencer . Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior
www.gestionporcompetencias.com. Acceso(04-12-09)

¹⁰ Byaars Lloyd y Rues Leslie, Gestión de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 4ta Edición, España, 1997. Pag. 217-219

En resumen podemos decir que todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Las competencias son una influencia

decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por lo tanto, en el funcionamiento de la organización. Es fundamental, entonces que exista un ajuste entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

2.1.1. Características que componen una competencia¹¹

Entre las características más importantes se encuentran:

a) *Motivos*: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.

b) *Rasgos*: Son características permanentes (típicas) de las personas.

c) *Autoconcepto (imagen de sí mismo)*: Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores.

d) *Conocimientos*: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico.

e) *Habilidades*: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

2.2. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS¹²

¹¹ Almeida Jorge. La Gestión por Competencias en Recursos Humanos. Internet. www.gestiopolis.com. Acceso (13-10-09).

La Gestión por competencias es una herramienta considerada estratégica que permite enfrentar los nuevos desafíos del mercado laboral. Consiste en impulsar a un nivel de excelencia las competencias individuales de la gente según las necesidades reales que tenga una organización. El sistema de gestión por competencias está relacionado con el desarrollo de los trabajadores en su puesto de trabajo y con la administración de su potencial.

2.2.1. Ventajas de un sistema de Gestión por competencias¹³

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- El desarrollo de las competencias individuales necesarias dentro de las distintas áreas de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, lo cual permite intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los empleados de la responsabilidad de su autodesarrollo, volviéndose éste un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

2.2.1. Implementación de un sistema de Gestión por competencias¹⁴

¹² Levy-Leboyer Claude. Gestión por competencias. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 1997. Pag. 65

¹³ Cabrera Raúl. Gestión de los Recursos Humanos. Internet. www.pdf-search-engine.com. Acceso (05-12-09)

¹⁴ Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ed. Granica, 2006. Pag 88

Las organizaciones que opten por implementar este sistema deberán seguir los siguientes pasos:

- 1) Tener una definición clara de la misión y visión de la empresa.
- 2) Las competencias deberán ser definidas por los directivos de la empresa.
- 3) Elaborar los documentos necesarios; diccionario de competencias y comportamientos
- 4) Asignar las competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- 5) Determinar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias.

2.2.3. Análisis de puestos

El análisis de puestos es una parte fundamental en diversas actividades realizadas por Recursos Humanos, tales como; Capacitación, Selección, Remuneraciones, Gestión por competencias, Evaluación de desempeño y Planes de carrera.

Se puede decir que “el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”¹⁵

El análisis de puestos también es “un procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y que tipo de personas deben contratarse para la posición.”¹⁶

¹⁵ Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ed. Granica, 2006. Pags. 110-115

¹⁶ Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ed. Granica, 2006. Pags. 110-115

Se puede determinar que el análisis de puestos “tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.”¹⁷

El análisis de puesto es una parte fundamental de los siguientes aspectos dentro de la organización:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa

2.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¹⁷ Maddux, R. B. Evaluación efectiva del desempeño. España. Editorial Trillas, Pag. 231

La Evaluación de desempeño es un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado dentro de su puesto de trabajo con la mayor objetividad posible durante un período de tiempo determinado. Esto con el objetivo de que las personas alcancen un mejor desarrollo no solo a nivel personal sino profesional.

Una importante referencia con respecto a la definición de Evaluación de Desempeño es la que hace Chiavenato quien sostiene que se trata de una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como Evaluación del Desempeño.¹⁸

Así mismo, Villegas dice que se “trata de un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la Dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal.”¹⁹

Para McGregor, las Evaluaciones de Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.²⁰

¹⁸ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill. 5ta edición. Madrid. 1994. Pag. 357

¹⁹ Villegas, José Manuel. Administración de Personal. Ediciones Norma. Venezuela. 1997. Pag. 230

²⁰ McGregor, Douglas. El lado humano de las organizaciones. McGraw. Hill. Colombia. 1994. Pag. 75

Podemos terminar definiendo a la Evaluación de Desempeño con el concepto de Alles que se refiere a ella como “un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos”²¹

2.3.1. Objetivos de la Evaluación de desempeño²²

Los principales objetivos son:

- Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro.
- Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja dentro de la organización.
- Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar.
- Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso.
- Facilitación de retos alcanzados.
- Garantiza conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la marcha del proceso mismo.

2.3.2. Desafíos de la Evaluación de Desempeño²³

La Evaluación de desempeño es un proceso que debe enfrentar barreras que pueden perjudicar la objetividad de los resultados. Estas se pueden dividir en: barreras metodológicas y barreras originadas de los prejuicios del evaluador. Dentro de estas podemos mencionar a las más relevantes:

²¹ Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ed. Granica, 2006. Pag. 262

²² Gómez Luis. Gestión de Recursos Humanos. Internet. www.pdf-search-engine.com. Acceso (02-12-09)

²³ Reyes Augusto, Evaluación de Recursos humanos. Internet. www.pdf-search-engine.com. Acceso (03-12-09)

- Error por tendencia al promedio: Ocurre cuando el evaluador evita dar calificaciones muy altas o bajas y opta por colocar a todos los evaluados en los promedios de desempeño.
- Elementos subjetivos: Se da cuando el evaluador se deja llevar por sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfiriendo así en su juicio.
- Efecto halo: Esto se da cuando se sugiere que el evaluado posee un aura positiva o negativa, lo cual lleva al evaluador a no tener una percepción objetiva del desempeño del empleado.

2.3.3. Pasos de una Evaluación de Desempeño²⁴

Existen tres pasos fundamentales dentro del proceso de Evaluación de desempeño:

- 1) Definir el puesto. El primer paso es definir el modelo de competencias que se va a utilizar, para después describir los puestos de la organización.
- 2) Evaluar el desempeño en función del puesto. Aquí es importante determinar los criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado
- 3) Retroalimentación con respecto a los resultados, desempeño y progreso del empleado.

2.3.4. Métodos de Evaluación de desempeño

Debido a la importancia que tiene la Evaluación de Desempeño se han creado algunos métodos para determinar la manera en que el empleado está llevando a cabo las

²⁴ Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ed. Granica, 2006. Pag. 266

actividades exigidas dentro de su puesto de trabajo. Es importante tomar en cuenta que ningún método es perfecto ya que todos presentan ventajas y desventajas.

2.3.4.1. Métodos de Evaluación basados en Características Personales²⁵

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, estos rasgos deben relacionarse con la tarea.

Por lo general, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad).

En la Evaluación de Características Personales se analizan aspectos como:

- Espíritu de colaboración
- Espíritu de superación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Actitud positiva
- Asistencia y puntualidad
- Disciplina en el trabajo
- Motivación
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Quien realiza esta evaluación es el jefe directo del empleado y es él quien debe hacer el seguimiento y verificación del desempeño de cada trabajador. Esto le permite diagnosticar los puntos fuertes y débiles para determinar en que y como debe mejorar.

²⁵ Wether William y Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1995.

La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el jefe que el desempeño de tareas.

2.3.4.2. Métodos de Evaluación basados en Resultados²⁶

En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados esperados para cada empleado y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con relación a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período.

Debido a que éste método se enfoca en la observación de resultados como las cifras de ventas, de producción, etc. supone menos subjetividad, por lo cual está menos abierto al sesgo.

La desventaja de este método es que no contempla aspectos que, aunque no están directamente relacionados con la obtención de resultados, influyen de manera positiva en el alcance de los mismos.

2.3.4.3. Métodos de Evaluación basados en Competencias²⁷

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Tomar en cuenta las competencias implica no sólo tener en cuenta rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

²⁶ Wether William y Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1995.

²⁷ Maddux, R. B. Evaluación efectiva del desempeño. España. Editorial Trillas. Pag 312

Las ventajas que presenta este método de evaluación son las siguientes:

- Focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la obtención de resultados.
- Contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado.
- Permite que el ajuste persona-puesto sea realizado de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

2.3.4.3.1. Evaluación de 180°

A esta evaluación se la considera como “una versión reducida de la Evaluación de 360° y se la recomienda como un paso previo a la misma. Esta evaluación involucra a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados. También se la aplica cuando una persona no posee otras que la reportan.”²⁸

2.3.4.3.2. Evaluación de 360°

Se la considera como un instrumento que permite evaluar el desempeño de un empleado desde diferentes perspectivas, con el propósito de mejorar su desempeño dentro de un puesto de trabajo determinado. La expresión proviene de cubrir los 360° que simbólicamente representan al entorno laboral en el que se desenvuelve una persona dentro de la organización.

Con la aplicación de este proceso una organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo. Esta evaluación permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefe, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. Los beneficios de este esquema

²⁸ Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ed. Granica, 2006. Pag 278

son múltiples, pero el más significativo es que la evaluación no queda sujeta al único juicio del supervisor. El concepto de Evaluación de 360° es: consiste en que un grupo de personas valoren a otra persona por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. La persona es evaluada por ocho sujetos diferentes: el mismo, clientes externos, compañeros de trabajo-pares de su posición, su supervisor, el jefe del jefe y otras personas, como proveedores.²⁹

²⁹ Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ed. Granica, 2006. Pags 275-277

CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

3.1. Destinatarios

Las personas que se beneficiarán directamente de la realización de este proyecto, tanto de la Evaluación de Desempeño como de la elaboración del Manual de Desempeño, sería toda la Institución en sí. Desde cada departamento organizacional, a cada empleado de manera personal dentro de su puesto de trabajo.

“La Evaluación de Desempeño es una técnica que sirve para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, el desenvolvimiento de una persona en su puesto de trabajo durante un período de tiempo determinado. Todo esto con el propósito de que cada persona alcance un mayor desarrollo personal y profesional”³⁰

3.2. Actividades

Estas son las actividades que realizamos para concretar el proyecto:

- 1) Revisar la información que tuviere la empresa respecto a los temas a tratar.
- 2) Revisión de formatos que la SENRES utilizará en la Evaluación del Desempeño de este año.
- 3) Realización de formatos que se utilizarán en el levantamiento de actividades esenciales en los puestos de trabajo.

³⁰ Velasco Alfredo, Evaluación de desempeño. Internet. www.google.com. Acceso (10-03-09).

- 4) Levantamiento de actividades esenciales en los puestos de trabajo (talleres).
- 5) Realización de formatos de Evaluación de Desempeño de acuerdo a la normativa SENRES.
- 6) Elaboración del Manual de Desempeño.
- 7) Levantamiento de Perfiles de Competencias con los expertos de cada puesto y del jefe del departamento.
- 8) Elaboración y ejecución del método de información sobre la evaluación a empleados de la institución.
- 9) Presentación de los resultados y recomendaciones al directorio del IECE.

3.3. Hipótesis o Supuestos

Durante la elaboración de este proyecto se corrió con los siguientes riesgos:

- El retiro de apoyo por parte de la Gerencia General del IECE, debido a que en las instituciones públicas es usual que se den cambios repentinos de los directivos y esto puede provocar que el proyecto sea interrumpido.
- Recursos Humanos puede decidir no continuar con la realización del proyecto debido a la falta de capacitación para realizar una Evaluación de Desempeño.
- Retraso en el cronograma del proyecto por falta de disponibilidad de tiempo por parte de los gerentes y empleados.
- Falta de colaboración por parte del personal debido a la falta de información sobre el proceso de Evaluación de Desempeño.
- Que las personas no sepan identificar las actividades esenciales de su puesto de

trabajo porque el IECE es una institución que se maneja por procesos.

3.4. Precondiciones

Este proyecto se pudo llevar a cabo por las siguientes razones:

- La Gerencia General del IECE aprobó desde un inicio la propuesta de ejecución de una Evaluación de Desempeño a todo su personal.
- Se contó de manera incondicional con el apoyo y la supervisión constante del departamento de Recursos Humanos.
- Se contó con el presupuesto necesario, lo que permitió que se pueda realizar la Evaluación de Desempeño a todo el personal del IECE.

3.5. Criterios Institucionales

El IECE como patrocinador de este proyecto, basado en la implementación de un sistema de Evaluación de Desempeño, a través de la Gerencia General y el departamento de Recursos Humanos ha demandado que una vez que se finalice esta disertación sean entregados todos los informes, formatos y resultados realizados.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DEL PROYECTO

4.1. Metodología para la obtención de las actividades esenciales del puesto

4.1.1. Procedimiento

1. Elaboración del formato de Actividades Esenciales. En este formato los empleados describen las principales actividades que realizan en sus puestos de trabajo.
2. Socialización, por medio de un memorándum, con todo el personal acerca del levantamiento de actividades esenciales, en el cual consta el objetivo y finalidad de este levantamiento se realizó esto para que todos los trabajadores sepan los detalles del proyecto a realizarse.
3. Capacitación al personal de Recursos Humanos, acerca del proceso del levantamiento, para esto tuvimos el respaldo de 3 funcionarios por lo que logramos conformar un equipo de trabajo de 5 personas:
 - Lcda. Paquita Flores (asistente de capacitación)
 - Ing. María Eugenia Izurieta (asistente de nómina)
 - Ing. Patricia Castro (experta en el subproceso de Recursos Humanos)
 - Carolina Pazmiño (promotora del proyecto)
 - Juan Manuel Galárraga (promotor del proyecto)

- FUNCIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO

1. División de los departamentos institucionales a los 5 miembros del equipo de trabajo, lo cual se realizó formando subequipos de 2 personas, los mismos que

variaban en sus visitas de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los funcionarios que eran parte de los subequipos de trabajo.

2. Una semana antes de la evaluación, visitamos a los 11 gerentes departamentales de los departamentos de :Recursos Humanos, Departamento Administrativo, Departamento de Cumplimiento, Departamento de Riesgos, Departamento de Programación, Estadística y Estudios Económicos, Departamento de Marketing, Comunicación, Promoción y Difusión, Departamento de Estudios Nacionales, Departamento de Coactivas, Departamento de Documentación y Archivo, Departamento de Información y Atención al Cliente, Departamento de Desarrollo Organizacional y Departamento de Informática y a los 11 expertos de cada área para informarles y capacitarles acerca del trabajo que se iba a realizar en cada uno de sus departamentos, para esta capacitación tomamos el Modelo de Alfredo Paredes y Asociados.
3. Los subequipos de trabajo, se reunieron con cada uno de los funcionarios, para capacitarles, posteriormente llenaron el formato de “actividades esenciales”, luego se procedió a calificarles de acuerdo a las variables de frecuencia “F”, consecuencia de errores “CE” y complejidad “CM”, posteriormente ejecutamos la formula $CM \times CE \times F$, la cual nos dio como resultado 4 o 5 actividades esenciales de cada uno de los puestos de trabajo, para esto tomamos la Metodología de Jaime Moreno.

4.1.2. Talleres de capacitación a gerentes y expertos (tomado del modelo de Alfredo Paredes y Asociados)

TALLER DE LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES ESENCIALES

INDICACIONES:

1. La primera información que los expertos deben proporcionar es una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar.
2. Observe que usted está pidiendo dos cosas a los expertos: (a) que listen las actividades del cargo y (b) que identifiquen las más importantes. Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de

importancia o impacto para la organización. Por ejemplo, la tarea más importante de un vendedor es vender. En cambio, “elaborar informes de visitas a clientes” es una actividad que no tiene el mismo nivel de impacto que la labor de ventas. En otras palabras, no todas las actividades de un cargo tienen la misma importancia para la consecución de los objetivos corporativos. Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales.

3. La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización.

4. Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo, entregue a los expertos en una hoja la siguiente matriz:

Liste todas las actividades del puesto	F	CE	CM	Total
1.				
2.				
n.				

Les estoy entregando una hoja donde una de las columnas dice: “liste todas las actividades del puesto”. Por favor listen todas las actividades o funciones que se ejecutan en el puesto y también aquellas que debería ejecutar. Las otras columnas las trabajaremos posteriormente. Por favor les voy a solicitar que cuando redactemos las descripciones de las funciones, lo hagamos según el siguiente formato: empecemos siempre con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, ingresa o ingresar, etc.) y posteriormente, escribamos el objeto del verbo (qué / quién). Observen los siguientes ejemplos que ilustran la manera de redactar las funciones:

Estructura básica para la redacción de actividades

Verbo en indicativo	Objeto del verbo (qué / quién)
1. Asiste	a las reuniones semanales del área
2. Atiende	a los clientes que llegan al mostrador
3. Elabora	Los balances de situación general

4. Redacta	Las funciones de los puestos
5. Inspecciona	la calidad de los productos

Descripciones correctas e incorrectas de tareas: ejemplos

Ejemplos de descripciones Incorrectas	Problemas detectados en la descripción	Descripciones corregidas
1. Se mantiene actualizado en los avances del área.	El verbo ser no describe conductas o acciones observables.	Estudia los nuevos avances del área.
2. Visita y vende a los clientes.	Las acciones de visita y venta no son necesariamente consecutivas. Son dos tareas separadas.	Visita a los clientes asignados. Vende los productos XYZ.
3. Elabora informes.	Demasiado genérico. Falta especificar el tipo de reportes.	Elabora los informes de producción mensual.
4. Control operativo.	Confuso, falta un verbo.	Controla el proceso operativo de planta.
5. Contesta rápidamente las llamadas telefónicas o contesta las llamadas antes de los tres primeros segundos.	Las descripciones no deben contener adverbios o adjetivos (rápidamente, adecuadamente, bien, etc.) ni tampoco indicadores de logro o eficacia.	Contesta las llamadas telefónicas.
6. Conoce las solicitudes de préstamos.	El verbo conocer no es observable. El análisis de puestos describe solamente conductas observables.	Estudia las solicitudes de préstamos.
7. Redacto los informes de ventas mensuales.	Los verbos no deben estar en primera persona. Se debe usar el tiempo indicativo (redacta) o también el infinitivo (redactar), aunque esta última forma es preferible en la descripción de procesos de trabajo y en la descripción de	Redacta los informes de ventas mensuales.

	funciones, no de tareas.	
8. Está al tanto de los pedidos de los clientes.	El verbo estar no describe conductas o acciones observables.	Atiende los pedidos de los clientes.
9. No abandona la recepción durante la jornada.	Las descripciones no deben empezar con frases en negativo.	Permanece en la recepción durante la jornada.
10. Concreta cinco ventas del producto X al mes.	Es una descripción de resultados y no de actividades.	Vende el producto X.
11. Revisa diariamente los despachos efectuados.	Las descripciones no deben contener adverbios de lugar o tiempo (diariamente, etc.).	Revisa los despachos efectuados.
12. Instala el sistema eléctrico de los vehículos.	La descripción es correcta en su aspecto formal. Sin embargo, cuando se trata de una actividad que es ejecutada por un grupo de personas en un contexto de equipo, la descripción debe reflejar esa característica con verbos como colabora, apoya, soporta, participa, etc.	Colabora en la instalación del sistema eléctrico de los vehículos.

Nota. Tablas tomada de Moreno (2001).

5. Una vez que los expertos han listado las actividades de los puestos, les explicará lo siguiente:

Ahora que ya hemos listado todas las actividades del puesto, les voy a pedir que califiquemos cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, consecuencias de los errores y complejidad.

F = frecuencia

CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad. 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de

	ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none"> • Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño. 	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño ?
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Nota. Tablas tomada de Moreno (2001).

4.2. Metodología para la obtención de competencias departamentales

4.2.1. Procedimiento

1. Elaboración del formato de :
 - 1.1. Conocimientos Informativos
 - 1.2. Diccionario de competencias técnicas vs. funciones departamentales.

- 2) Informar, por medio de un memorándum, a todo el personal acerca del procedimiento a seguir en el levantamiento de competencias departamentales.

- 3) Visita a cada uno de los gerentes departamentales y expertos de los procesos en el cual se detalló los pasos a seguir, se les capacitó acerca de cada uno de los conocimientos y destrezas técnicas que iban a ser objeto de análisis de sus colaboradores.

- 4) Se les procedió a entregar los formatos y se les pidió ser llenados, con respecto a cada uno de los procesos que cumple cada unidad.

- 5) Al día siguiente procedimos a retirar los formularios, y servimos de apoyo para rectificar y asesorar cualquier duda generada en este levantamiento de información.

- 6) Con esto obtuvimos:
 - 6.1. Conocimientos informativos
 - 6.2. Destrezas técnicas en cada departamento.

Cabe señalar que la metodología utilizada para el levantamiento de información fue la metodología MPC, pero con relación a los instrumentos utilizados, estos fueron realizados e impuestos por la SENRES para todas las instituciones públicas.

4.3. Metodología para el modelo de evaluación de desempeño

4.3.1. Diagnóstico de la primera evaluación de desempeño realizada en el IECE

Luego de la revisión de toda la información anterior al levantamiento de perfiles de competencias, nos dimos cuenta que la manera de evaluar al personal (última evaluación ejecutada en el año 2008) se la realizaba de una manera tradicional y demasiado general en la cual no existía una división real de funciones, mucho menos de cargos laborales, es decir para esta evaluación todos los empleados eran iguales o sea no se tomaba en cuenta los comportamientos personales de cada uno de ellos, ni tampoco había la descripción del cargo, por lo que no se lograba el ajuste persona-puesto. Además, no evaluaba el jefe directo ni los expertos de cada uno de los departamentos que son las personas más idóneas para evaluar a sus funcionarios en las actividades por la relación enmarcada entre ellos en el día a día, sino que eran los funcionarios del departamento de Recursos Humanos quien realizaba este proceso, cuando lo recomendable es que la persona quien conoce el área y cada una de las funciones, en este caso el jefe directo, sea quien realice esta evaluación, todo lo antes mencionado generaba como resultado un documento demasiado simple y subjetivo que no nos brindaba un diagnóstico real del desempeño de los trabajadores para entregar una retroalimentación efectiva.

Lo anteriormente mencionado sumado al interés de la SENRES en que las instituciones públicas se manejen bajo una administración por competencias, fueron los dos pilares fundamentales para que los directivos y gerentes de la institución apoyen la iniciativa de nuestro proyecto, cabe mencionar que en una reunión ampliada del directorio del IECE, se aprobó por unanimidad esta iniciativa, lo cual sirvió como motor motivacional para que todos los funcionarios involucrados en este proyecto nos brinden su apoyo incondicional, dicho apoyo se reflejó en el acceso a todo tipo de información requerida, las entrevistas que les realizábamos podíamos hacerlas sin una planificación sino en el momento que necesitábamos y en general en la apertura que tuvieron hacia la realización del proyecto.

4.3.2. Establecimiento del modelo de evaluación de desempeño según la normativa SENRES

El IECE, como todas las instituciones del estado, se rigen a normativas y políticas establecidas tanto por la LOSSCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa) como por la SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de

Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público), lo que nos limita a poder manejar un modelo propio al 100% de la Institución, cabe mencionar el artículo 60 de la Codificación de la ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa que menciona:

“El Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación de Desempeño”.

Y en el artículo 1 de la Norma de Evaluación de Desempeño (Codificada) acorde a las reformas de la Resolución SENRES 2008-000170, menciona:

“Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del Recurso Humano, en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto”.

Por este motivo, el modelo desarrollado, tenía que cumplir ciertas características impuestas por estos Organismos como son:

1. Los porcentajes de la Evaluación, que establece que:

Indicadores de Gestión del puesto:	60%
Conocimientos:	8%
Competencias Técnicas del puesto:	8%
Competencias Universales:	8%
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:	16%

2. El diccionario de Destrezas técnicas de los trabajadores, que contiene 34 destrezas con sus propios conceptos y sus respectivas relevancias.

3. Formato de Evaluación de Desempeño.

4.3.3. Establecimiento del nuevo modelo de evaluación de desempeño

Luego de analizar el anterior modelo utilizado en la Institución, llegamos a una conclusión compartida, entre los promotores del proyecto y el Departamento de Recursos Humanos que era un modelo obsoleto y no competitivo.

Esta conclusión sumada al nuevo reglamento de la SENRES, nos dio como resultado replantear el Modelo de Evaluación de Desempeño a uno que contemplara las siguientes características:

1. Un modelo por competencias.
2. Actualizar las funciones departamentales.
3. Levantar actividades esenciales a cada uno de los empleados.
4. Desarrollar talleres de Inducción.
5. Desarrollar un Manual de Evaluación, que una las políticas establecidas por la SENRES y LOSSCA con los intereses del IECE.
6. Desarrollar un sistema de Gestión de Desempeño que contemple una retroalimentación en el día a día de las actividades.

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

5.1. Indicadores

Es posible evidenciar el cumplimiento de los objetivos de este proyecto mediante los siguientes aspectos:

- Realización de los cuatro formatos requeridos para el proceso de Evaluación de Desempeño basados en la normativa de la SENRES.
- Realización del 100% de la Evaluación de desempeño a los doce departamentos del IECE.

5.2. Evaluación

En la descripción de actividades esenciales de cada puesto, por ser esta la primera vez, nos plantearemos metas para las posteriores evaluaciones que se realizarán en la institución. Este será el instrumento que nos ayudará a medir los logros y la efectividad de nuestro proyecto.

5.3. Costos

El realizar un proyecto como este, representó un costo mediano para el IECE, afortunadamente se pudo contar con el apoyo económico de la institución, ya que, esta aprobó desde el comienzo la propuesta de nuestro proyecto.

Principalmente durante todo el proceso de Evaluación de Desempeño se usaron en su mayoría medios logísticos como: computadoras, salas para las distintas reuniones y materiales de papelería.

Debido a que una de las partes esenciales dentro del proceso de Evaluación de Desempeño se centra en el levantamiento de información, podemos decir, que el mayor gasto que tuvo que hacer el IECE fue en materiales de papelería y en horas-hombre.

Este es el presupuesto que el IECE requiere para realizar este proyecto:

- Insumos de papelería

- Elaboración de formatos de descripción de Actividades del puesto.
- Elaboración de formatos de levantamiento de perfiles de Competencias.
- Elaboración del formato del Manual de Evaluación de Desempeño

TOTAL: \$ 52.5

- Horas-Hombre

La realización de este proyecto constó principalmente de tres fases:

- 1) Recopilación de información: La cual tuvo una duración de un mes y donde obtuvimos todos los datos necesarios para empezar la Evaluación de Desempeño.
- 2) Ejecución del proyecto: Se la realizó durante un periodo de treinta días.
- 3) Análisis de resultados: Esta fase duró dos meses debido a la gran cantidad de datos

que debían ser revisados.

El valor de la hora de trabajo, correspondiente a los autores de esta disertación, fue de \$5.625.

TOTAL: \$ 680.625

5.4. Medios o Insumos

Los recursos que fueron necesarios para poder ejecutar este proyecto son los siguientes:

- a) Materiales: - Salas para la capacitación de Gerentes sobre el proceso de evaluación.
 - Salas para las reuniones entre Gerentes, Recursos Humanos y empleados.
 - Insumos de papelería

- b) Humanos: Horas/hombre

- c) Tecnológicos: - Computadoras
 - Impresoras
 - Copiadoras

- d) Teóricos: - Libros de investigación
 - Formatos SENRES
 - Diccionario de competencias laborales
 - Registro oficial del IECE

5.5. Matriz de Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo del proyecto	Elaboración de un sistema de Evaluación de Desempeño para el IECE	Presentación del informe final con los resultados obtenidos en la evaluación	Informe final con los resultados obtenidos en la evaluación	Retiro del apoyo de la Gerencia General o de Recursos Humanos
Resultados esperados	Manual de funciones por competencias.	Presentación del Manual	Presentación del Manual	Retiro del apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos..Retrasos en el cronograma
	Manual de evaluación del desempeño	Presentación del Manual	Presentación del Manual	Retiro del apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos. Retrasos en el cronograma
	Implementación del proceso de Evaluación en el IECE	Ejecución anual del proceso de Evaluación de Desempeño	Ejecución anual del proceso de Evaluación de Desempeño	Retiro del apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos. Retrasos en el cronograma
Actividades		Insumos	Costos	Precondiciones
	Revisar la información sobre a los temas a tratar	Horas hombre	5 horas x 5.625 (valor hora)= \$28.125	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos
	Revisión de formatos de la SENRES.	Horas hombre	1 hora x 5.625 (valor hora) = \$5.625	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos
	Realización de formatos para el levantamiento de actividades esenciales	Horas hombre, papelería	2 horas x 5.625 (valor hora)= \$11.25 + papelería= \$20 TOTAL= \$31.25	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos
	Levantamiento de actividades esenciales (talleres)	Horas hombre	40 horas x 5.625 (valor hora)= \$225	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos
	Realización de formatos de Evaluación de Desempeño.	Horas hombre, papelería	2 horas x 5.625 (valor hora)= \$11.25 + papelería= \$20 TOTAL= \$31.25	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos
	Elaboración del Manual de Desempeño	Horas hombre	40 horas x 5.625 (valor hora)= \$225	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos
	Levantamiento de Perfiles de Competencias con los expertos de cada puesto y del jefe del departamento	Horas hombre, papelería	20 horas x 5.625 (valor hora)=112.5 + papelería= \$5 TOTAL= \$117.5	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos
	Elaboración y ejecución del método de información sobre la evaluación a empleados de la institución.	Horas hombre, papelería	1 hora x 5.625 (valor hora)= 5.625 + papelería= \$7.50 TOTAL= \$13.125	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos
	Presentación de los resultados y recomendaciones al	Horas hombre	10 horas x 5.625 (valor hora) = \$56.25	Apoyo de la Gerencia o de Recursos Humanos

	directorio del IECE			
--	---------------------	--	--	--

5.6. Monitoreo

La ejecución permanente del un sistema de Evaluación de Desempeño dentro del IECE estará a cargo de Recursos Humanos, y se lo realizara cada 6 meses, como establece la SENRES. Una vez que se hayan obtenidos los resultados de la evaluación la institución estará preparada para realizar los cambios pertinentes que poco a poco la llevaran a mejorar el desempeño laboral de sus empleados, al mismo tiempo que podrá ir cumpliendo simultáneamente la misión y visión institucionales.

Como un sistema de monitoreo se podrían establecer de antemano las fechas en las que se programarían las evaluaciones y de esta manera todos los empleados sabrían que la implementación de este proceso esta dentro de un programa que se lo debe realizar como establece el manual de funciones y la SENRES.

La Evaluación de Desempeño es un proceso que se debería realizar dos veces al año y esperamos que el IECE y sus empleados puedan contar con el apoyo necesario para seguir aplicándolo. Con la ejecución semestral esta evaluación nos sirve de insumo para:

- 1) Evaluar los periodos de prueba que duran 6 meses.
- 2) Ayudan a verificar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) mediante los resultados obtenidos en las evaluaciones del personal, y así, poder tomar las medidas correspondientes para disminuir las posibles brechas. Este proceso también debe ser revisado cada 6 meses.

5.7. Fuentes de verificación

Se puede verificar la realización y desarrollo de este proyecto con el departamento de Recursos Humanos: Gerente de Recursos Humanos del IECE, Dr. Manuel Salgado y las

funcionarias que trabajan en este departamento: Ing. Patricia Castro y Lcda. Paquita Flores quienes han sido las principales patrocinadoras de este proceso.

Es importante aclarar que el diseño de la Evaluación de Desempeño tuvo que ser realizado bajo los parámetros que exige la SENRES, pero la fijación de políticas de ejecución y análisis se estableció con la creación del Manual.

El departamento de Recursos Humanos también dispone de los informes que realizamos periódicamente sobre el avance de nuestro proyecto los cuales son entregados directamente a la Lcda. Paquita Flores, con el propósito de mantener una constante retroalimentación sobre los distintos aspectos de la Evaluación de Desempeño.

También constan en los registros del departamento de Recursos Humanos los siguientes informes:

- Formatos elaborados para el levantamiento de actividades esenciales.
- Formatos de Evaluación del Desempeño basados en la normativa SENRES.
- Manual de Evaluación de Desempeño

5.8. Resultados

Los resultados conseguidos por el proyecto son:

1. Elaboración de un Manual de Evaluación del Desempeño que sea objetivo, concreto y de fácil interpretación para que pueda ser utilizado de forma regular y se adapte a las necesidades de la institución.
2. Haber capacitado a los jefes de cada área para lograr que el proceso de evaluación sea realizado de la manera más objetiva posible y así obtener resultados confiables.

3. Haber implementado a la evaluación del desempeño como un instrumento que facilite la comunicación y mejore la relación jefe-empleado, con el propósito de encontrar en común la mejor forma de lograr cumplir las metas propuestas por la institución.

5.9. Sostenibilidad

En este caso el departamento de Recursos Humanos sería el responsable de lograr que la implementación de la Evaluación de Desempeño se convierta en una herramienta indispensable para determinar el logro de metas institucionales y lograr un mejor desenvolvimiento individual de los empleados dentro de su puesto de trabajo. También este proyecto estará sostenido por la elaboración del Manual de Desempeño en el cual se pueden encontrar todos aspectos relacionados con el desarrollo e implementación de este proceso en la organización.

Sin embargo, es importante para nosotros como autores de este proyecto dejar en claro que una vez que lo hayamos entregado al IECE, no podemos garantizar que el mismo sea aplicado de forma regular.

CAPÍTULO VI : MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL IECE

6.1. PROCEDIMIENTO

1. Se presentó la propuesta a la Gerencia de Recursos Humanos la cual fue aceptada y apoyada por el directorio. El cual resolvió que este manual se realice con el apoyo de dos departamentos: Departamento legal y Departamento de Desarrollo Organizacional.
2. Por lo que se formó 3 equipos de trabajo, los cuales trabajaron simultáneamente.
 - 2.1. Departamento Legal
 - 2.2. Departamento de Desarrollo Organizacional.
 - 2.3. Departamento de Recursos Humanos.
3. Este trabajo se realizó en conjunto compuesto de un sinnúmero de reuniones informales, en las cuales cada una de las áreas se retroalimentaban para tener un producto que sirviera para las posteriores evaluaciones de desempeño.
4. Este trabajo se lo realizo en el transcurso de dos meses.

A continuación presentamos el Manual de procedimientos de Evaluación del Desempeño como un instrumento de consulta, orientación y aplicación para las autoridades, Gerentes de área, jefaturas y servidores del IECE, el mismo que se sustenta

en la Resolución No.SENRES-2008-170, para la evaluación del desempeño de los servidores del Instituto

Entre los principales objetivos de la Evaluación del Desempeño y la elaboración de este Manual se encuentran: Fomentar la eficacia de los servidores del IECE comprendidos en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, estimular su desarrollo profesional, optimizar la contribución de cada funcionario al logro de la eficiencia en la atención al público y evaluar la forma en que se desempeñan las tareas asignadas; determinando y corrigiendo deficiencias en el trabajo, tanto institucionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación, en procura de una mayor productividad y calidad del servicio que brinda el IECE.

Con este Manual y la implementación de la Evaluación del Desempeño se pretende internamente, 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; contribuyendo de esta manera a optimizar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y empleados, para el logro de las metas de la institución

Con fundamento en la resolución emitida por la SENRES, este Manual describe los procedimientos básicos que deben seguirse en el sistema de Evaluación del Desempeño, siendo un instrumento de gran utilidad para los evaluadores y los evaluados.

6.2. PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

- 1.1. Por ser el recurso humano el más importante con el que dispone la Institución 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 funcionario tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones institucionales.

6.3. FINALIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El Art. 4 de la Resolución SENRES-2008-000170 señala: *Finalidad de la Evaluación del Desempeño.- La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:*

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.
- b) Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas modernas para evaluar a los subordinados, por parte de quienes ejercen funciones de jefatura.
- c) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.
- d) Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto institucionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

- e) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.
- f) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo.
- g) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos, permitiendo identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimulando sus deseos de superación, para guiar sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- h) Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y empleados, para el logro de las metas de la institución

6.4. FUNCIONAMIENTO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El sistema de Evaluación del Desempeño descrito aquí está dirigido a los servidores del IECE a nivel nacional y se regirá por lo estipulado en la Resolución No. SENRES-2008-170 y el presente Manual de Procedimientos.

6.4.1. Ciclo de la Evaluación y responsabilidad del sistema de Evaluación del Desempeño.

Le corresponde a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Jefatura de Recursos Humanos (UARH's) observar las fases del proceso, de conformidad al artículo 13 de la normatividad de la SENRES; esto es:

Art. 13.- Del procedimiento.- Le corresponde a la UARHs institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

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

6.4.2. Periodo de Evaluación

La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada período las UARH's tendrán hasta un mes para calificar, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

De acuerdo con lo señalado, la Evaluación del Desempeño comprende dos periodos diferentes, la evaluación inicial o intermedia que se resume en la evaluación final o anual.

Primer Periodo: Se considerará del 1 de enero al 31 de mayo, la calificación se la realizará durante el mes de junio, denominándose *Evaluación Inicial*.

Segundo Periodo: del 1 de julio al 30 de noviembre, se realizará en el mes de diciembre, la que se llamará *Evaluación Intermedia*.

La Evaluación Final o Anual será el resultado del promedio de las dos evaluaciones. Se hará hasta el 15 de enero.

6.4.3. Distribución de los servidores por grupos laborales

La distribución de los servidores en grupos laborales, según sus funciones, se establece en el IECE sólo para efectos de la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Las UARH's determinarán el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al servidor, según sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO

Está constituido por quienes realizan funciones de gerencia y de jefatura formal; es decir, por aquellos servidores que ejercen autoridad técnica, administrativa, o ambas a la vez.

Queda a juicio de la Autoridad Nominadora del IECE (Gerente General) determinar si, en base a las funciones, las características particulares del puesto y las definiciones de los correspondientes factores, las asesorías, gerencias y jefaturas a nivel nacional deben ser evaluadas, dentro de este grupo o dentro del grupo laboral C.

GRUPO LABORAL B: NIVEL PROFESIONAL

Comprende al personal con formación universitaria completa que realiza funciones de carácter profesional, de ejecución supervisión y coordinación de procesos de apoyo y tecnológicos. Sin jefatura formal.

GRUPO LABORAL C: NIVEL OPERATIVO

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico y operativo, que proporcionan soporte técnico administrativo especializado como, labores de administración de becas, concesión de crédito, soporte informático, verificación, recaudación y otras no contempladas en los demás grupos, y de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.

GRUPO LABORAL D: NIVEL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO

Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo. Incluye al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, labores varias de oficina, secretariado, imprenta, y otras afines.

6.4.4. Los factores del desempeño según grupos laborales

Los factores del desempeño indicados en la sección B del formulario de evaluación, están relacionados con las funciones principales de los servidores de los diferentes grupos laborales.

En caso de que un funcionario participe en algún movimiento de personal, será evaluado (por el jefe inmediato y por él mismo), con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si ocurriere que, durante el mismo período de evaluación, un servidor ha desempeñado funciones o cargos diferentes por períodos iguales, las evaluaciones se harán con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente. Sin embargo, cuando existan factores del desempeño coincidentes entre los formularios aplicables para uno y otro tipo de funciones, tanto el servidor como

el jefe inmediato deberán considerar también, en la evaluación de tales factores, las funciones que venía ejecutando el servidor antes de producirse el movimiento de personal en referencia y se hará una media de las dos ponderaciones.

6.4.5. El expediente de la evaluación del desempeño

En el expediente del funcionario que se encuentra bajo la responsabilidad y custodia de las UARH's, deberá haber una sección para la evaluación del desempeño. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del servidor (copia de la evaluación, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá sustento legal si el servidor no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que las UARH's registren adecuadamente dicha documentación.

La información contenida en este expediente solo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual este deberá cerrarse para dar lugar al del nuevo ciclo. En caso de que el servidor hubiere presentado algún recurso en contra de lo actuado por el jefe inmediato, este expediente deberá seguir vigente, para que cualquiera de las partes pueda usarlo como prueba ante el Comité de Reclamos y Evaluación del Desempeño o ante la autoridad competente.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrán acceso a éste las UARH's, el servidor y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

6.4.6. Niveles del desempeño

Con el fin de que el evaluador y el servidor puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas y de conformidad con lo estipulado en la norma emitida por la SENRES.

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy bajo a lo esperado , calificación igual o inferior al 60,4%.	Inaceptable
2	Desempeño bajo lo esperado , calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.	Deficiente
3	Desempeño esperado , calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.	Satisfactorio
4	Desempeño mejor a lo esperado , calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.	Muy Bueno
5	Desempeño alto , calificación que es igual o superior al 90,5%.	Excelente

6.5. EL PROCESO DE EVALUACION

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Inicial o Intermedia, cuando el servidor manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato.

De acuerdo con la norma técnica de evaluación del desempeño, el proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Inicial y evaluación Intermedia; cada una de estas cubre un período de cinco meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación Final ó Anual; la que, más que ser una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

6.5.1. Evaluación Inicial

La evaluación Inicial del desempeño permitirá al servidor y a su jefe inmediato conocer en que medida el funcionario ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el servidor, en procura de una reorientación y recuperación de su desempeño durante el siguiente semestre o en el próximo año.

Es necesario que los funcionarios que intervienen en este proceso: el servidor, su jefe inmediato y, en algunos casos, el gerente de área, no pierdan de vista el carácter parcial de esta evaluación.

6.5.2. Evaluación Intermedia

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

6.5.3. Evaluación Final o Anual

La evaluación Final o Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el servidor en las dos evaluaciones previas: la Inicial o la Intermedia.

6.6. PARTES RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.6.1. Responsables de la Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Según la normatividad de la SENRES el apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores. Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- b) El jefe inmediato;
- c) El Comité de Reclamos de Evaluación; y,
- d) La Unidad de Administración de Recursos Humanos, UARH's.

6.6.2. Atribuciones de la máxima Autoridad Institucional

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la UARH's;
- b) Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;
- c) Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la UARH's, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

6.6.3. Atribuciones del Jefe Inmediato

- a) Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;

- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARH's institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno; incluido el de los servidores que se encuentran en período de prueba;
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la UARHs institucional;
- d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;
- e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,
- f) Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

6.6.4. El Comité de Reclamos de la Evaluación del Desempeño y sus atribuciones

Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Se establecerá la cantidad de comités que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y estará integrado por:

- a) La máxima autoridad institucional o su delegado con voz y voto dirimente, quien lo presidirá;
- b) El Gerente y el Jefe de Recursos Humanos, responsables de la UARH's institucional o su delegado, quien actuará como secretario con voz y un solo voto; y,
- c) El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

El Comité de Reclamos y Evaluación del desempeño tiene las siguientes atribuciones y facultades:

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la UARHs institucional; y, resolver los reclamos que presenten servidores que han ingresado por concurso de méritos y oposición; y que sean sujetos del período de prueba; y,
- b) Elaborar y suscribir las actas de integración y resolutive o de decisión de la reclamación y notificar los resultados al servidor, a la UARH's, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

6.6.5. Las UARH's y sus atribuciones

La Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARH's), se encuentra compuesta por la Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos, es la responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución este manual de evaluación del desempeño.
- b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;
- c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;
- d) Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;
- e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;
- f) Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;

- g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;
- i) Asesorar y capacitar a los evaluadores (jefe inmediato y funcionario) acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del Subsistema;
- j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;
- k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la Institución;
- l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;
- m) Elaborar el plan y desarrollo de competencias para funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;
- n) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;
- o) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados; y,
- p) Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.

6.7. NIVELES DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.7.1. Evaluadores.- El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior. En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Jefe inmediato o responsable de la unidad interna, a quien le corresponde evaluar, será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

En caso de que un servidor haya obtenido la calificación de deficiente, el jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.

El funcionario se convierte en evaluador cuando realiza su autoevaluación y los parámetros corresponden a los mismos utilizados en la evaluación por parte de su jefe inmediato.

6.7.2. Evaluados.- Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del IECE, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el ***lapso mínimo de tres meses***; en caso de que existan cambios administrativos, porque de lo contrario este periodo sería muy corto para poder evaluarlo.
- b) En el caso de servidores de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;
- c) Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del período considerado para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final;
- d) Los servidores que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión. Se coordinará entre las UARH's institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;

- e) Los servidores que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios;
- f) La máxima autoridad dispondrá a la UARH's que de a conocer los resultados de las evaluaciones a los funcionarios o servidores evaluados. El servidor que no se encontrare conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la UARH's, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de la Evaluación del Desempeño. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación. Si el empleado obtuviere dos calificaciones deficientes consecutivas se le seguirá un sumario administrativo. Con referencia a la realización de una retroalimentación, ésta estaría a cargo de Recursos Humanos y posteriormente del jefe inmediato.
- g) La evaluación a la máxima autoridad, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por el Directorio en el esquema que éste determine.
- h) La evaluación a los asesores de las máximas autoridades, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por los jefes inmediatos en el esquema que éste determine.

Los evaluadores (jefe inmediato y servidor) proporcionarán a la UARH's, la información y los documentos necesarios relativos a la evaluación realizada.

6.8. INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

6.8.1. Normas previas para iniciar la Evaluación del Desempeño

Previo a la aplicación de la Evaluación del Desempeño es indispensable que el funcionario conozca las metas, objetivos e instrumentos mediante los cuales va a ser evaluado.

Las metas, actividades, objetivos pueden ir incrementándose en el transcurso del tiempo y formarán también parte de la evaluación del desempeño; siempre y cuando los servidores a ser evaluados conozcan previamente por escrito estos cambios y exista la firma que de constancia escrita de la recepción y conocimiento de estos cambios.

6.8.2. Selección del formulario e identificación del período

Las UARH's entregarán al jefe inmediato el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el servidor, de acuerdo con las funciones que éste realiza, e independientemente de la clasificación formal de su puesto.

Según las disposiciones emitidas en la normatividad vigente, dentro de la ejecución del proceso de evaluación, se señala que los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo, deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación.

6.8.3. Sección A. Datos de Identificación del servidor y de su Jefe inmediato

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

6.8.4. Secciones B, C, D, E y F. Factores del desempeño según cada grupo laboral

Esta sección tiene la enumeración y descripción de los cinco (5) factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan y se refieren a:

6.8.4.1. Sección B.- Evaluación del desempeño de los funcionarios del IECE en base al FACTOR (F1): EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO: “INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO” (60%).- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de “cumplidos”, correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de “% de Cumplimiento”

CALIFICACIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
1	Cumple igual o menos del 60,4% de la meta
2	Cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
3	Cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
4	Cumple entre el 80,5% y 90,4% de la meta
5	Cumple entre el 90,5% y 100% de la meta.

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos asignados al período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente período de evaluación, obtendrá **un único puntaje del 4% adicional al “Nivel de Cumplimiento”**.

6.8.4.2. Sección C.- Evaluación del FACTOR (F2): “NIVEL DE LOS CONOCIMIENTOS” de los funcionarios del IECE (8%).- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el

análisis de la información. Los resultados obtenidos se determinan en la columna “**Nivel de Conocimientos**” de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN	NIVEL DE CONOCIMIENTOS
1	Insuficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Sobresaliente

6.8.4.3. Sección D.- Evaluación del FACTOR (F3): “NIVEL DE DESTREZAS TÉCNICAS” de los funcionarios DEL IECE (8%).- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo de cada una de ellas.

El evaluador (Jefe o funcionario, según el caso) registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado. Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que

se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional vigente así como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público, si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el Índice Ocupacional Genérico del Sector Público). Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Nivel de Desarrollo” de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN	NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS
1	No Desarrollada
2	Poco Desarrollada
3	Medianamente Desarrollada
4	Desarrollada
5	Altamente Desarrollada

6.8.4.4. Sección E.- Evaluación del FACTOR (F4): “NIVEL DE COMPETENCIAS UNIVERSALES” de los funcionarios del IECE (8%).- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que

son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación.

El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. El nivel de competencias universales es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas. Los resultados obtenidos se determinan en la columna “Frecuencia de Aplicación” de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA DE APLICACIÓN
1	Nunca
2	Rara Vez
3	Alguna Vez
4	Frecuentemente
5	Siempre

6.8.4.5. Sección F.- Evaluación del FACTOR (F5): “TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO” de los funcionarios del IECE (16%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización. El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su

responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el Formulario). Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno. Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna ***“Frecuencia de Aplicación”*** de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA DE APLICACIÓN
1	Nunca
2	Rara Vez
3	Alguna Vez
4	Frecuentemente
5	Siempre

Para seleccionar definitivamente el nivel de desempeño en cada factor, el jefe inmediato deberá convocar al servidor a una entrevista en la que, con base 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 ello, el jefe inmediato deberá justificar su apreciación evaluativa ante el servidor y, una vez que ambos lleguen a un consenso, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del servidor, el nivel con que finalmente decida evaluar el desempeño de éste en cada factor.

Si luego del análisis del desempeño de un factor, no fuere posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el servidor, el jefe inmediato deberá proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

Al concluir la entrevista, el servidor procederá a firmar en el espacio provisto al final de esta sección e indicará las razones para su desacuerdo. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado.

Una vez efectuado lo anterior, el jefe inmediato pasará a la siguiente sección del formulario.

6.8.5. Sección G. JUSTIFICACIÓN DE CALIFICACIÓN DEL 1 AL 5 OTORGADA EN CADA UNO DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño **DEFICIENTE O INACEPTABLE**, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar la calificación de 1 a 5 en cada uno de los factores así evaluado.

Con ese objetivo, en el espacio provisto en esta sección o en hoja adicional, deberá indicar las razones por las cuales el servidor tuvo niveles de desempeño 1 ó 2 en determinado factor.

6.8.6. Sección H. INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJO A EJECUTAR, CAPACITACIÓN Y OTRAS OPCIONES DE MEJORAMIENTO

El objetivo de esta sección es que, el jefe inmediato tomando en cuenta el criterio del funcionario y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos servidores que obtuvieron en su Evaluación Inicial o Intermedia, niveles de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE O INACEPTABLE**. Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia

o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el servidor para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, deberá propiciar la participación del servidor, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él, como Jefe inmediato.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos del IECE. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada servidor. Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

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

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de servidores que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE O INACEPTABLE**, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la institución.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos servidores que obtuvieren niveles de desempeño **superiores a DEFICIENTE O INACEPTABLE**, el jefe inmediato podrá, excepcionalmente, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el servidor requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción. Sin embargo, en este caso la institución está obligada a atender a mediano plazo.

6.8.7. Sección I. OBSERVACIONES GENERALES DEL JEFE INMEDIATO

Este espacio podrá ser utilizado por el jefe inmediato. Se usará para motivar con alguna frase al empleado eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de

mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También servirá para señalar las razones por las cuales se otorgó la calificación de: “*Deficiente o Inaceptable*”. En el primer caso aclarando los retos que el funcionario debe satisfacer para cambiar su calificación en la nueva evaluación que deberá efectuarse en el periodo señalado en este Manual y en la normatividad de la SENRES.

Este espacio debe ser utilizado, de igual forma, para indicar las siguientes situaciones:

- a) Si el servidor se negó a firmar la evaluación.
- b) Si el servidor se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
En cualquiera de estos dos casos deberá señalarse lo sucedido, el jefe que evalúa deberá firmar el formulario y solicitará la rúbrica al menos dos testigos, con sus respectivas calidades.
- c) Si el servidor estuvo incapacitado, con licencia o beca y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.

Las observaciones de este recuadro deben ser respaldadas por el nombre y la firma del jefe inmediato o de quien haga sus veces.

6.8.8. Sección J.- “OPINIÓN DEL SERVIDOR CON RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el servidor deberá indicar en los espacios de esta sección, si está conforme o no con el resultado y en caso de inconformidad hará constar las razones. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado.

En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones de conformidad con lo estipulado en el Capítulo IV, Primera Disposición General de la Resolución de la SENRES 2008-000170 que señala: **“Plazo y contenido del reclamo.-** El servidor podrá presentar su reclamo a la UARHs, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación; y contendrá: nombres y apellidos del evaluado y evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad o proceso y lugar donde trabaja, y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo.

Si el servidor manifiesta su conformidad ó no con el resultado de la evaluación, el Jefe inmediato dará por concluida esta fase del proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello y entregará los formularios a las UARH's, en el plazo de cinco días.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1) Una vez terminada la evaluación determinamos que el 60% de importancia asignado a las Actividades Esenciales está sobrevalorado a diferencia del resto de ítems que tiene calificaciones muy bajas.

La asignación de los porcentajes debería estar establecida de la siguiente manera:

- Indicadores de Gestión (30%)
- Conocimientos (20%)
- Competencias Técnicas (20%)
- Competencia Universales (15%)
- Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo (15%)

Esta nueva asignación de porcentajes haría que la calificación final de los empleados sea más equilibrada, ya que se daría más importancia a los conocimientos y competencias personales.

- 2) Se puede concluir que es muy importante fijar metas claras para cada puesto, pues como se observa en este proyecto, una de las falencias que hubo dentro de este proceso es que no hubieron metas preestablecidas para la calificación de Indicadores de Gestión, esto provoco que en este factor, todos saquen el mayor porcentaje de la evaluación (60%), quitándole objetividad al proceso.

Una vez que se realizó esta primera evaluación se lograron establecer metas que deben ser utilizadas para evaluaciones posteriores ya que estas deben determinarse con 6 meses de anterioridad.

- 3) En esta evaluación se logró que los empleados conozcan sus actividades individuales y los procesos departamentales, esto sirvió de retroalimentación para que ellos actualicen sus conocimientos y delimiten funciones en sus puestos de trabajo.

Es importante que se involucre a los empleados en las metas departamentales, para esto se recomendó a los jefes departamentales que realicen un seguimiento mensual de los indicadores de gestión, y mantengan una comunicación abierta de doble vía en el tema de evaluación de desempeño con los empleados.

- 4) En esta primera evaluación la comunicación se maneja solo a nivel gerencial, lo que dio pie para que hayan malas interpretaciones en niveles administrativos y operativos, ya que los empleados creían que se les iba a evaluar por recorte de personal o por reajustes en los salarios (baja de sueldos).

Sería recomendable que para la próxima evaluación la comunicación sobre el desarrollo de este proceso se maneje en todos los niveles de la empresa para que haya un conocimiento claro y conciso de los objetivos de la evaluación y de sus consecuencias y no se preste a malas interpretaciones.

- 5) La evaluación de una sola vía (jefe-subordinado), hizo que el proceso se vuelva demasiado subjetivo, porque los directores son personal de libre remoción que en muchos de los casos no conocían a sus empleados y sus funciones por el corto tiempo en su puesto de trabajo.

El sistema de Evaluación doble vía jefe-subordinado y viceversa debería ser utilizado para la próxima evaluación, ya que, esta sería la manera de controlar mejor la subjetividad dentro del proceso, además que sería recomendable que las personas que evalúen a los empleados sean los expertos que tienen un nivel

jerárquico de jefatura, y son empleados de planta además que conocen mejor a su departamento y funcionarios por el tiempo de trabajo en el Instituto.

- 6) En el levantamiento realizado no se tomó en cuenta los conocimientos académicos, solo conocimientos informativos dejando de lado un componente fundamental de las competencias, por lo que realizamos la respectiva sugerencia, y se quedó que en la próxima evaluación se los tomará en cuenta este tipo de conocimientos. Cabe mencionar que la decisión tomada, fue por parte de las autoridades y se los hizo por cuestiones de tiempo.

Al hablar de competencias se debe involucrar en el área de conocimientos no solo los informativos, sino también, los académicos, ya que están directamente relacionados en la ejecución de la tarea.

- 7) Para la calificación de indicadores, tanto en el departamento legal como en el departamento financiero, resulta ser inversa la ponderación que en el resto de departamentos porque los juicios y embargos son consecuencia de los errores del departamento seguimiento académico y verificación ya que estos son los encargados de asegurar el retorno de los capitales y de realizar las notificaciones respectivas. Por este motivo la meta establecida debería ser nula (0), ya que, esto sería garantía de que el resto de procesos se están realizando efectivamente.

Debería haber una mejora en el sistema informático que permita una calificación inversa en este tipo de casos, a su vez deberíamos ir menorando la meta cada periodo de evaluación como garantía de un mejoramiento progresivo de todos los departamentos involucrados en este proceso de retorno de capitales que es un eje fundamental de la Institución.

- 8) Uno de los objetivos de la Evaluación, como lo explica el Manual de Desempeño, es el de reforzar y mejorar las actividades y procesos de cada departamento, porque tiene como objetivo principal la retroalimentación del desempeño a los empleados del desempeño en sus tareas y a su vez también nos otorga información que nos

permite medir las brechas que los empleados tienen y esto sirve de insumo para la realización del plan anual de capacitación.

Sería conveniente manejar la gestión de desempeño con la participación activa de los jefes de cada departamento y que se pueda crear un programa de incentivos y multas con el propósito de estimular conductas que impulsen a los empleados a lograr el cumplimiento de las metas institucionales.

- 9) Como recomendación final podemos decir que la SENRES jugó un papel importante para que la empresa pública, en este caso el IECE en sus actividades, se motiven a cambiar la forma de administración tradicional por la de competencias. Lo que anteriormente era utópico.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica, 2006.

Almeida Jorge. La Gestión por Competencias en Recursos Humanos. Internet. www.gestiopolis.com. Acceso (13-10-09).

Byaars Lloyd y Rues Leslie, Gestión de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 4ta Edición, España, 1997.

Cabrera Raúl. Gestión de los Recursos Humanos. Internet. www.pdf-search-engine.com. Acceso (05-12-09)

Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill. 5ta edición. Madrid. 1994.

Ernst & Young. Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6. Gestión por competencia, Cuadernos Cinco Días, Madrid. 1998.

Gómez Luis. Gestión de Recursos Humanos. Internet. www.pdf-search-engine.com. Acceso (02-12-09)

Levy-Leboyer Claude. Gestión de las competencias. Barcelona. Ed. Gestión 2000. 1997.

Maddux, R. B. Evaluación efectiva del desempeño. España. Editorial Trillas

McGregor, Douglas. El lado humano de las organizaciones. McGraw. Hill. Colombia. 1994.

Reyes Augusto, Evaluación de Recursos humanos. Internet. www.pdf-search-engine.com. Acceso (03-12-09)

Spencer y Spencer. Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior. Internet www.gestionporcompetencias.com. Acceso (04-12-09)

Villegas, José Manuel. Administración de Personal. Ediciones Vega. Venezuela. 1997.

Wether William y Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1995.

ANEXOS

ACTIVIDADES DEPARTAMENTALES

ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS DEPARTAMENTALES

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Realizar el sistema integrado de administración de Recursos Humanos.
2. Realizar los planes y reglamentos de Recursos Humanos
3. Realizar el programa de carrera administrativa.
4. Realizar el manual de Reclutamiento y Selección.
5. Realizar el programa de Capacitación.
6. Realizar el manual de clasificación y valoración de puestos y competencias.
7. Realizar el programa de Evaluación del Desempeño.
8. Realizar el programa de servicios asistenciales.
9. Realizar Estudios de Clima Laboral.
10. Realizar informes de movimientos de personal.
11. Realizar el plan anual de vacaciones.
12. Realizar informes de sanciones disciplinarias.
13. Realizar informes de Selección de Personal.
14. Realizar informes de sumarios administrativos.
15. Hacer la nomina del personal.
16. Realizar presupuestos de gastos de personal.
17. Llevar las historias clínicas médicas y odontológicas.

18. Coordinar la atención médica y odontológica del personal y familiares.
19. Realizar el plan de actividades de la unidad.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

1. Realizar el plan anual de adquisiciones.
2. Realizar el programa de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, equipos de oficina y vehículos.
3. Realizar el registro de proveedores calificados.
4. Realizar los informes trimestrales de ejecución del programa anual de adquisiciones.
5. Realizar informes trimestrales de ejecución del programa anual de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, equipos de oficina y vehículos.
6. Realizar inventarios físicos de bienes muebles, inmuebles, equipos informáticos y vehículos.
7. Realizar la constatación física de inventarios de bienes muebles e inmuebles, suministros y materiales.
8. Realizar el plan de actividades de la unidad física de inventarios de bienes muebles e inmuebles, suministros y materiales.

DEPARTAMENTO DE CUMPLIMIENTO:

1. Monitorear permanentemente las operaciones financieras y legales del IECE, a fin de coordinar con las diferentes áreas administrativas, el cumplimiento de plazos y acciones con la superintendencia de bancos u seguros.
2. Controlar que se mantenga actualizada la base de datos de la información que se quiere remitir a la superintendencia de bancos y seguros.
3. Elaborar e implementar el manual de Prevención del Lavado de activos, provenientes de actividades ilícitas y reportar a la superintendencia de bancos y seguros,, el cumplimiento de los objetivos de la institución en esta materia.
4. Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el manual de prevención del lavado de activos y monitorear permanentemente su ejecución, a fin de detectar transacciones inusuales, recibir informes de dichas transacciones inusuales, recibir informes de dichas transacciones de acuerdo al mecanismo implementado en el manual indicado, y dejar constancia de lo actuado sobre estas transacciones.

5. Supervisar que las políticas y procedimientos respecto a la prevención de lavado de activos sean adecuados y se mantengan actualizados.
6. Coordinar conjuntamente con la gerencia de Recursos Humanos, la capacitación periódica del personal directivo, funcionarios y empleados del IECE, sobre las disposiciones legales, normativas, así como de las políticas y procedimientos establecidos para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.
7. Controlar permanentemente el cumplimiento de la política “Conozca a su cliente”.
8. Absolver consultas del personal de la institución, del sistema financiero, relacionadas con la naturaleza de las transacciones frente a las actividades del cliente.
9. Verificar permanentemente, en coordinación con los responsables de las diferentes unidades, conforme a las regulaciones que determine la Superintendencia de Bancos y Seguros del directorio del IECE, la unidad de Investigación Financiera, y el manual de prevención del lavado de activos, los montos desde los cuales se requieran documentos para que se sustenten con la declaración de origen y destino lícito de recursos.
10. Reportar al directorio y al gerente del IECE, mensualmente o cuando sea requerido, los resultados de los procesos de cumplimiento y actividades desarrolladas.

DEPARTAMENTO DE RIESGOS:

1. Proponer al Comité de Administración Integral de Riesgos las políticas, estrategias, procesos y procedimientos de administración de riesgos de mercado, liquidez, crédito y operativo, en base a las normas legales emitidas por los órganos de control respectivos.
2. Reporte mensual sobre la administración de riesgos de mercado, liquidez, crédito y operativo.
3. Elaborar y someter a consideración y aprobación del Comité de Administración Integral de Riesgos, la metodología para identificar, medir controlar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones.
4. Velar e informar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos.

5. Revisar en forma mensual las exposiciones por tipo de riesgo, respecto a los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros.
6. Proponer los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables, según corresponda.
7. Informes sobre análisis de la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades acordes con la estrategia del negocio.
8. Informes sobre el análisis del entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante situaciones adversas en los mercados en los que opera.
9. Realizar los reportes requeridos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, relacionados con la administración de riesgos.

DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION, ESTADISTICA Y ESTUDIOS ECONÓMICOS

1. Realizar el sistema estadístico de la entidad.
2. Realizar el plan estadístico y plan operativo anual de la entidad.
3. Realizar los informes estadísticos mensuales.
4. Hacer base de datos de información macroeconómica.
5. Realizar informes de programación crediticia mensual y anual.
6. Realizar informes de estudios económicos.
7. Realizar estudios de segmentación de mercados y de competitividad.
8. Realizar el plan de actividades de la unidad.

DEPARTAMENTO DE MARKETING, COMUNUCACIÓN Y PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN.

1. Realizar planes de marketing, comunicación, promoción y difusión institucional, en coordinación con la asesoría de comunicación de la gerencia general, en lo que corresponda.
2. Realizar informes mensuales de ejecución de planes de marketing, comunicación, promoción y difusión.
3. Realizar estudios de productos nuevos, sustitutos y complementarios.
4. Realizar informes técnicos de estudios de mercado realizados.
5. Coordinar y ejecutar el calendario de eventos, feria y stands.

6. Coordinar con el subgerente y la gerencia de informática la actualización continua de la pagina WEB institucional.
7. Organizar la agenda de actos protocolarios institucionales.
8. Realizar la gestión de medios de comunicación.
9. Realizar informes de control y monitoreo de medios de comunicación.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS NACIONALES:

1. Realizar informes de evaluación de la ejecución del Plan Estratégico y operativo en las regionales y agencias.
2. Realizar informas de seguimiento y monitoreo de los proyectos generados por las regionales y agencias.
3. Realizar informes de seguimiento de convenios que celebren las regionales y agencias.
4. Realizar seguimientos de las resoluciones de los diferentes comités del IECE, para su aplicación en las regionales y agencias.
5. Participar en el proceso de desconcentración para las actividades para las regionales y agencias.
6. Realizar el plan de actividades de la unidad.

DEPARTAMENTO DE COACTIVAS:

1. Instaurar los juicios de coactivas para la cobranza de los créditos vencidos, para los deudores y codeudores morosos dl instituto, de acurdo con las disposiciones pertinentes del código de procedimiento civil, el reglamento de coactivas del IECE, y mas normas legales convexas, por delegación del gerente general.
2. Establecer mecanismos prejudiciales para cobro de cartera.
3. Patrocinio y agilización de los juicios de coactivas.
4. Proceso para lograr el embargo oportuno de los bienes.
5. Entrega y seguimiento oportuno de las citaciones y notificaciones.
6. Inventario de bienes embargados.
7. Aplicación oportuna de las medidas precautelares establecidas en el código de procedimiento civil.
8. Aplicación oportuna del proceso de remate de los bienes embargados de acuerdo a la ley.
9. Informe de la recuperación de cartera.

10. Realizar el control y seguimiento de la acción coactiva en la matriz, gerencias regionales y agencias.
11. Presentación de informes trimestrales de las actividades realizadas al gerente y asesoría jurídica.

DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION Y ARCHIVO:

1. Realizar el sistema de archivo y correspondencia.
2. Realizar los informes de recepción y despacho de correspondencia.
3. Realizar los informes del estado de trámites de los documentos.
4. Realizar los inventarios y evaluaciones de os documentos.
5. Realizar el plan de actividades de la unidad.

DEPARTAMENTO DE INFORMACION Y ATENCION AL CLIENTE:

1. Realizar el registro de información y orientación sobre los servicios de crédito y becas a los usuarios.
2. Reporte de recepción y atención de quejas y denuncias relacionadas con los clientes del IECE.
3. Realizar el plan de visitas de potenciales clientes y reporte de resultados..
4. Realizar el informe de charlas diarias.
5. Realizar los contratos y reportes de créditos y becas.
6. Realizar las modificaciones de contratos y reportes por cambios de garantes.
7. Realizar el plan anual de actividades.
8. Realizar el reporte de recepción de solicitudes de crédito.

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

1. Realizar los estudios organizacionales, organigramas, procesos, productos, procedimientos y formularios institucionales.
2. Realizar los informes de seguimiento y evaluación de los estudios organizacionales, procesos, productos y procedimientos institucionales.
3. Estándares mínimos de gestión, utilización eficiente de los recursos, simplificación y estandarización de los procesos, calidad de los servicios y otros que a largo plazo permitan desarrollar una cultura organizacional coherente con las exigencias futuras.

4. Proyectos de reglamentos administrativos y sus reformas.
5. Proyectos de manuales de procedimientos administrativos, sus reformas y diagramas de flujo de los procedimientos.
6. Realizar los informes técnicos de creación o supresión de unidades, procesos y productos.
7. Realizar estudios sobre el espacio físico de las unidades administrativas.
8. Realizar el documento de la estructura de codificaciones y re modificaciones de la estructura orgánica y de sus unidades, así como de centros docentes, áreas de estudio, carreras, especialidades y títulos académicos.
9. Realizar el plan de actividades de la unidad.

DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA:

1. Realizar el, plan estratégico informático.
2. Realizar el plan de contingencias informático.
3. Realizar el mapa tecnológico institucional actualizado.
4. Realizar el plan Operativo de la gerencia informática.
5. Realizar los sistemas de información desarrollados y actualizados.
6. Realizar el plan de mejoramiento de las herramientas informáticas institucionales, conforme a los requerimientos de las diferentes unidades.
7. Realizar el inventario de recursos tecnológicos institucionales.
8. Realizar el programa para la operatividad del parque informático.
9. Realizar manuales técnicos de los aplicativos y de usuarios de los sistemas de información.
10. Realizar los informes y bases técnicas para adquisiciones informáticas.
11. Realizar informes mensuales y evaluación de los sistemas en producción.
12. Realizar los informes trimestrales de seguimiento y evaluación del plan anual informático.
13. Realizar los informes de ejecución del plan de contingencias informático.
14. Realizar los informes bimestrales de ejecución para la operatividad del parque informático
15. Realizar los informes trimestrales sobre la asistencia técnica proporcionada a los usuarios, como apoyo para la ejecución de los procesos institucionales.

16. Realizar el plan informático anual.
17. Elaboración y envío oportuno de la información requerida por la superintendencia de bancos y seguros en coordinación con las gerencias correspondientes y el oficial de cumplimiento.
18. Actualizar permanentemente la página WEB institucional.
19. Planificación y actualización de infraestructura de comunicaciones y redes.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

3.2.3. DICCIONARIO DE DESTREZAS TÉCNICAS

DESTREZA HABILIDAD	COMPETENCIAS TECNICAS RELEVANCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de

	control de un nuevo sistema operativo.		operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.

Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.

Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las

	información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de a	control de la información.	acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.