AAN9672

TESI
GSP9
C3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
POST-GRADO EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO.

Análisis del diseño y aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal Empleado de la Administración Pública en Venezuela para el año 1.999

AUTOR
Lic. Maryori Cortez

ASESOR:
Lic. Aurora Brito

Caracas, 5 de Octubre de 1.999

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfonos: 4074268 - 4074269 Fax: 4074352
Dirección General de los Estudios de PostGrado

Área de Gerencia
Programa de Postgrado en Gerencia del Sector Público

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Los suscritos, integrantes del Jurado Evaluador del Trabajo Especial de Grado titulado: *"Análisis del Diseño y Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal Empleado de la Administración Pública en Venezuela para el año 1999"*, elaborado por la Lic. Maryori María Cortez Arias, titular de la Cédula de Identidad N° 11.409.425, con el fin de obtener el título de Especialista en Gerencia del Sector Público, Mención: Recursos Humanos, certifican que habiendo examinado debidamente su trabajo es merecedor de la Calificación de: DIECISIETE (17) puntos.

Caracas, 26 de Octubre de 1999.

Asesor: Prof. Aurora Brito Querales

Jurado: Prof. Yolette Ramírez

Original: 1. Secretaría General de la Universidad
c.c. 2. Secretaría Ejecutiva de Postgrado
c.c. 3. Archivo del Programa
c.c. 4. Estudiante

UCAB/ DGEP/ PGSP/ ABQ

INDICE DE CONTENIDO

	Página
Definición de Siglas	1
Resumen	2
Introducción	3
Capítulo I. Planteamiento del Problema	5
1. Planteamiento del Problema	5
2. Objetivos	7
3. Justificación e Importancia	7
Capítulo II. Revisión Bibliográfica y Documental	9
1. Marco Referencial	9
2. El Recurso Humano como factor de éxito	14
3. La Evaluación del Desempeño: Aspectos generales	16
4. Descripción del Sistema de Evaluación del Desempeño del personal empleado de la Administración Pública	20
Capítulo III. Metodología de la Investigación	47
1. Tipo de Investigación	47
2. Estrategia de Investigación	47
3. Sistematización de las Variables en estudio	49
4. Procesamiento de los Datos	51
5. Procedimiento de la Investigación	51
Capítulo IV. Análisis y Discusión de los resultados	53
Conclusiones y Recomendaciones	60
Referencias bibliográficas	64
Anexos	66

DEFINICION DE SIGLAS.

A.P.: Administración Pública.

A.P.N. : Administración Pública Nacional.

C.O.N.A.C. : Consejo Nacional de la Cultura.

D.G.S. de Planificación: Dirección General Sectorial de Planificación.

F.O.N.D.U.R. : Fondo de Desarrollo Urbano.

G.D.F.: Gobernación del Distrito Federal.

I.P.S.F.A. : Instituto de Previsión Social de las Fuerzas Armadas.

IMPARQUES: Instituto Nacional de Parques.

M.de.S.: Ministerio de la Secretaría.

L.C.A.: Ley de Carrera Administrativa.

O.C.P.: Oficina Central de Personal.

S.E.D. : Sistema de Evaluación del Desempeño.

RESUMEN

El presente estudio partió de la importancia que tomó el proceso de evaluación del personal en los organismos Públicos, basado en las necesidades reales de índole organizacional y profesional, orientando al recurso humano hacia la adquisición constante y eficaz de conocimientos y habilidades, con miras al logro de los objetivos individuales y profesionales en la estructura organizativa. En virtud de los cambios profundos que han rodeado el entorno se requirió del análisis del diseño y aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal empleado en la Administración Pública, indagando así el nivel de aceptación y aplicabilidad del sistema. Para realizar dicho estudio se partió de una investigación de campo, a partir de una muestra intencionada, a la cual se le aplicó una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas y cerradas recabando de ésta manera las opiniones que conformaron la unidad de análisis con la que se obtuvo información valiosa para garantizar la implantación del sistema por parte de aquellos organismos que no lo han implementado, procurando así su continuidad y una mejor aplicación, gracias a la optimización del mismo; por lo que se propuso posibles recomendaciones procurando que el sistema pase por un proceso de renovación y de mejoramiento continuo.

INTRODUCCION

Toda organización requiere de una serie de herramientas que contribuyan al logro de sus objetivos, dentro de los cuales se encuentran los recursos humanos, financieros y materiales, siendo el humano el más importante dentro de una empresa.

Una de estas herramientas es la evaluación del desempeño, la cual puede ser vista como una comunicación de procesos que procura obtener información para la organización acerca del desempeño de sus empleados en general; siendo de vital importancia que una organización conozca el desempeño de sus trabajadores ya que a través de una actuación eficiente se logra el cumplimiento de la meta organizacional.

La presente investigación tiene por finalidad analizar el diseño y aplicación del sistema de evaluación del personal empleado de la Administración Pública para conocer de esta manera las ventajas y desventajas que ha traído su aplicación a los organismos que lo han asumido formalmente y de allí suministrar algunas recomendaciones para optimizar el sistema de evaluación diseñado por la Oficina Central de Personal.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento y formulación del problema en donde se señala el objetivo general, los objetivos específicos y la importancia de la investigación.

Posteriormente, se expone en el capítulo II de manera general la historia y características de la Administración Pública y de la Oficina Central de Personal, Oficina que diseñó el sistema de evaluación en estudio; y algunos aspectos generales sobre la evaluación del desempeño, en el cual se desarrollaron varios puntos; centrándose uno de ellos en la explicación y descripción del sistema de evaluación del desempeño del personal empleado de la Administración Pública.

En el capítulo III se desarrolla de manera detallada, el Marco Metodológico de la Investigación el cual se encuentra dividido en cinco fases a través de las cuales se explica todo el procedimiento empleado para realizar el análisis del diseño e implantación del sistema de evaluación.

En el capítulo IV se presenta el análisis y discusión de los resultados, producto del análisis de las opiniones y reflexiones emitidas por los analistas entrevistados.

Finalmente se exponen las conclusiones y se proponen posibles recomendaciones que de alguna manera puedan garantizar la continuidad y mejor aplicación del sistema gracias a la optimización del mismo, dentro del marco de la reforma del Estado, dando paso a posibles programas que se puedan implantar, desde una perspectiva de capacitación, de diseño de los cargos que conforman la Administración Pública y el otorgamiento de incentivos por concepto de evaluación que optimicen el sistema de evaluación del desempeño como tal, enfantizando de esta manera su relevancia para la organización y sus miembros en torno a los procesos de competitividad, eficiencia y calidad del servicio.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento de Problema

Los diferentes organismos públicos en Venezuela cuentan desde 1.996 con un sistema innovador en materia de personal, como lo constituye el sistema de evaluación del desempeño del personal empleado de la Administración Pública.

Esta innovación ha surgido debido a la necesidad del sector público de modernizar los sistemas de evaluación para su personal, manejando e introduciendo de ésta manera sistemas modernos y tendencias actuales de la Administración de recursos humanos

Dicha realidad, acompañada de las crecientes demandas de calidad, eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios públicos a usuarios tanto internos como externos; determinaron el diseño, implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño dentro de un enfoque más integral y objetivo de la administración de los recursos humanos, siempre vinculado a los resultados estratégicos de las organizaciones públicas.

El sistema de evaluación del desempeño diseñado por la Oficina Central de Personal para la Administración Pública, se sustenta en el principio de premiar los resultados alcanzados por los empleados; a fin de garantizar una mejor productividad, en consecuencia el sistema rechaza el principio de evaluar con base en los esfuerzos realizados; pues hace hincapié en los resultados y logros.

La evaluación a los empleados se realiza anualmente, específicamente en el mes de Noviembre de cada año, por el supervisor inmediato y avalada por el supervisor mediato dentro del área del desempeño, está dirigido a todos los funcionarios de la Administración Pública y comprende: Nivel Supervisorio, Nivel Profesional y Nivel Administrativo.

El sistema en cuestión se ha convertido en herramienta fundamental dentro de la política administrativa de cualquier organización al ofrecer de manera inmediata, políticas adecuadas a sus necesidades y colaborando a incrementar así mismo su productividad; dándose un gran paso en la Administraciön Pública, pues se recompensa al trabajador por su trabajo realizado y no por el tiempo que lleva éste dentro de la organización.

Sin embargo, del seguimiento llevado a cabo por la Oficina Central de Personal desde el año 1.996 hasta el presente año, se ha observado un declive en la aplicación del sistema en algunos organismos de la Administración Pública, encontrándose que para el año 1.996 de un total de 6 Oficinas Centrales de la Presidencia de la República un 33% implementaron el sistema, para el año 1.997 se incrementó en un 83%, y registrándose para 1.998 sólo un 67%. (O.C.P., 1.999)

En cuanto al total de 16 Ministerios Públicos se registró que para 1.996 un 13% había implementado el sistema, incrementándose a un 43% para 1.997 y continuando este incremento para el año 1.998 con un 56%. En este caso se puede observar que el crecimiento ha sido progresivo años tras año. (O.C.P., 1.999)

Así mismo se registró que de un total de 23 Institutos Autónomos, cuyo seguimiento ha llevado a cabo la Oficina Central de Personal en torno al sistema, solamente un 13% lo habían aplicado para el año 1.996, posteriormente en el año 1.997 se eleva a un 40%, comenzando su declive para el año 1.998 puesto que sólo se registró un 38% de organismos que han aplicado el sistema de evaluación. (O.C.P., 1.999)

Si se procede a estudiar el alcance de dicho sistema en un total de 6 Fondos Públicos , se pudo observar que sólo un 33%, tuvo en marcha este sistema de evaluación para 1.996, manteniéndose dicho porcentaje para 1.997, e incrementándose para 1.998 en un 67%. (O.C.P., 1.999)

En cuanto a un total de 7 organismos de la Fuerza Militar sólo el 7% habían aplicado el sistema para el año 1.996, aumentando para 1.997 en un 75% y descendiendo a un 71% en 1.998. (O.C.P., 1.999)

Por otro lado, de un total de 10 Corporaciones se registró que sólo un 10% implementó el sistema en el año de 1.996, aumentando en un 55% para 1.997, produciéndose un declive para el año 1.998 por lo que se registró que sólo un 50% han aplicado formalmente el sistema, y finalmente de un total de 4 entes públicos cuyo seguimiento en torno al sistema se ha llevado a cabo en la Oficina Central de Personal se obtuvo que un 25% aplicó el sistema en 1.996, manteniéndose para el año 1.997 y aumentando a un 50% para el año 1.998. (O.C.P., 1.999)

A partir de estos datos se observó que el sistema de evaluación desde el año 1.996 hasta 1.999 ha pasado por una etapa de declive en algunos organismos, ya que al pasar los años en lugar de ir incrementado el número de organismos en aplicar dicho sistema más bien éste ha disminuido; a pesar de que el objetivo de

la Oficina Central de Personal fue diseñar éste sistema para que la Administración Pública lo fuese incorporando paulatinamente en sus procesos internos.

Por ello se hizo necesario conocer mediante un estudio opinático el nivel de aceptación y aplicabilidad del sistema de evaluación del personal empleado de la Administración Pública, por parte de los organismos que lo han asumido oficialmente analizando así las ventajas y desventajas que ha podido traer su aplicación, con lo cual se podrá reactivar el sistema evitando de ésta manera que éste pierda vigencia y caiga en desuso en los organismos de la Administración Pública.

2. Objetivos

General:
Analizar el diseño y aplicación del sistema de evaluación del personal empleado de la Administración Pública en Venezuela para el año 1.999.

Específicos:

- Indagar el nivel de aceptación y aplicabilidad del sistema de evaluación del personal empleado en cada uno de éstos organismos públicos.
- Comparar en cada organismo la aplicación del sistema de evaluación del personal empleado en razón de las variables del mismo.
- Proponer posibles recomendaciones para mejorar el diseño y aplicación del sistema a partir de los resultados obtenidos.

3. Justificación e Importancia

El éxito de todo sistema de evaluación del desempeño laboral no sólo se debe a la evaluación como tal, sino también está determinado por el uso oportuno y acertado que se haga de los resultados, puesto que la evaluación puede ser considerada como una herramienta útil a las organizaciones si ésta es capaz de funcionar armónicamente con los demás procesos administrativos que tienen efecto sobre la productividad de las personas y de la organización.

La evaluación del desempeño para los empleados que conforma la Administración Pública es presentada como una alternativa a los sistemas convencionales de calificación de los empleados. Con él se pretende valorar los logros que obtiene el individuo en su cargo como consecuencia de las conductas que realiza durante el periodo que se evalúa, utilizándolo como insumo para alimentar los demás subsistemas de recursos humanos que integra cada organización como lo es: adiestramiento, clasificación y remuneración, planificación de carrera, ascensos.

Por esta razón se justifica el desarrollo de esta investigación; ya que con el análisis del diseño y aplicación del sistema de evaluación del personal empleado de la Administración Pública se podrá reactivar el mismo a partir de las debilidades detectadas a través de los juicios y opiniones emitidas por los analistas que conformaron la muestra del estudio.

La importancia del estudio está en relación directa con la necesidad que tiene la Oficina Central de Personal de contar con la información adecuada que permita la optimización del sistema de evaluación del desempeño, evitando de esta manera que éste pierda efectividad y aplicabilidad por parte de los organismos de la Administración Pública, por lo que se requiere garantizar su continuidad y el logro del objetivo para el cual fue creado.

CAPITULO II
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL

1. Marco Referencial

A. Administración Pública Nacional

La Administración Pública Nacional es el conjunto de órganos que integran el Poder Ejecutivo Nacional. Son considerados como órganos de la Administración Pública Nacional todas aquellas estructuras que dependen de la Presidencia de la República, como:

•Ministerios
•Oficinas Centrales
•Empresas del Estado
•Institutos Autónomos
•Corporaciones
•Fondos

La Administración Pública Nacional se divide en: Administración Pública Centralizada y Administración Pública Descentralizada.

La Administración Pública Centralizada es una estructura conformada por una serie de órganos ordenados jerárquicamente y está constituida por los Ministerios y las Oficinas Centrales de la Presidencia de la República.

La Administración Pública Descentralizada: Integrada por los Institutos Autónomos, Corporaciones, Fondos, Empresas del Estado, quienes además de poseer personalidad jurídica propia tiene un patrimonio distinto e independiente del Fisco Nacional.

Entre las principales funciones de la Administración Pública Nacional se pueden mencionar:

- Planificadora: Define políticas de desarrollo, elabora planes y determina las acciones a seguir.
- De Fomento: Promueve el desarrollo, elabora planes y determina las acciones a seguir.
- Promotora: Desarrolla la actividad del sector público y privado.
- Portadora de Servicios: Función que realiza a través de una serie de organismos, los cuales proveen y prestan servicios a los ciudadanos.
- Reguladora: Define las reglas que rige la economía, a fin de garantizar la actividad económica

- Controladora: Define las reglas que evitan la fluctuación arbitraria e indebida de los precios en el área de la economía.

Los funcionarios que se encuentran inmersos dentro del contexto de la Administración Pública Nacional, se rigen por las disposiciones legales en materia de administración de personal, contenidas en la Ley de Carrera Administrativa. Este instrumento regula las relaciones entre la Administración Pública Nacional y los funcionarios públicos.

La Ley de Carrera Administrativa abarca tres grandes aspectos:

- El establecimiento de un régimen de administración de personal
- El estatuto de los funcionarios públicos
- El régimen de garantías jurisdiccionales

La Ley de Carrera Administrativa va dirigida a todos los funcionarios que laboran en los organismos de la Administración Pública Nacional, exceptuando a los siguientes funcionarios:

- Los que se encuentran al servicio del Poder Legislativo Nacional
- Los que se encuentran en servicio exterior y por lo tanto están amparados por la Ley de personal del Servicio Exterior y la Ley Orgánica del Servicio Consular
- Los miembros de las Fuerzas Armadas Nacionales, en su condición de Cuerpos de seguridad del Estado
- Los miembros del personal directivo, académico, docente y de investigación de las Universidades Nacionales
- Los obreros al servicio de la Administración Pública Nacional, contratados por ésta en tal carácter, de acuerdo a la Ley del Trabajo.

B. Oficina Central de Personal

B.1. Origen

La actual Oficina Central de Personal tuvo su origen en la Comisión de Administración Publica, organismo creado mediante Decreto del Ejecutivo No. 287 del Junio de 1958. De acuerdo a las recomendaciones formuladas al gobierno de Venezuela por el señor Hebert Emmerich, funcionario de la Junta de Asistencia de las Naciones Unidas y por la empresa norteamericana J.I. Jacobs, consultora en Administración Pública (O.C.P., Manual de Inducción, 1.995).

La Comisión de Administración Pública propuso un esquema previo para crear una Oficina Central de Personal que se encargaría de concluir los estudios referentes a la administración de personal del sector público, e iniciar la implantación de los sistemas con relación a la carrera administrativa, y fue así como se creó en el seno de la Comisión, una Oficina Central de Personal que comenzó en Junio de 1961 a ejercer oficialmente sus funciones.

La acumulación de toda una experiencia técnica y administrativa durante 9 años, culminó en la promulgación de la Ley de Carrera Administrativa el 3 de Septiembre de 1970, y la creación de la Oficina Central de Personal como ente asesor directo de la Presidencia de la República y del Consejo de Ministros y separada finalmente de la Comisión que le dió origen (O.C.P., Manual de Inducción, 1995).

La base legal de la Oficina Central de Personal está sustentada en el artículo 8 de la Ley de Carrera Administrativa, la cual expresa:

" Se crea la Oficina Central de Personal dependiente del Presidente de la República y a cargo de un Director Ejecutivo, de libre nombramiento y remoción del Presidente de la República. Esta Oficina Central de Personal también tendrá un Directorio, integrado por el Director Ejecutivo, quien lo presidirá, un Director y un Suplente, elegidos por las Cámaras Legislativas Nacionales en sesión conjunta; un Director y su suplente escogidos por el Presidente de la República en una terna que le presentará la Confederación de Trabajadores de Venezuela, o en su defecto la Central Sindical Nacional que afilie a la mayoría de los trabajadores organizados del país, en consulta con la unión de empleados públicos, o en su defecto con la organización sindical que agrupe a la mayoría de los empleados públicos".

Parágrafo Primero: "El miembro elegido por el Congreso y el Representante por los empleados públicos durará 2 años en el ejercicio de sus funciones, y la forma de su remuneración será establecida en el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa."

Parágrafo Segundo: "Los miembros del Directorio y los suplentes serán juramentados por el Presidente de la República".

B.2. Visión - Misión

Visión

La Visión de la Oficina Central de Personal es "convertir a la Oficina Central de Personal en la Institución rectora de la formulación de Políticas de Recursos Humanos en la Administración Pública Nacional, reforzando permanentemente la capacidad Técnico-Política de sus funcionarios introduciendo innovaciones que la transformen en un organismo de alta productividad y excelencia" (O.C.P., Manual de Inducción, 1.995:14).

Misión

Como órgano rector de uno de los sistemas administrativos básicos para el funcionamiento de la Administración Pública, la Oficina Central de Personal se ha propuesto: (O.C.P., Manual de Organización, 1.998)

•La formulación de políticas de recursos humanos en la Administración Pública Nacional, transformándolo en un organismo de alta productividad y excelencia
•Prestar asesoría y apoyo técnico al Ejecutivo Nacional en la gestión y administración de recursos humanos.
•Establecer mecanismos para la revisión y actualización de la Ley de Carrera Administrativa.

C. Estructura Organizativa

La compleja y cambiante realidad externa e interna en la que se desenvuelven las organizaciones, produce efectos significativos sobre su estructura y funcionamiento. A ésta dinámica no es ajena la Oficina Central de Personal y su estructura organizativa actual es resultado del proceso de evolución y desarrollo que desde su origen ha venido operando en su interior.

Puede entonces afirmarse que se trata de una adaptación a las exigencias cada vez mayores del Contexto Administrativo.

La estructura organizativa de la Oficina Central de Personal, está conformada por los siguientes niveles y unidades. (Ver anexo n° 1)

C.1. Estructura General por Niveles

Nivel de Dirección Superior y Coordinación

- Dirección Ejecutiva
- Coordinación General

Nivel de Asesoría y Apoyo

- Dirección General Sectorial de Consultoría Jurídica
- Dirección General Sectorial de Administración
- Oficina de Personal
- Contraloría Interna

Nivel de Dirección y Supervisión Operativa

- Dirección General Sectorial Sistemas de Información
- Dirección General Sectorial de Egresos
- Dirección General Sectorial de Programación y Control
- Dirección General Sectorial de Planificación
- Dirección General Sectorial Servicio Autónomo del Sistema Nacional de Adiestramiento

C.2. Estructura de línea de mando directo

La línea de mando directo de la Oficina Central de Personal comprende las Unidades de Dirección y Unidades Operativas, a través de las cuales se ejecutan las acciones relacionadas directamente con el cumplimiento de objetivos y metas

operacionales de la gestión organizacional (O.C.P. Manual de Organización, 1.998)

C.3. Estructura de línea de mando funcional

La estructura de línea de mando funcional de la Oficina Central de Personal está conformada por los órganos de estado mayor o staff cuyas acciones apoyan las operaciones de las unidades que integran la estructura de línea de mando directo (O.C.P. Manual de Organización, 1.998)

A continuación se señalará el objetivo de cada dependencia correspondiente a los diferentes niveles que conforman la estructura organizativa de la Oficina Central de Personal: (O.C.P., Manual de Organización, 1.998)

Dependencia	objetivo
Dirección Ejecutiva	Ejercer la dirección de las actividades atribuidas a la Oficina Central de Personal, según las instrucciones del Presidente de la República y velar por el cumplimiento de la Ley de Carrera Administrativa y su Reglamento General.
Dirección General Sectorial de Consultoría Jurídica	Prestar asesoramiento jurídico en lo relativo a la interpretación y aplicación de las Leyes y sus Reglamentos, y en la elaboración de documentos legales inherentes a la administración de recursos humanos.
Dirección General Sectorial de Administración	Asesorar y asistir al Director Ejecutivo en la adecuada administración de recursos materiales y financieros de la Oficina Central de Personal
Oficina de Personal	Asesorar y asistir al Director Ejecutivo en la adecuada aplicación del sistema de Administración de personal que rige a la Administración Pública Nacional, a los funcionarios que integran la Oficina Central de Personal
Coordinación General	Asistir al Director Ejecutivo en la dirección, supervisión y control de los programas y actividades desarrolladas por las diferentes Unidades de la Oficina Central de Personal.
Dirección General Sectorial de Sistemas de Información	Asesorar y apoyar la gestión de las dependencias de la Oficina Central de Personal en la sistematización y procesamiento computarizado de los registros centralizados.
Dirección General Sectorial de Egresos	Velar para que la tramitación centralizada de movimientos de personal se realice en los organismos de la Administración Pública Nacional conforme a lo establecido en la Ley de Carrera Administrativa y su reglamento.

Dependencia	objetivo
Dirección General Sectorial de Programación y Control	Garantizar el adecuando diseño de control de gastos de personal e implantación de los sistemas de clasificación y remuneración de cargos, reclutamiento y selección
Dirección General Sectorial De Planificación	Garantizar el adecuado diseño, actualización y desarrollo de los subsistemas de valoración de cargos y de puestos de trabajo, remuneración, evaluación del desempeño y reclutamiento y selección.
Dirección General Sectorial del Servicio Autónomo sistema Nacional de Adiestramiento	Garantizar el adecuado diseño, mantenimiento y desarrollo del sistema de adiestramiento profesional, moral y cultural de los funcionarios públicos.

Nota: Para mayor información acudir a la fuente donde se extrajo la misma (O.C.P., manual de Organización, 1.998: 14-33)

D. Competencias

Las competencias y atribuciones de la Oficina Central de Personal están contenidas en el artículo 10 de la Ley de Carrera Administrativa.

Estas funciones pueden ser resumidas de la siguiente manera: (O.C.P., Manual de Inducción, 1.995)

- Desarrollar el sistema de personal, teniendo la facultad de elaborar normas y procedimientos referentes a todas las áreas del sistema de personal, a través de los subsistemas que la componen: Adiestramiento, Clasificación y Remuneración, Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño, Registro y Control.
- Asesoría y asistencia técnica a los organismos de la Administración Pública Nacional.
- Vigilar que en todo momento se aplique la Ley de Carrera Administrativa, así como las normas y procedimientos elaborados por la Oficina.

2. El Recurso Humano como factor de éxito organizacional

Hoy en día las organizaciones manejan sus recursos humanos como una importante fuente de ventaja competitiva, ya que el capital humano ha pasado a ser un activo de la organización y como tal la preocupación por su formación y desarrollo debe ser vital, demostrando de ésta manera que el recurso humano es una función que agrega valor y que no es el control de gastos como muchos dicen que ha sido durante años.

En la actualidad en todas las empresas reina un ambiente de competencia activa y abierta, donde el personal tiene gran importancia para el logro de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización, siendo éste la principal fuente de ingresos de la misma.

Es por ello la importancia de brindar oportunidades a ese recurso humano para su desarrollo y capacitación a fin de que participe en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y coordinación necesaria para que se logren los objetivos institucionales. Cada día mas se afirma que aquellos individuos debidamente capacitados y competentes producirán diseños mas precisos, desarrollarán mejores estrategias y cumplirán con superior acierto las acciones fijadas por la organización, es fundamental que toda empresa cuente con un personal debidamente preparado, capaz de realizar efectivamente sus tareas, para ello se debe recurrir a los distintos programas de inducción y capacitación, a la evaluación del desempeño de cada individuo y a la planificación de su carrera en la empresas; con esto se logra motivar y adiestrar al individuo en todo lo que a sus actividades se requiere y lograr la prestación de un servicio eficaz.

La formación del personal que constituye una organización se define como una de las inversiones indispensables para ésta, puesto que permite aprovechar las innovaciones y los cambios tecnológicos que se dan día a día en el país. Por todo esto se puede decir hoy más que nunca que los recursos humanos son lo que afirman el éxito o fracaso de toda actividad organizacional. (ARRIECHE, 1998).

"Estamos inmersos en una economía globalizada, ante un mundo sin fronteras, donde prevalece la excelencia como constante necesaria para estar en posibilidad de competir. Esto nos obliga a desarrollar en Venezuela, empresas que respondan a los retos exigidos por la megatendencias mundiales, dirigidos por líderes sustentados en los valores de la excelencias, ética, honestidad, lealtad, cortesía y con el poder transformador para proyectar sus acciones y enfrentar así los desafíos del tercer milenio" (ANRI, 1998:11).

La idea es que todas las empresas desarrollen la semilla de la transformación, donde la alta gerencia se de cuenta de la importancia que tiene el desarrollar y motivar a su personal para la excelencia y así podrá comprobar lo que es capaz de hacer el recurso humano cuando se le motiva a dar.

Muchas organizaciones están enfrentadas a fuerzas externas e internas que las obligan a cambiar; por ello debe haber una gran capacidad de cambio en las organizaciones, en donde se tome al individuo como eje central de esos procesos, afirmándose que más allá de estos procesos de cambios está el capital humano que es elemento diferenciador para competir en la economía actual.

Cada gerencia debe lograr que el recurso humano se sienta dueño de los procesos, rompiendo de esta manera con la vieja forma de pensar donde se cree que existe una élite gerencial, que todo lo sabe y todo lo puede. Se debe buscar incorporar a los trabajadores en la planificación del trabajo.

Juan Lagrange, Vicepresidente de Recursos Humanos de Movilnet, sostiene que el Recurso Humano debe "medir su valor agregado en términos de la competitividad del negocio" (ANRI, 1999:13), logrando una eficaz integración de la empresa.

Juan Lagrange ve la Transición de Recursos Humanos de esta manera (ANRI, 1999 : 13)

Pasado	Futuro
Estabilidad	Oportunidad de generar valor
Un puesto	Participación en proyectos
Asignación de tareas	Creatividad e iniciativa
Ser Especialista	Desempeño en varios roles
Trabajo individual	Equipos Multidisciplinarios
Un jefe controlador	Líderes integradores
Horario y Puesto Fijo	Flexibilidad de horario y puesto
Ser desarrollado	Autodesarrollo
Remuneración fija	Remuneración variable
Recurso Humano Responsable	La línea se responsabiliza
Organizaciones Grandes	Estructuras Planas
Recurso Humano Operativo	Recurso Humano Estratégico

Es importante que toda Organización mantenga esta idea tan primordial del recurso humano; viéndolo como el elemento clave para una mayor productividad y alcance de los objetivos funcionales de cada unidad y por ende el alcance de los objetivos organizacionales.

3. La evaluación del desempeño. Aspectos Generales

La evaluación del desempeño es un término muy utilizado hoy día y más aún en aquellas organizaciones donde lo principal es el recurso humano, por ser considerado el eje principal para obtener una mayor productividad y lograr las metas y objetivos planteados por la organización. El recurso humano está cobrando cada vez más importancia en las instituciones modernas, donde su participación activa en la planificación del trabajo es más evidente, donde no se encuentran limites para el desarrollo de su creatividad y realización como persona y donde cada día la gerencia se preocupa por el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los miembros de la organización.

Para la evaluación del desempeño no existe una definición universalmente aceptada; ya que de éstas han surgido diversas acepciones tales como: evaluación de eficiencia, notaciones de personal, calificación de méritos, apreciación del personal, informe de progreso, evaluación de empleados, siendo actualmente los más utilizados: medición de la ejecución, evaluación del rendimiento, gestión de apreciación del desempeño y evaluación del desempeño (ARIAS, 1993); siendo este último el utilizado para esta investigación.

Actualmente la calificación del desempeño de los empleados está reconocida como un proceso, que más que medir un resultado se orienta a gestionar o administrar el mismo, buscando de ésta manera comportamientos o conductas nuevas que estén guiadas a obtener una labor mas exitosa, unida ésta a un desarrollo tanto profesional como personal de los empleados (BOSCAN y DIAZ, 1995); tomando en cuenta que el recurso humano debe ser visto como una inversión que garantiza el éxito de toda unidad organizativa por lo que permite su productividad y competitividad.

Este término de evaluación del desempeño ha sido definido por los expertos en el área de diversas formas; entre las que podemos destacar "sistema de apreciación del desempeño del Individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo". (CHIAVENATO, 1998: 300).

Evaluación sistemática y formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial de desarrollo a futuro" (GIBSON., IVANCEVICH y DONELLY, 1990: 353)

"Es un proceso global basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan en función de criterios identificados previamente a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto a su personal" (ARIAS. 1994:13)

Para efectos de esta investigación se adoptó como definición la señalada en el manual del sistema de evaluación del desempeño del personal empleado, diseñado por la Oficina Central de Personal: "Proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado" (O.C.P., 1995:28).

En la organizaciones la necesidad cada vez mayor de proveer por parte del departamento de recursos humanos, mecanismos para disponer del personal capacitado para el logro de los objetivos organizacionales, lleva a un mejoramiento continuo de esos sistemas de evaluación con los que se busca obtener diferentes objetivos, entre estos se pueden mencionar: (VILLEGAS, 1998)

- Incrementar la comunicación entre supervisores y subordinados mediante el feedback proporcionado por la entrevista de evaluación.
- Mejorar la relación humana entre supervisor y subordinado.
- Obtener una evaluación objetiva e imparcial.

- Identificar fortalezas y debilidades en la conducta de los empleados dentro de su cargo.
- Tomar decisión acerca de la ubicación (transferencias, promoción) de los empleados.
- Detectar insuficiencias en el desempeño, que pueden ser consecuencia de factores externos (dificultades familiares, salud, finanzas, entre otras) en los cuales el Departamento de Recursos Humanos puede prestar ayuda.
- Motivar al personal suministrándole feedback acerca de su desempeño.
- Evaluar la consistencia y pertinencia de las decisiones tomadas en el proceso de reclutamiento y selección.

El desempeño no debe evaluarse solamente como un desempeño pasado, sino que también debe orientarse a identificar un desempeño futuro en la medida en que se evalúa el potencial del individuo, esto ayudará a desarrollar en los trabajos cualidades humanas, habilidades y conocimientos técnicos que permitan mejorar el ambiente de trabajo, logrando una autorrealización y el aprovechamiento del potencial existente en beneficio del empleado, del supervisor y de la organización.

La evaluación del desempeño trae consigo una serie de beneficios vitales para fortalecer el vinculo entre los actores involucrados y acelerar el proceso de obtención de los objetivos individuales y organizacionales. Entre algunos beneficios se pueden mencionar: (ARIAS y HERNANDEZ, 1993)

Para el Trabajador :

- Se le explica lo que se espera de él durante su desempeño laboral, estableciéndole sus deberes y obligaciones en la empresa.
- Le posibilita conocer de las posibles acciones que puede tomar el supervisor para mejorar su desempeño y también las acciones que pueda tomar él para lograr mayor efectividad en sus actividades.

Para el Evaluador:

- Hay un mayor y mejor conocimiento del desempeño de sus subordinados
- Posibilita el cumplimiento de la responsabilidad de todo supervisor
- Favorece las relaciones interpersonales
- Hay mayor objetividad al momento de evaluar a los subordinados

Para la Organización:

- Permite conocer el personal que hay en la organización, obteniendo así información de la calidad de recurso humano que hay en ella
- Proporciona datos para la toma de decisiones administrativas.

Las organizaciones en la búsqueda de una medición objetiva del desempeño de sus empleados se ven en la obligación de diseñar los Sistemas de evaluación que le permita responder a sus inquietudes y expectativas. Debido a ello han surgido diversos métodos que buscan registrar la actuación de sus trabajadores, detectando fortalezas y debilidades, garantizando de ésta manera el éxito de la unidad por el logro de los objetivos propuestos principalmente los organizacionales.

Siguiendo clasificaciones realizada por lo expertos del área, los diferentes métodos se pueden dividir en: (BLUN y NAYLOR, 1990)

Escalas de Puntuación: Es el más antiguo y común en la organizaciones, se basa en las opiniones del evaluador que confiere la calificación concediendo valores numéricos a cada factor conforme a un continuun de medición que puede estar dado en función de una escala alfabética, numérica, adjetival o descriptiva.

Lista de Verificación: Consiste en seleccionar entre una serie de enunciados bases, preguntas las cuales describen formas de realizar adecuada o inadecuadamente el trabajo o conductas positivas o a mejorar en función de lo que el evaluador considere que se adecúe más al comportamiento del trabajador.

Autoevaluación: Se le solicita a cada evaluado que defina la autopercepción que tiene de si mismo en algunos factores del desempeño. Estas pueden orientarse a evaluar tanto el desempeño pasado como el desempeño a futuro. Una vez hecha se reúne con el supervisor a conversar sobre sus resultados.

Administración por objetivos: Consiste en establecer de mutuo acuerdo y manera conjunta los objetivos de desempeño a lograr, en la que además se identifican periódicamente los objetivos logrados, midiendo el progreso de estos para asegurarse el resultado exitoso de los mismos. Tiene como ventaja la creación de una mayor motivación del trabajador en el logro de los objetivos, ya que el empleado participa en la formulación de los mismos, otorga una retroalimentación periódica al medir los avances y permite organizar y dirigir esfuerzos, así como también incluye una mejor planificación de la labor.

Este método de Administración por objetivos es el que se encuentra presente en el sistema de evaluación del desempeño diseñado por la Oficina Central de Personal para la Administración Pública Nacional. En este sistema se incluyen las competencias que posee el empleado para ocupar un determinado puesto; entendiendo por éstas:
"Característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo determinado dentro de un contexto organizacional específico" (HAY GROUP, 1994)

En lo que respecta a la gestión de evaluación del desempeño, la aplicación de competencias y su desarrollo se convierte en un objetivo explícito de cada período para identificar así cuál es el valor aportado para la consecución de la misión organizacional.

Se puede decir que la mejor manera de combatir las fallas que puedan presentar los diferentes métodos aplicados en las organizaciones, es a través de la creación de nuevos métodos que surjan de la combinación de factores objetivos y subjetivos, aplicados de acuerdo a las necesidades y según cada caso en particular, asegurando así un mayor grado de efectividad y confiabilidad en los resultados.

En las organizaciones la mayoría de los gerentes y especialistas están conscientes de que cada día requerirán de personas más capaces y con deseos de superarse profesionalmente en la organización, mejorando de ésta manera el servicio, la calidad y la productividad. Por ello se requiere fomentar y orientar el desarrollo de competencias cada vez más exigentes, estructuradas a través de una guía objetiva para gestionar el recurso humano.

4. Descripción del sistema de evaluación del desempeño para los empleados de la Administración Pública Nacional.

A. Definición. Origen.

La evaluación del desempeño es considerada como una parte importante de todo sistema de recursos humanos y es una técnica orientada a conseguir una aproximación de la eficiencia del personal, que permite obtener información que puede usarse como evidencia objetiva, y base para ejecutar políticas de remuneración, ascensos, transferencias y despidos e igualmente importante en la comprobación de la efectividad con la cual se está llevando a cabo las funciones de reclutamiento, selección, entrenamiento y adiestramiento.

En la actualidad, la gestión de los recursos humanos nos ha llevado cada vez más a considerar que las organizaciones exitosas se diferencian de las no exitosas por las personas que realizan el trabajo y por la definición de éste en sí, lo que evidencia la necesidad de implementar un sistema de evaluación que pueda ser visto como una comunicación de procesos que procure suministrar información a la organización acerca del desempeño de sus empleados en general.

En consecuencia, atendiendo la necesidad de modernización que demanda la función publica, así como los requerimientos de los usuarios en el sentido de mejorar el sistema de evaluación del servicio, la Oficina Central de Personal modifica el sistema de evaluación que existía desde hace unos años en la Administración Pública Nacional llamado Calificación de Servicios.

Este sistema de Calificación de Servicios fue diseñado por la Oficina Central de Personal en el año 1985 para evaluar el desempeño de los funcionarios de la Administración Pública Nacional, puesto que la Ley de Carrera Administrativa que regula la función pública establece la obligación por parte de los organismos públicos de dirigir, desarrollar e implantar técnicas y procedimientos que permitan medir la contribución del funcionario en la organización y de establecer de manera justa y equitativa el derecho que tiene éste de ser evaluado, para decidir en cuanto a su desarrollo dentro del ejercicio de la carrera administrativa (O.C.P., 1990). La Oficina Central de Personal en respuesta al mandato de la Ley de Carrera Administrativa y su Reglamento General crea este sistema de calificación de servicios.

Este sistema estaba conformado por normas, procedimientos, formularios, instructivos y personas que interrelacionadas perseguían calificar los servicios de los funcionarios de la Administración Pública Nacional. Dentro de este sistema se encontraban cuatros tipos de evaluación[1]:

- **Continua y Permanente**: Es la que realizaba el supervisor conjuntamente con el supervisado en distintos periodos del año (bimensual, trimestral, semestral) para verificar el porcentaje de los resultados alcanzados.

- **Período de Prueba**: Es la que se realizaba a los aspirantes a ingresar a la carrera.

- **Evaluación Parcial**: Esta se realizaba cuando:
  .- Un supervisado interrumpe su desempeño en una unidad en la cual ha tenido 4 meses bajo la misma supervisión.
  .- El supervisor deja de ser jefe de unidad en la cual ha tenido por lo menos 4 meses supervisando.

- **Evaluación Anual**: Es la que se efectuaba en el 4to. trimestre del año a los funcionarios con más de seis meses de desempeño efectivo en sus cargos.

Este sistema fue perdiendo credibilidad al transcurrir algunos años por parte de sus seguidores, pues la subjetividad era un factor que predominaba en éste, siendo desviado su objetivo principal "evaluar el desempeño del trabajador". Y fue a partir del año 1991 que la Oficina Central de Personal se abocó a la ejecución de un intenso proceso de reforma de la función pública en el área de recursos humanos para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. Bajo esta perspectiva de cambio, este sistema estuvo sometido a revisión con la finalidad de ajustarlo a la nueva realidad que planteaba la modernización de la función publica.

---

[1] Para mayor información acudir a la fuente donde se extrajo la misma, (O.C.P., sistema nacional de calificación de servicios, 1993: 416)

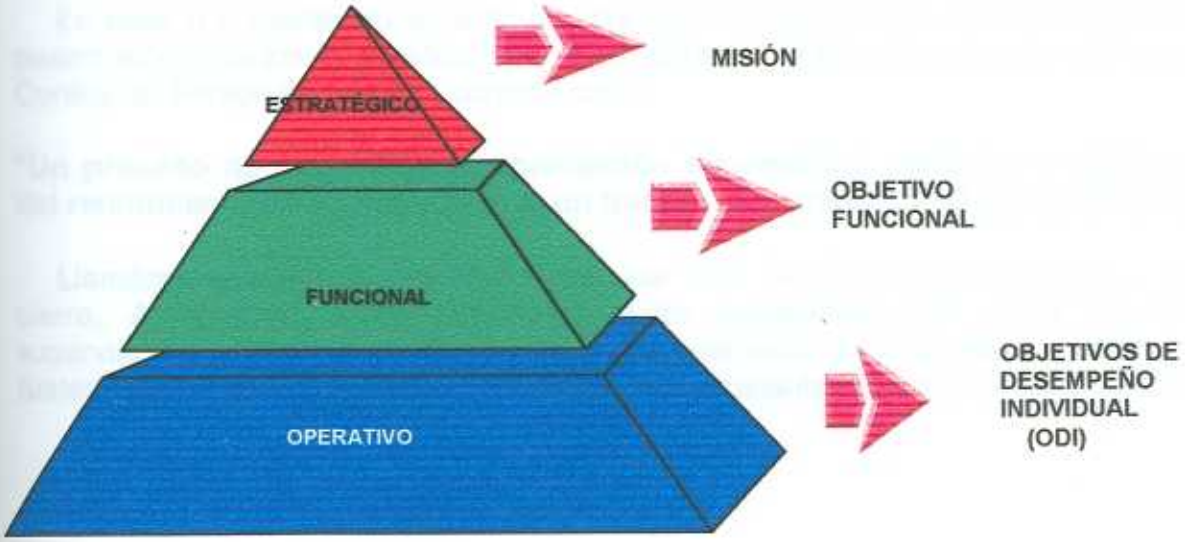
Una vez analizados todos los aspectos positivos y negativos arrojados por los estudios realizados (normas, políticas, procedimientos y formularios de la evaluación) se propuso una estrategia de cambio fundamentada en los lineamientos dictados por la Oficina Central de Personal dirigidos a flexibilizar, modernizar y simplificar normas y procedimientos encontrados en la evaluación, conformándose un equipo multidisciplinario para realizar toda una investigación en relación a un nuevo sistema de evaluación que abarcará una cantidad de elementos no presentes en el anterior. La Oficina Central de Personal crea para el 1º de Julio de 1.996 un sistema de evaluación basado en los principios de Gerencia Moderna, el cual se centra en que son los empleados los que constituyen a la organización y por lo cual se debe entender y comprender su comportamiento si se desea el logro de los objetivos organizacionales.

La teoría moderna de la organización, sostiene los siguientes principios para el buen funcionamiento de toda organización: (O.C.P., 1996):

- Enriquecimiento y ampliación de las funciones
- Mayor participación del personal en la planificación del trabajo
- Oportunidades de expresión, creatividad del personal y mejor calidad de vida en el trabajo.

Estas nuevas concepciones se caracterizan por ser menos rígidas, basadas en un funcionamiento menos jerárquico donde el trabajador tiene mayor importancia en la planificación del trabajo pues se considera que su intervención será muy acertada para el buen desenvolvimiento de la organización, con lo cual se logrará mayor motivación por parte del personal y repercutirá en el logro de los objetivos individuales que finalmente posibilita el logro de la misión de la organización.

Para llevar a cabo la planificación del trabajo es fundamental que cada organización diseñe un Plan Estratégico estructurándose en tres niveles básicos: nivel Estratégico o Corporativo, nivel Funcional o Táctico y nivel Operativo.



Nivel Estratégico: "Corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la definición de la misión de la organización mediante la cual se expresan cuales son sus propósitos fundamentales y su razón de ser" (O.C.P., 1996:11).

Nivel funcional: "Corresponde a las distintas áreas funcionales de la organización que definirán, en forma concreta, su objetivo o razón de ser dentro de la organización. Este nivel es la razón de un área o Departamento dentro de la Organización". (O.C.P., 1996:12).

Este nivel es primordial puesto que gracias al objetivo funcional se podrán definir los objetivos o actividades que deberá desempeñar cada trabajador de esa unidad, demostrando de ésta manera que tan importante es ese trabajador para colaborar al logro del objetivo funcional y por ende al logro de la misión de la organización para la cual labora.

Nivel Operativo: "Corresponde al nivel donde se ejecutan o realizan las actividades y tareas es decir, el desempeño individual. Consiste en fijar los objetivos individuales de los miembros de una unidad". (O.C.P., 1996:12)

Estos objetivos de desempeño individual (ODI) serán las actividades que tendrá que realizar cada trabajador en un tiempo determinado, con la que podrá evaluar al trabajador por el logro realizado y no por el esfuerzo, por esta razón es primordial que estos tres niveles estén bien definidos en toda organización, ya que de ello dependerá el éxito de la implementación del sistema de evaluación.

Los objetivos de desempeño individual deben definirse de acuerdo al objetivo funcional de la unidad y a la misión de la organización, cada supervisor será responsable de la definición de estos objetivos y de establecer las prioridades entre ellos; por lo tanto los supervisores y el personal que represente la alta gerencia tendrán que articular muy bien las funciones de planificación, coordinación, control y dirección para que así logren el efectivo y óptimo desarrollo de su rol dentro de su organización.

En base a lo planteado se llegó a la concepción del sistema de evaluación del desempeño para los empleados de la Administración Pública creado por la Oficina Central de Personal el cual se concibe como:

"Un proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado" (O.C.P., 1996:28)

Llamándosele Proceso porque tiene una fase de inicio, de desarrollo y de cierre, Apreciación porque involucra cierta subjetividad por parte de los supervisores, ya que son seres humanos evaluando a otros seres humanos, Sistemática y Periódica por ser una evaluación constante la cual se realiza durante

todo el año y Objetiva, pues se trata de minimizar el componente de subjetividad a través de un buen diseño del sistema al personal supervisorio.

B. Objetivos

Si bien los sistemas de evaluación pueden servir para muchos propósitos, los objetivos trazados pueden variar dependiendo de las diversas metas planteadas por la organización entre las cuales se pueden distinguir los siguientes: (O.C.P., 1996)

- Determinar la relevancia del desempeño individual en relación a los objetivos de la organización; de ésta manera se podrá demostrar si los objetivos de desempeño individual que le corresponde a cada trabajador están acordes con el objetivo funcional de la unidad, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos organizacionales.

- Colaborar en la determinación y desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la organización; con los resultados de la evaluación se podrán formular acciones destinadas a mejorar la calidad de los trabajadores siendo elemento positivo para llevar al éxito a la organización.

- Incrementar la productividad de la organización, mejorando la calidad de servicio; con la definición de los objetivos de desempeño individual, cada trabajador sabrá con exactitud que es lo que debe hacer y de que manera quiere la organización que él trabaje, esto facilitará el desempeño de personal aumentando así la productividad y mejorando la imagen de la organización, término que está muy deficiente hoy en día en las Organizaciones Públicas.

- Proveer un instrumento objetivo para la toma de decisiones administrativas, los resultados de la evaluación representarán una prueba al momento de tomar alguna acción relacionada con algún subsistema de recursos humanos como: Adiestramiento, Remuneración y Clasificación.

C. Alcances. Beneficios

Las ventajas que proporciona la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño guarda relación con los objetivos sobre la cual se establezca. Este sistema trae ventajas para los diferentes actores involucrados en el sistema como lo son: la organización, el supervisor y el trabajador. Entre algunos beneficios se puede mencionar (O.C.P., 1996)

Para la organización:

- Detectar las necesidades de adiestramiento, cuando la disminución en el rendimiento laboral se deba a una falta de conocimientos específicos y especializados dentro de las funciones que realiza el trabajador.

- Contar con una base objetiva para la elaboración de políticas administrativas en materia de personal, como por ejemplo los aumentos salariales.
- Mediar la eficiencia de cada una de las unidades de la organización detectando las áreas fuertes y débiles de la misma

Para el supervisor:

- Comunicarse de manera eficaz y constructiva con sus trabajadores a los fines de informarle el rendimiento esperado en su cargo, así como informales periódicamente mediante un adecuado feedback el como lo están haciendo, posibles fortalezas y debilidades en el desempeño de sus tareas o funciones y llegar a un acuerdo de como mejorar dicho rendimiento laboral.
- Identificar y proponer nuevas ideas para mejorar el patrón de comportamiento de sus trabajadores
- Pensar en su gente como factor fundamental para el éxito de su unidad y por ende de la organización
- Tener una visión más clara del desempeño de sus trabajadores a partir del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades
- Contar con una especie de termómetro que le permita autoevaluarse y reflexionar acerca de como esta desempeñando su rol de supervisor, para mejorar conjuntamente con sus trabajadores o equipo de trabajo.

Para el trabajador:

- Comunicarse con su supervisor para conocer cuáles son sus expectativas con respecto al comportamiento y rendimiento laboral esperado en su cargo, así como saber la opinión que su supervisor tiene de él en torno a su desempeño.
- Lograr una mayor integración laboral y productividad al sentirse que es tomado en cuenta por su supervisor inmediato y que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo continuo, al ser evaluado bajo las mismas condiciones que el resto de los trabajadores, reduciéndose con ello los posibles vicios de favoritismo al momento de evaluarlo, dando por ende apertura al aprendizaje continuo gracias a que la evaluación objetiva le ofrece al trabajador una oportunidad para la autocrítica, la superación y su autodesarrollo dentro de la organización.
- Integrar esfuerzos entre supervisor y subordinado con el fin de alcanzar objetivos conjuntos.

D. Aspectos críticos en la evaluación

Es importante señalar que la evaluación del desempeño requiere de una eficiente y objetiva aplicación del instrumento o método que se utilice para lograr los resultados esperados, ya que pueden presentarse errores o aspectos críticos en dicha aplicación; debido a que los responsables por aplicar los sistema de evaluación del desempeño son personas, existiendo el riesgo de que se presenten distorsiones en los juicios que se emitan; puesto que poseen un conjunto de valores, creencias y prejuicios que van a influir en el momento de formular una

opinión sobre otra persona que no ha recibido un entrenamiento previo a la implantación de estos sistemas de evaluación.

Según Werther Davis se pueden encontrar estos errores:

- **Tendencia central**: renuncia de los supervisores a entregar calificaciones muy buenas o muy malas, la mayoría de los empleados son agrupados en el centro, penalizando a los mejores y premiando a los malos.
- **Indulgencia**: Se caracteriza por la generosidad a la hora de valuar, siendo los resultados de la evaluación superior a un determinado nivel.
- **Severidad:** El supervisor por exceso de critica tiende a mantener muy bajos los juicios y entre dos puntuaciones siempre elegirá la peor.
- **Efecto Halo**: los supervisores se dejan guiar por ciertas características del subordinado o por determinados hechos o actuaciones que le han impresionado en forma particular que podrán incidir en la evaluación, ya sea para favorecer o perjudicar al trabajador.
- **Efecto Memoria o de Tiempo**: se evalúa en el recuerdo de las últimas situaciones, trayendo como consecuencia una sobre evaluación o un resultado muy por debajo del nivel promedio.
- **Antigüedad:** hay cierta tendencia en las organizaciones de que mientras más tiempo tenga una persona en ésta, mas baja calificación recibe.
- **Relaciones**: El grado de conocimiento entre el supervisor y los empleados puede influir en los resultados de las evaluaciones.

Los supervisores deben estar alertas de no cometer ninguno de estos errores que pueden incidir al momento de la evaluación, se debe buscar que la objetividad reine en este proceso, pues se trata de dar el resultado del desempeño de un individuo en un período determinado lo cual podrá afectar su comportamiento para el futuro en la organización, ya sea para bien o para mal.

E. La Entrevista de evaluación

E.1. Definición

Esta fase en el proceso de evaluación es fundamental, ya que por medio de ella el evaluado conocerá cómo fue su desempeño en la organización que labora, se debe tener claro que aunque todo el proceso se haya llevado correctamente, si esta entrevista no se realiza siguiendo los parámetros establecidos, no se obtendrá el resultado y el propósito deseado como lo es: aumentar la motivación

del trabajador y resolver los problemas comunicacionales que se puedan presentar entre el supervisor y el supervisado.

La entrevista de evaluación puede definirse como "una conversación sostenida entre el supervisor y el empleado, con el fin de discutir los resultados de la evaluación" (O.C.P., 1996:35)

La entrevista es un instrumento muy valioso que va mas allá de todo proceso evaluativo, porque busca mejorar el rendimiento de los trabajadores, y sus dificultades con respecto a su trabajo.

E.2. Beneficios

La entrevista de evaluación trae consigo muchas ventajas favoreciendo tanto a la organización como al supervisor y por supuesto al trabajador; ya que con el feedback que se realiza en esta entrevista se podrán conocer muchos aspectos tanto positivos como negativos que llevarán a una mejor organización y una mayor productividad, motivando así al personal, ya que éste sentirá que es tomado en cuenta dentro de la empresa y por lo cual es importante para ella.

Entre algunos beneficios que trae una entrevista de evaluación se puede mencionar: (O.C.P., 1996)

- Abre canales de comunicación en ambos sentidos; tanto para el supervisor como para el empleado, con el diálogo se pueden resolver muchos problemas de comunicación, rendimiento y motivación.

- El empleado podrá conocer su progreso, ya que en ese momento el supervisor le especifica como fue su desempeño y qué debilidades debe corregir para mejorarlo, así como lo felicitará por aquellas fortalezas que éste tenga que lo han ayudado a obtener con éxito los objetivos que se les trazaron.

- El empleado podrá conocer lo que la organización espera de él, fortaleciendo su desempeño.

- Esclarece las dudas y dificultades que el trabajador tenga acerca de su trabajo.

- Le proporciona al supervisor un medio para que éste dialogue con el supervisado y le proporcione una orientación oportuna.

- Sirve para estimular al empleado para que día a día se supere más.

- Facilita la elaboración de objetivos para el próximo período a evaluar.

E.3. Como conducir la entrevista de evaluación en sus diferentes fases

Toda entrevista de evaluación debe ser preparada con antelación, no debe ser improvisada, pues allí estarán presentes muchos aspectos que tendrán que ser analizados y discutidos; para ello se recomienda una serie de fases que debe seguir el supervisor para obtener los resultados deseados, tomando como principal sugerencia que la entrevista se realice en un clima de armonía y amistad.

Estas fases han sido divididas de la siguiente manera: (O.C.P., 1996)

Preparación de la entrevista

- Se deben tener claros los objetivos de la entrevista; el supervisor no debe presentarse a ésta sin haberla preparado anteriormente, este debe conocer cuales son los resultados que espera obtener de ella y cuales son los puntos primordiales que tocará en la misma.
- No se debe mostrar los resultados de la entrevista al empleado, sin antes haberla comentado.
- El supervisor debe cuidar su actitud, evitando situaciones que evidencien triunfo o imposición, en la entrevista debe reinar la cordialidad; el supervisor debe recordarle al empleado que su posición no es la de un juez, sino la de un amigo que lo quiere orientar hacia un mejor desempeño.
- Se debe escoger una hora tranquila y un ambiente agradable, donde no se produzcan interrupciones, es recomendable que el supervisor escoja un día donde no tenga muchas ocupaciones para que así pueda dedicarle el tiempo necesario a su personal, ya que es muy desagradable que ese momento tan importante para el empleado se interrumpa abruptamente por alguna situación que pudo ser previamente evitada por el supervisor. Cuando se realice la entrevista no se debe tener el tiempo medido para cada empleado, pues el supervisor no sabe que

puede acontecer con el empleado y por lo cual deba dedicar más tiempo del que no había planificado.

- El diálogo debe desarrollarse de una manera fluida, constructiva y sincera.
- Se debe tomar en cuenta que todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales; por lo cual se le debe atender como una persona diferente de las demás, cada quien es como es por lo cual no hay cabida para comparaciones.

Desarrollo de la entrevista. Pasos que deben cumplirse:

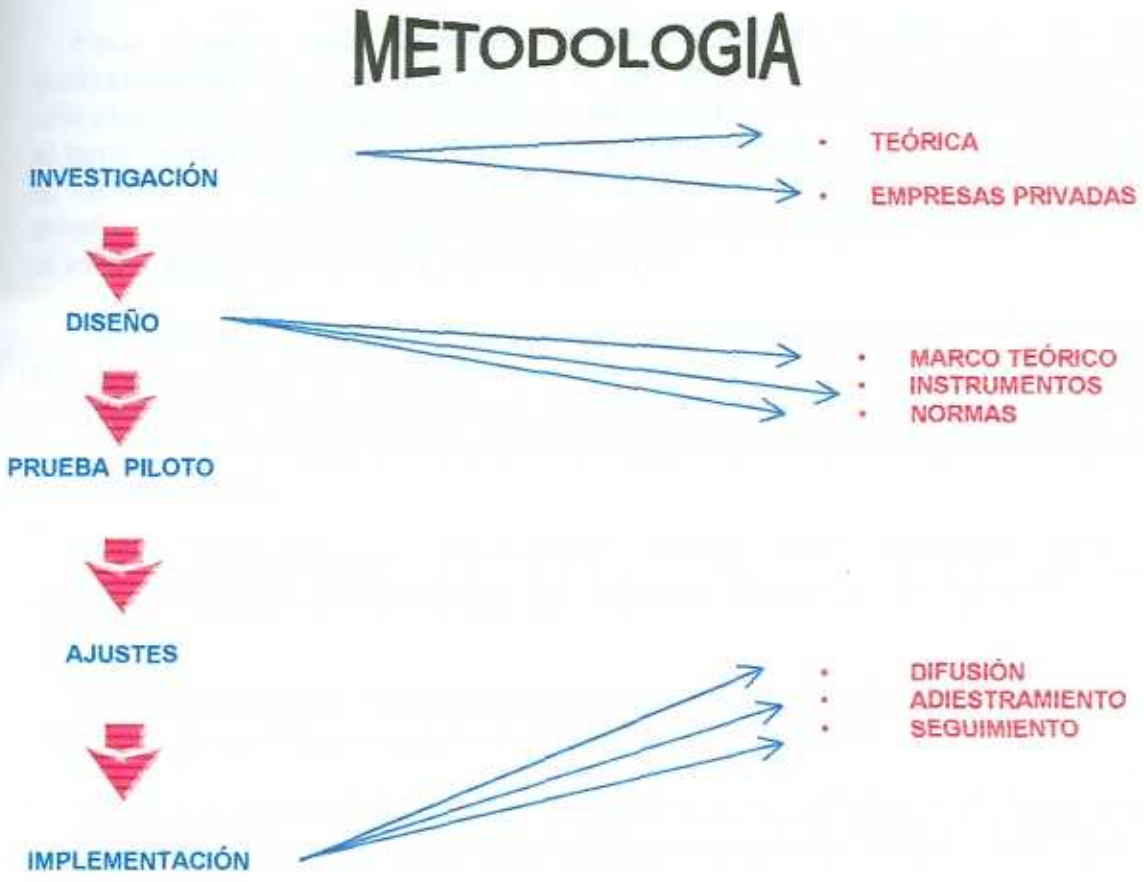
- Explicar claramente los propósitos de la entrevista; se debe explicar al empleado cual es su objetivo, ya que muchas veces sucede que al empleado se le cita a una determinada hora desconociendo éste el motivo de la misma y por lo cual llega nervioso y con mucha expectativa a la entrevista; el supervisor debe romper el hielo e introducirlo en un ambiente cálido y armónico explicándole que la entrevista es necesaria para hablar sobre su desempeño, así como para establecer objetivos y prioridades para el próximo período a evaluar.
- Se debe dar a conocer al empleado sus logros en relación a las responsabilidades de su cargo con los objetivos que le fueron asignados, es necesario que el empleado recuerde que la evaluación es sobre los objetivos logrados y no por el esfuerzo hecho para alcanzarlos.
- El supervisor debe mostrar su interés en ayudar al empleado en el desempeño de su cargo.
- El supervisor debe propiciar el diálogo, manteniendo una conversación bilateral y no un monólogo, el empleado debe expresar su opinión sobre los resultados de la evaluación, sus aspiraciones, sus limitaciones, el supervisor no debe interrumpir mientras el se encuentra hablando.
- Se recomienda presentar primero los aspectos positivos y felicitarlo por el buen desempeño que obtuvo, luego hablar acerca de las debilidades, orientarlo y proporcionarle vías de mejoramiento.
- Deben ser revisados, conjuntamente con el empleado los objetivos asignados y el nivel de logro obtenido.
- Es primordial que el supervisor sondee las expectativas del supervisado, recordándole que la organización no puede hacerlo todo por él, sin la participación activa de su parte.
- Se deben evitar sugerencias que impliquen cambios de rasgos o de características personales

Finalización de la entrevista. Recomendaciones al supervisor

- Tomarse su tiempo para culminar la entrevista; no se debe tener un tiempo estipulado para cada persona.
- Presentar vías de mejoramiento al supervisado para aumentar su desempeño.
- Hacer un resumen de todos los aspectos tocados en la entrevista.
- Permitir que el empleado escriba su opinión de la entrevista en el formato de la misma

- Terminar la entrevista en un ambiente de amistad, dejándole claro al supervisado su deseo de ayudarlo y apoyarlo en todo momento.

F. Metodología aplicada para el diseño del sistema de evaluación del desempeño.



El sistema de evaluación del desempeño para los empleados de la Administración Pública, diseñado por la Oficina Central de Personal se sustenta en el principio de premiar los resultados alcanzados por el trabajador, mas no el esfuerzo que éste realizó para lograr el objetivo; con este principio se podrá obtener una mejor y mayor productividad en la organización pues el sistema hace hincapié en los resultados y logros.

La aplicación de este sistema a nivel de la Administración Pública requiere un cambio de cultura, puesto que las organizaciones no están acostumbradas a evaluar en base a resultados, trayendo como consecuencia resistencia por parte de los supervisores y la alta gerencia a implementar dicho sistema. Se trata de

romper con los paradigmas tradicionales que dominaban anteriormente la gestión, mediante un proceso de aprendizaje con una mayor planificación y coordinación:

"... Un proceso de cambio se hace mas fluido cuando existen estructuras organizacionales con la suficiente flexibilidad para administrar de modo óptimo la planeación innovativa y creativa..." (BAZAN y SANZ, 1996:13)

Para diseñar este sistema de evaluación se contó con un equipo multidisciplinario que se abocaron a la concepción del mismo; comenzando con una etapa de investigación de todo lo relacionado a la bibliografía correspondiente al tema, paralelo a este se indagó en algunas empresas privadas para conocer así el sistema de evaluación que tenían implantado, luego se pasó a la etapa del diseño del sistema de evaluación donde se elaboró el Marco Teórico del mismo y el instrumento de evaluación del desempeño.

Debido a que el sistema de evaluación está dirigido a todos los funcionarios de la Administración Pública Nacional la cual comprende una gran variedad de áreas ocupacionales, se diseñaron tres instrumentos para evaluar las categorías de Personal Supervisorio, Personal Profesional y Personal Administrativo o de Apoyo. (Ver anexo n° 2)

Nivel Supervisorio: "Entendido como aquel personal que tiene responsabilidades supervisorias de manera formal y permanente" (O.C.P., 1996:41)

Nivel Profesional: "Personal ubicado en la escala profesional entre los grados 15 y 26 que no tengan responsabilidades supervisorias" (O.C.P., 1996:41)

Nivel Administrativo/Apoyo: "Personal que ocupa cargos entre los grados 1 al 14, sin asignación de responsabilidades supervisorias" (O.C.P., 1996: 41)

Después de haber diseñado los instrumentos de evaluación se procedió a la fase de validación de los mismos mediante una prueba piloto que se pasó a diferentes organismos de la Administración Pública y a algunas empresas privadas con cultura de evaluación, de esta manera se realizaron los ajustes correspondientes a los instrumentos, quedando conformado finalmente por cinco (5) secciones: (O.C.P., 1996). (Ver anexo n°2)

1. **Sección A: Datos de Identificación,** son los datos personales del evaluado, del supervisor inmediato y del supervisor mediato.

2. **Sección B: Establecimiento y evaluación de los objetivos de desempeño individual,** son los resultados que el trabajador debe alcanzar en un periodo establecido. Estos objetivos deber ser fijados previo acuerdo entre el supervisor y el supervisado, los cuales deben ser medibles, observables y

verificables, el supervisor no debe fijar más de 5 objetivos para cada empleado ni menos de 3, tomando en cuenta que cada objetivo debe tener presente un indicador entendiendo como tal "parámetros de acuerdo a los cuales se mide el proceso realizado por cada empleado en la consecución de los trazados" (O.C.P., 1996:24).

Estos indicadores pueden ser: (O.C.P., 1996)

- De oportunidad o de tiempo
- De cantidad
- De calidad

Para definir los objetivos de desempeño individual de cada empleado su supervisor tomará en cuenta los siguientes principios[2]:

- Ser claros y precisos; deben expresar perfectamente el resultado que se espera obtener.
- Deben comenzar con verbos que designen acción.
- Se debe evitar el uso de términos ambiguos, es decir, términos que no sean cuantificables ni medibles como conocer, estimular, apreciar.
- Deben indicar resultados posibles de lograr.
- Deber ser coherentes entre sí.
- Apoyar el objetivo funcional y contribuir a la misión de la organización.
- Contener como mínimo un indicador que permita medir los resultados alcanzados.
- Deber ser discutidos con el supervisado, pero solo podrán negociarse los indicadores.

[2] Para mayor información acudir a la fuente donde se extrajo la misma. (O.C.P., 1996: 24-25).

Cada objetivo debe tener un peso particular [3] dependiendo de su importancia con el objetivo funcional de la unidad, este peso no debe ser inferior a 5 puntos ni superior a 20 puntos, siendo el peso total de 20 puntos.

Luego que el supervisor haya definido los objetivos de desempeño individual para cada supervisado bajo los parámetros anteriormente establecidos; procederá a colocarle el rango que mejor describa el comportamiento del evaluado, entendiéndose por rango "La expresión cualitativa del cumplimiento de los objetivos de desempeño individual alcanzados por el funcionario" (O.C.P., 1996:57)

RANGO	DESCRIPCIÓN
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

Luego se colocará el resultado de multiplicar el peso fijado por cada objetivo de desempeño individual por el rango obtenido por el trabajador; colocando después en la casilla correspondiente del instrumento de evaluación la sumatoria de los puntajes de la columna Peso x Rango

OBJETIVO DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO x RANGO
		1	2	3	4	5	
	50					TOTAL	

(O.C.P.,1996:58)

[3]Es la ponderación del objetivo de desempeño individual (ODI) expresado en puntos

3. Sección C. Competencias, son los factores de desempeño que facilita al evaluado la consecución de los objetivos de desempeño individual.

Los tres instrumentos de evaluación incorporan los mismos elementos de medición y se subdividen en las mismas secciones, variando solamente las competencias requeridas por cada categoría de personal.

La selección de estas competencias se realizó con base a los siguientes criterios: (O.C.P., 1996:43)

- Valores organizacionales que deben ser reforzados
- Funciones desarrolladas dentro de cada categoría ocupacional
- Habilidades requeridas para alcanzar los objetivos propios de la función.

Para el nivel supervisorio se definieron 8 competencias que tendrán un peso particular dependiendo de su importancia en relación a los objetivos de desempeño individual establecidos a comienzo del año. El peso total de las competencias es de 50 puntos, siendo destinados previamente 16 puntos para las dos primeras competencias con 8 puntos cada una y los 34 puntos restantes podrán ser distribuidos entre las demás competencias; tomando en cuenta que estas podrán ser igual o inferior a 8 puntos, pero nunca mayor.

COMPETENCIAS	PESO	RANGOS					PESO x RANGO
		1	2	3	4	5	
1. COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales	8						
2. AUTODESARROLLO: Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional.	8						
3. COMUNICACIÓN: Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita idea e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.							
4. CREATIVIDAD E INICIATIVA: Mide la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.							

COMPETENCIAS	PESO	RANGOS					PESO x RANGO
		1	2	3	4	5	
1. COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales	8						
5. LIDERAZGO: Mide la capacidad para conducir al grupo en forma efectiva hacia la consecución de los objetivos de su área, manteniendo los niveles de motivación y productividad.							
6. TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Mide la capacidad de responder oportunamente ante situaciones previstas o imprevistas, decidiendo en forma rápida, efectiva y oportuna, el mejor plan de acción, asumiendo las responsabilidades y riegos.							
7. PLANIFICACIÓN: Capacidad para formular y organizar planes, proyectos y programas de trabajo, considerando los objetivos, prioridades, etapas y recursos disponibles.							
8. DELEGACIÓN: Capacidad para distinguir y asignar en forma efectiva lo que debe hacer personalmente y lo que deben hacer sus subordinados.							
	50	TOTAL					

(O.C.P.,1996:76)

Para el nivel Profesional se definieron 8 competencias que tendrán un peso particular dependiendo de su importancia con relación a los objetivos de desempeño individual asignados.

El peso total de las competencias es de 50 puntos, siendo previamente destinados 20 puntos para las tres primeras competencias (la primera con 7 puntos, la segunda con 6 puntos y la tercera con 7 puntos) y los 30 puntos restantes serán destinados entre las demás competencias; tomando en cuenta que cada competencia restante podrá ser igual o inferior a 7 puntos, pero nunca mayor

COMPETENCIAS	PESO	RANGOS					PESO x RANGO
		1	2	3	4	5	
1. COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales	7						
2. AUTODESARROLLO: Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional.	6						
3. CALIDAD DE SERVICIO: Mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.	7						
4. COMUNICACIÓN: Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita idea e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.							
5. CREATIVIDAD E INICIATIVA: Mide la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.							
6. GESTIÓN DE PROCESOS: Mide la capacidad que posee el empleado para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando las consecución de resultados con una adecuada administración de los recursos.							
7. CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS: Mide la habilidad para identificar y jerarquizar los elementos, relaciones y principios que integran un sistema, situación o problema, formulando soluciones concretas relevantes.							
8. TRABAJO EN EQUIPO: Mide la disposición o la unificación de esfuerzos con el resto de lo empleados del área, en la consecución de las actividades y objetivos comunes.							
	50	TOTAL					

(O.C.P.,1996:68)

Para el nivel Administrativo / Apoyo se definieron al igual que los demás niveles, 8 competencias que tendrán un peso particular dependiendo de su importancia en relación a las funciones a realizar.

El peso total también será 50 puntos siendo previamente destinados 20 puntos para las dos primeras competencias (7 puntos para la primera, 6 puntos para la segunda y 7 puntos para la tercera competencia) siendo distribuidos para las competencias restantes los 30 puntos que faltan para sumar los 50 puntos, se debe recordar que cada competencia no podrá tener una puntuación superior a 7.

COMPETENCIAS	PESO	RANGOS					PESO x RANGO
		1	2	3	4	5	
1. COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales	7						
2. AUTODESARROLLO: Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional.	6						
3. CALIDAD DE SERVICIO: Mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.	7						
4. COMUNICACIÓN: Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita idea e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.							
5. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS: Mide el grado de responsabilidad del empleado por la conservación, uso y mantenimiento de los bienes materiales y equipos asignados a su área, con la finalidad de optimizar su utilidad y su beneficio.							
6. ADECUACIÓN A LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN: Mide el grado con que el empleado cumple con las políticas, normas, y procedimientos establecidos por la Organización en cuanto a: apariencia personal, puntualidad, asistencia y otras normativas.							

COMPETENCIAS	PESO	RANGOS					PESO x RANGO
		1	2	3	4	5	
1. COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales	7						
7. RELACIONES INTERPERSONALES: Mide la habilidad del evaluado para interactuar en forma cordial, amable y colaboradora con sus superiores, compañeros de trabajo, y usuarios tanto internos como externos, con la finalidad de mejorar y mantener un ambiente de trabajo armonioso.							
8. PRECISIÓN Y RAPIDEZ: Mide la destreza para realizar la labor utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo.							
	50	TOTAL					

(O.C.P.,1996:60)

Cada competencia se divide en 5 grados de actuación, de tal forma que el supervisor pueda ubicar en uno de ellos la presencia o ausencia de esa competencia en la conducta del evaluado

RANGO	DESCRIPCIÓN
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

Luego procederá a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a la competencia por el rango obtenido por el trabajador, realizando posteriormente la sumatoria de los puntajes de la columna Peso x Rango y colocándolo en la casilla correspondiente.

4. **Sección D. Obtención del Rango de Actuación,** la tabulación del instrumento la realizará el supervisor a través de la sumatoria del rango obtenido en la Sección B y el rango obtenido en la Sección C. Esta puntuación será cuantitativa y se traducirá en un perfil del desempeño que ubicará al individuo en un rango de actuación determinado.

ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICIÓN DE LOS RANGOS DE ACTUACIÓN
100-179	Actuación muy por debajo de lo esperado	desempeño deficiente, no cumple con los objetivos designados.
180-259	Actuación por debajo de lo esperado	desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos.
260-339	Actuación dentro de lo esperado	desempeño satisfactorio, cumple con los objetivos asignados
340-419	Actuación sobre lo esperado	desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales.
420-500	desempeño excepcional	desempeño constantemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.

(O.C.P.,1996:61)

5. Sección E. Comentarios del supervisor: En esta sección el supervisor podrá escribir cualquier observación que considere necesaria en relación al desempeño del individuo, también podrá colocar cualquier acción administrativa que considere pertinente, en relación a adiestramiento, cursos, aumentos salariales, ascensos, etc.

También hay un espacio para los comentarios del supervisado en cuanto a los resultados de su evaluación, el empleado tendrá que firmar indicando si está de acuerdo o no con el rango de actuación obtenido.

Concluida toda esta fase del diseño del instrumento y validación del mismo, se pasó a una fase de implementación del sistema de evaluación del desempeño para los empleados de la Administración Pública, comenzando por la difusión del sistema a todos los organismos de la Administración Pública Nacional, posteriormente se llevó a cabo el adiestramiento a los analistas que se encargarían de llevar el mismo en los organismos o los que servirían de agentes multiplicadores de la información, finalizando con el seguimiento del sistema a través de los analistas encargados en la Oficina Central de Personal.

F. Procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño

La efectiva aplicación de este sistema de evaluación supone una serie de fases que encierran en sí un proceso constante con la participación de diferentes actores. Este proceso comienza con la definición por parte de la alta gerencia de los Planes de la Organización, para luego los supervisores definir los objetivos de la unidad, para finalizar con los objetivos de desempeño individual, que son la base para realizar la evaluación.

Este proceso de evaluación comienza entre Enero y Febrero, donde el supervisor definirá los objetivos de desempeño individual de cada trabajador para después validarlo con su supervisor mediato, y posteriormente se negociarán con el empleado; luego viene la etapa de seguimiento por parte del supervisor de los objetivos de desempeño individual asignados al personal para conocer de esta manera como van éstos en el desempeño de sus funciones; este seguimiento se puede realizar trimestralmente entre Abril, Julio y Octubre, para finalmente realizar

la evaluación en el mes de Noviembre, validada por el supervisor mediato y darle a conocer este resultado al trabajador en la entrevista de evaluación.

A continuación se señalarán detenidamente los pasos a seguir para cumplir con el proceso de evaluación del desempeño Laboral[4]:

1. Difusión del sistema de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización
2. Formación del personal supervisorio de los organismos de la Administración Pública Nacional en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño
3. Constitución del Comité de Calificación de Servicios
4. Inicio del proceso de evaluación propiamente dicho, que implica:

• Las Oficinas de Personal enviarán a los supervisores el formato "establecimiento y Seguimiento de los objetivos de desempeño individual", siempre en el mes de Enero de cada año, así como el "instrumento de evaluación del desempeño" en el mes de Octubre, para que realice la evaluación anual de los empleados.

• El supervisor deberá definir el objetivo funcional de su unidad de acuerdo con la misión de la organización, revisándolo posteriormente con el supervisor mediato superior (supervisor del supervisor inmediato).

• El supervisor deberá reunirse con cada supervisado en el mes de Enero para asignarles los objetivos de desempeño individual. Deberá considerar que:

- El supervisor mediato deberá revisar y aprobar los objetivos de desempeño individual antes de que estos sean asignados al empleado
- El supervisor deberá vaciar esta información en el formato "establecimiento y seguimiento de los objetivos de desempeño individual", en original, con copia para el empleado y la Oficina de Personal.

• Durante el transcurso del año, el supervisor realizará reuniones para informar al supervisado sobre su desempeño. Los resultados de éstas reuniones se reflejarán en el formato "establecimiento y seguimiento de los objetivos de desempeño individual", que servirá de soporte para la evaluación anual.

• La Oficina de Personal de cada organismo orientará y adiestrará a los supervisores en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.

• Una vez realizada la evaluación, el supervisor deberá sostener una reunión con su supervisor mediato para analizar los resultados de la evaluación de cada integrante del grupo de trabajo, posteriormente enviarlas a la Oficina de personal para la elaboración de las modificaciones correspondientes.

• El supervisor inmediato sostendrá la entrevista de evaluación que se realizará en un máximo de diez (10) días hábiles a partir de la culminación (Art. 150, Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa)

• El evaluado firmará el instrumento de evaluación y el "Formato de Notificación de Resultados" en señal de haber sido notificado. En caso de tener algún

---

[4] Para mayor información acudir a la fuente donde se extrajo el texto (O.C.P.,1996:44-47)

desacuerdo con los resultados de la evaluación, podrá expresarlo en la casilla correspondiente; posteriormente podrá ejercer su reclamo en un lapso no mayor a cinco (5) días hábiles a partir del momento de la entrevista.

- Para finales del mes de Noviembre de cada año deberá estar concluido el proceso de evaluación en su totalidad.

5. Cuando el análisis de los resultados globales de la evaluación realizada evidencien una tendencia hacia un determinado rango de actuación, la Oficina de Personal aplicará técnicas estadísticas para corregir las desviaciones existentes.
6. La Oficina de Personal de cada organismo de la Administración Pública Nacional enviará un informe sobre los resultados globales del proceso de evaluación a las máximas autoridades y al alto nivel administrativo.
7. La Oficina de Personal de cada organismo de la Administración Pública Nacional enviará anualmente a la Oficina Central de Personal, en un lapso no mayor de 30 días hábiles contados a partir de la fecha de culminación del proceso de evaluación, un informe sobre los resultados de la evaluación realizada que deberá contener la siguiente información: datos de identificación del organismo, población total, resultados alcanzados y comentarios del proceso.
8. La Oficina Central de Personal analizará los resultados presentados y realizará un seguimiento permanente al proceso para los ajustes correspondientes, con el objetivo de optimizar el sistema de evaluación del desempeño individual.

H. Responsabilidad de Actores involucrados en el proceso.

Para la aplicación del sistema, se requiere de la intervención de varios actores, como lo son:

- La Oficina de Personal de cada uno de los organismos de la Administración Pública Nacional
- Supervisor Inmediato
- Supervisor Mediato
- Comité de Calificación de Servicios
- Oficina Central de Personal

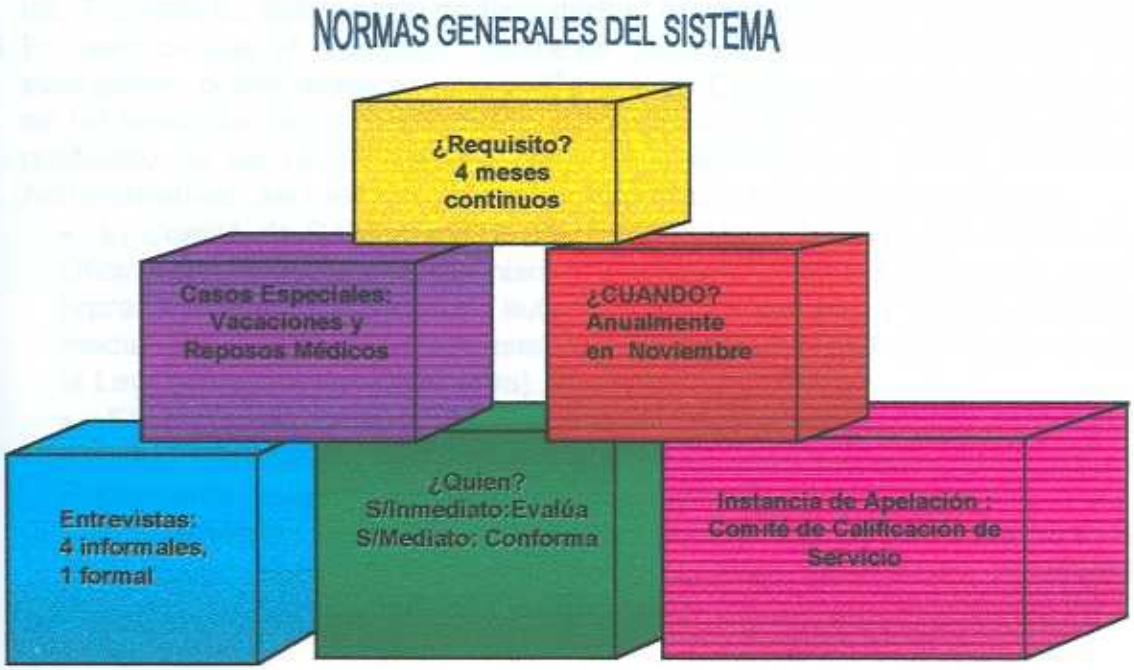
Los cuales tendrán las siguientes responsabilidades:

ACTOR INVOLUCRADO	RESPONSABILIDADES
Oficinas de Personal de los organismos de la Administración Pública Nacional	♦ Informar sobre el sistema de evaluación del desempeño a todo el personal. ♦ Formar al personal supervisorio en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño ♦ Prestar asesoría continua y permanente al nivel supervisorio ♦ Aplicar técnicas estadísticas para corregir desviaciones ♦ Enviar el informe de resultados del proceso de evaluación a la máximas autoridades y al alto nivel administrativo ♦ Enviar anualmente a la Oficina Central de Personal el informe global sobre los resultados del proceso de evaluación.
Supervisor Inmediato	♦ Establecer los objetivo de desempeño individual para cada funcionario ♦ Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de desempeño individual a través de reuniones trimestrales. ♦ Realizar la evaluación de los funcionarios bajo su supervisión en la fecha prevista y con la mayor objetividad ♦ Asignar el rango de actuación al evaluado y establecer los planes de mejoramiento y desarrollo de acuerdo al desempeño presentado. ♦ Sostener una reunión con el supervisor mediato del evaluado para obtener la firma en señal de conformidad. ♦ Realizar la entrevista de evaluación, máximo a los 10 días de obtener el conforme del supervisor mediato, con la finalidad de notificar al funcionario el rango de actuación obtenido. ♦ Solicitar al funcionario su firma en señal de notificación y enviar el instrumento a la Oficina de Personal, para su posterior análisis e inclusión en el expediente.
Supervisor Mediato	♦ Revisar y conformar el objetivo funcional ♦ Revisar la definición de los objetivos de desempeño individual ♦ Analizar y conformar los resultados de la evaluación.

ACTOR INVOLUCRADO	RESPONSABILIDADES
Comité de Calificación de Servicios	• Atender los reclamos de los empleados evaluados, en el caso de desacuerdos con los resultados de la evaluación • Analizar cada caso en particular y emitir una respuesta en un período no mayor de 15 días hábiles a partir de la fecha en que el empleado-funcionario le presente su solicitud. • Informar la decisión que tome, por escrito, tanto al funcionario como al supervisor, con copia para el expediente del funcionario. • Ratificar el resultado de la evaluación o solicitar al supervisor la revisión de la misma
Oficina Central de Personal	• Dar el adiestramiento a los analistas de los diferentes organismos de Administración Pública Nacional para que éstos puedan dar inicio a la implementación del sistema • Recibir los informes enviados por los organismos de la Administración Pública anualmente • Darle seguimiento al sistema por medio de los analistas encargados de llevar el mismo

Para mayor información acudir a la fuente donde se extrajo la misma. (O.C.P., 1.996:47-50)

I. Normativa



Esta normativa es la que rige el sistema de evaluación del desempeño diseñado por la Oficina Central de Personal; con ella se podrá aclarar cualquier duda o resolver aquellos problemas que se presenten durante el proceso de evaluación que lleve a cabo algún organismo de la Administración Pública.

Normas generales del sistema de evaluación del desempeño individual:

1. El sistema de evaluación del desempeño sustituye, a partir del 01-07-96, a cualquier otro sistema anterior.
2. La evaluación del desempeño se realizará anualmente, específicamente en el mes de Noviembre de cada año.
3. La evaluación será realizada por el supervisor inmediato y avalada por el supervisor mediato dentro del área de desempeño
4. El supervisor inmediato está obligado a realizar la evaluación a sus empleados en el lapso previsto (Art. 150 de la Ley de Carrera Administrativa)
5. El supervisor que realice la evaluación deberá tener al menos cuatro (4) meses supervisando el personal objeto de la evaluación. En caso de que ésto no se cumpla, el supervisor deberá realizar la evaluación conjuntamente con el supervisor que le precedió y en caso de ausencia de este último con el supervisor mediato.
6. Para que el empleado sea evaluado debe tener al menos cuatro meses continuos desempeñando las funciones que le fueron asignadas y correspondientes a su cargo.
7. Los empleados que se encuentren en período de vacaciones o en reposo médico deberán ser evaluados al incorporarse a su labores. La evaluación, en este caso, será realizada con base en los objetivos alcanzados durante su permanencia en el trabajo.
8. El supervisor deberá solicitar al empleado evaluado la forma de su evaluación y del "Formato de Notificación de Resultados" en señal de haber sido notificado.
9. En caso de que el empleado manifieste desacuerdo con los resultados de la evaluación, podrá reclamar ante el Comité de Calificación de Servicios dentro de un lapso de cinco días hábiles, contados a partir de la fecha en que fue notificado de los resultados (Art. 151 del Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa), así mismo se cumplirán los siguientes requisitos y pasos:
   - El Comité de Calificación de Servicios estará integrado por el Jefe de la Oficina de Personal del organismo, y actuará como el coordinador, por un representante de la máxima autoridad del organismo y por el supervisor mediato del empleado que presentó el reclamo. (Art. 151 del Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa).
   - El empleado, al estar en desacuerdo deberá presentar por escrito su solicitud, exponiendo los motivos de su inconformidad (Art. 151 del Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa).
   - El Comité de Calificación de Servicios deberá atender los reclamos de los funcionarios o empleados cuando manifiesten desacuerdo con los resultados

alcanzados en la evaluación, y cuando éstos tengan suficientes motivos para fundamentar sus reclamos.

- El Comité analizará cada caso en particular y emitirá una respuesta en un período no mayor de quince días hábiles a partir de la fecha de presentación de la solicitud por parte del empleado.
- Las decisiones del Comité deberán ser informadas por escrito al empleado y al supervisor. Una copia irá al expediente del evaluado.
- El Comité tendrá la facultad de ratificar el resultado de la evaluación o solicitar al supervisor una revisión
- El supervisor deberá tomar en cuenta las pruebas presentadas por el supervisado y las consideraciones del Comité al momento de revisar la evaluación.

10. De acuerdo con el rango de actuación alcanzado por el evaluado (empleado-funcionario) se producirán las siguientes acciones administrativas:

Acciones Salariales: orientadas al reconocimiento de la productividad y la eficiencia. Le corresponden únicamente a los rangos de: actuación dentro de lo esperado, actuación sobre lo esperado y desempeño excepcional. Bajo estas directrices cada organismo fijará su política de aumento salarial dependiendo de su disponibilidad presupuestaria, previa consideración de la Oficina Central de Personal.

Promociones o Ascensos: únicamente dirigidas a aquellos empleados que hayan obtenido un desempeño de rango: Actuación sobre lo esperado y desempeño excepcional.

Adiestramiento: dirigidas a aquellos empleados que hayan obtenido un rango de actuación dentro de lo esperado. Se definirán acciones de capacitación orientadas a perfeccionar las destrezas y adquirir nuevos conocimientos.

Otras acciones de mejoramiento: dirigidas a los empleados que obtengan un rango por debajo de lo esperado. Se recomienda una revisión de su actuación particular que permitiría identificar tanto acciones de capacitación para mejorar el desempeño como la necesidad de una reubicación en otra área en la que los conocimientos y experiencias del empleado apliquen.

Medidas Correctivas: dirigidas a aquellos empleados que obtengan un rango de actuación muy por debajo de lo esperado.

Nota: Extraído textualmente de la fuente donde se obtuvo la información (O.C.P., 1996:50-52)

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de Investigación

En esta fase del proceso investigativo se estructuró la metodología utilizada en función de los objetivos propuestos.

Para lo cual se contó con un diseño descriptivo de investigación (de campo) entendido como una "aproximación a un aspecto de la realidad social...consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores". (ANDER EGG, 1.983: 61)

Como el objeto de éste estudio fue analizar el diseño y aplicación del sistema de evaluación del personal empleado de la Administración Pública, se investigó previamente todo lo que implicó el desarrollo de este sistema, mediante una revisión bibliográfica, la cual arrojó toda una orientación en cuanto al proceso en sí.

2. Estrategia de Investigación.

Para el logro de los objetivos planteados en el presente estudio, será necesario fundamentarlo en una estrategia metodológica de investigación a seguir, entendida esta como "un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico..." (ANDER EGG, 1983: 137.)

En este sentido se procedió con una estrategia de investigación de campo entendida ésta como "aquella parte de un estudio o investigación que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupos o personas que son motivo de estudio" (ANDER EGG, 1.983: 171); por ser la que más se ajustaba a las características del estudio y modo como fueron obtenidos y analizados los datos derivados del mismo.

De un universo de 72 organismos de la Administración Pública Nacional, un total de 38 organismos públicos han aplicado formalmente el sistema de evaluación del desempeño de los cuales se tomó una muestra de 7% (aproximadamente el 18%)[5]; entendida ésta como "parte o fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el

---

[5] Uno por cada sector (una Oficina Central, un Ministerio, un Instituto Autónomo, un Fondo, un organismo Militar, una Corporación, un Ente aparte.)

fin de investigar ciertas características del mismo..." (ANDER EGG, 1.983: 179). Para realizar dicho estudio se tomó una muestra debido a la falta de recursos humanos, de materiales y de tiempo disponible para escoger el universo como tal.

Se procedió a conformar una muestra intencionada, es decir aquella que "supone o exige un cierto conocimiento del universo a estudiar; su técnica consiste en que el investigador escoge intencionadamente y no al azar algunas categorías que él considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar..." (ANDER EGG, 1.983: 186).

La muestra objeto de estudio estuvo constituida por 7 analistas de personal de 7 organismos de la Administración Pública de un universo de 38 organismos que han aplicado el sistema de evaluación diseñado por la Oficina Central de Personal. Este grupo de informantes claves son los que llevan dicho sistema para el personal empleado en éstos organismos; dado su conocimiento y experiencia del tema. Los organismos seleccionados en un principio fueron: Oficina Central de Personal, Ministerio de la Secretaría, Consejo Nacional de la Cultura, Fondo de Desarrollo Urbano, Instituto Nacional de Parques, Instituto de Previsión Social de las Fuerzas Armadas, Gobernación del Distrito Federal; pero debido a diversos inconvenientes que se presentaron con los analistas que llevan el sistema dentro de cada organismo, algunos de éstos tuvieron que sustituirse; quedando finalmente constituida la muestra por: Oficina Central de Personal, Consejo Nacional de la Cultura, Instituto Nacional de Parques, Instituto de Previsión Social de las Fuerzas Armadas, Fondo de Desarrollo Urbano, Procuraduría General de la República y el Ministerio del Trabajo.

Entre los problemas que surgieron con los organismos escogidos inicialmente se pueden mencionar: Reestructuración del organismo, Suspensión temporal del sistema por cambio del personal de Alto nivel que conforma el organismo, falta de tiempo por parte de los analistas escogidos como muestra para realizarles la entrevista.

A los fines de analizar el diseño y aplicación del sistema de evaluación del personal empleado en la Administración Pública se procedió a recolectar la información a través de la aplicación de Entrevistas Semi-Estructuradas al grupo escogido como muestra, constituida por preguntas abiertas[6] y cerradas[7] de acción y opinión, que facilitaron el proceso de registro y codificación de datos así como la ampliación de información de aspectos importantes relacionados con el estudio. (Ver anexo n° 3)

---

[6] Que suelen denominarse "libres" o no "limitadas", por cuanto le permite al interrogado responder con amplitud la pregunta planteada y decir lo que se desee sin limite alternativo para su respuesta.
[7] Suelen ser contestadas con un "si" o un "no".

Para el diseño de la entrevista se hicieron planteamientos en función de las variables operacionalizadas, elaborando preguntas relacionadas con dichas variables para obtener de esta manera las diferentes opiniones de los analistas entrevistados.

Para validar el instrumento se tomó en consideración el juicio de un comité de expertos, corrigiendo de ésta manera las posibles fallas técnicas que pudiesen presentarse en éste, tomando en cuenta que lo que se buscaba era la confiabilidad y validez del instrumento.

Las entrevistas[8] se aplicaron en forma directa e individual y con previa cita a cada uno de los informantes claves, obteniendo así las respuestas, opiniones y reflexiones que conformaron la unidad de análisis del presente estudio; donde finalmente se realizó el procesamiento de la información obtenida.

3. **Sistematización de las Variables en estudio**

Las Variables intervinientes en la investigación fueron:

- Diseño del sistema de evaluación del desempeño.
- Aplicación del sistema de evaluación del desempeño.

La relación existente entre las variables fue abordada a partir de la percepción que tuvieron los analistas de recursos humanos de la Administración Pública Nacional que participaron en el estudio, debido a que el Diseño y Aplicación del sistema no hablan por sí solos.

La operacionalización de las variables permite verificar la utilidad del marco teórico de la Investigación.

Al operacionalizar las variables en estudio se obtuvo el cuadro que a continuación se presenta, en el cual se expone:

- Las Variables
- Los Indicadores
- Y los Items que conforman el instrumento

[8] A los fines del estudio y para comodidad de los informantes se procedió a diseñar un instrumento breve.

VARIABLE	CONTENIDO	INDICADORES	ITEMS
Diseño del sistema de evaluación	Esta variable se refiere a la creación del sistema en sí, es decir todo lo relacionado con las diferentes secciones que conforman el instrumento de evaluación. (Datos Generales, competencias, Instrucciones, escala cuantitativa, etc.)	Competencias	4,5,6,7
		Casillas del instrumento	9,10,11,12
		Instrucciones del Llenado del instrumento	8,13,14
		Escala cuantitativa	15,16,17,18
		Rangos de actuación	19,20,21,22
		Normativa	28,30,31,32
		Opinión del evaluado	33
		Opinión del evaluador	34
		Opinión del analista	35,36,37
Aplicación del sistema de evaluación	Esta variable está relacionada con el manejo del sistema por parte de cada uno de los organismos de la A.P.N. escogidos como muestra, así como el seguimiento del mismo desde su implementación.	Fecha de aplicación del sistema	1,2
		Problemas presentados al momento de su aplicación	3
		Propuestas de mejoras por parte de los organismos	18
		Comprensión de cada fase del proceso	23,25,26,27
		Plazos de ejecución	24
		Inconvenientes en el cumplimiento de las normas	29
		Opinión del evaluado	33
		Opinión del evaluador	34
		Opinión del analista	35,36,37

Para mayor comprensión de los items ver anexo n° 4

4. Procesamiento de los datos.

Una vez fijada la estrategia de investigación y haber sido revisadas en su debida oportunidad cada una de las fuentes bibliográficas fundamentales para esta investigación, se llevó a cabo todo lo relacionado con la recolección de la información para el análisis respectivo.

Luego de haber sido elaborado el instrumento de recolección de información y aplicado a la muestra seleccionada, se procedió a vaciar los datos, utilizando para tal fin una hoja de cálculo de Excel previamente dividida por actor: (Ver anexo n°4)

Actor A: Oficina Central de Personal
Actor B: Procuraduría General de la República
Actor C: Consejo Nacional de la Cultura
Actor D: Ministerio del Trabajo
Actor E: Instituto de Previsión Social de las Fuerzas Armadas
Actor F: Fondo de Desarrollo Urbano
Actor G: Instituto Nacional de Parques

El análisis de los Datos se llevó a cabo fundamentalmente a través de las interpretaciones y comparaciones de las opiniones y respuestas emitidas por los diferentes analistas que conformaron la muestra de la investigación.

Las entrevistas fueron sometidas a un análisis de contenido mediante el uso de una matriz de doble entrada (Ver anexo n°4), entendido dicho análisis como una técnica para interpretar la información que se ha obtenido en la entrevista, una vez que ha sido transcrita en una matriz por frecuencias.

4. Procedimiento de la investigación

En función de los objetivos definidos en la siguiente investigación donde se planteó el análisis del diseño y aplicación del sistema de evaluación del personal empleado en la Administración Pública se emplearon técnicas de recolección de datos para extraer la información de las variables en estudio como lo fueron los datos primarios y secundarios.

Los datos primarios fueron obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas hechas a los analistas encargados de llevar el sistema de evaluación en los diferentes organismos escogidos como muestra; que ya han aplicado formalmente dicho sistema, los cuales fueron: Oficina Central de Personal, Procuraduría General de la República, Consejo Nacional de la Cultura, Ministerio del Trabajo, Instituto de Previsión Social de las Fuerzas Armadas, Fondo de Desarrollo Urbano, Instituto Nacional de Parques.

Para conocer las diferentes opiniones y reflexiones proporcionadas por los analistas; acerca del diseño y aplicación del sistema, se contacto en primer momento telefónicamente a éstos, fijando de esta manera un día determinado para aplicarle la entrevista, la cual se estipuló en un promedio de una hora aproximadamente.

Los datos secundarios fueron obtenidos a través de la recopilación documental, la cual se realizó por medio de una revisión bibliográfica en busca de elementos teóricos dirigidos a sustentar el estudio, reflejándose en el marco teórico y la información requerida acerca de la Administración Pública y la Oficina Central de Personal, fue obtenida de las publicaciones de la O.C.P. tales como manuales, folletos, archivos, informes y revistas que versan sobre sus origenes e historia.

Luego de haber aplicado todas las entrevistas se realizó la operacionalización de las variables en estudio y el análisis de contenido, para el cual se elaboró una matriz de doble entrada por frecuencias, utilizando para esta matriz una hoja de cálculo de excel previamente dividida por actor (ver anexo 4).

CAPITULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de haberse vaciado los datos en la matriz de doble entrada diseñada para tal fin, se procedió al análisis de los mismos mediante las frecuencias obtenidas (Ver anexo n°4).

En cuanto a la primera variable Diseño del sistema de evaluación se pudo observar los siguientes resultados:

Competencias

Con relación al número total de competencias tanto para el nivel Administrativo, Técnico Profesional y nivel Supervisorio contenidas en el instrumento de evaluación del desempeño para la Administración Pública Nacional el 100% de la muestra, estuvo de acuerdo con que fueran 8 competencias para cada uno de los niveles. Sin embargo en cuanto a la opinión acerca de la definición previa de cada competencia; sólo un 57% estuvo de acuerdo con las definiciones de las competencias correspondientes al nivel Administrativo; el resto de los analistas indicó que estas definiciones deberían ser más generalizadas y que la competencia "responsabilidad sobre recursos" debe ejemplificar los recursos sobre los cuales recae la responsabilidad. Un mayor porcentaje de los entrevistados estuvieron de acuerdo con la definición de las competencias para el nivel técnico/ profesional y supervisorio, puesto que para cada nivel hay un 71% que aprueban las mismas, y el resto no estuvo de acuerdo con la competencia Valores Organizacionales manifestando que debería redefinirse. Adicionalmente el 86% consideró innecesario la inclusión de alguna nueva competencia, y el 100% estuvo de acuerdo en no eliminar ninguna de las competencias ya consideradas.

Casillas del instrumento

Con relación a las casillas que componen cada sección del instrumento de evaluación, el total de la muestra consideró que es claro el contenido de cada una de ellas; sin embargo el 57% consideró que no se debería eliminar ninguna casilla de dicho instrumento mientras que el 43% sí respalda la eliminación de algunas de ellas, tales como: código de nómina, código de clase, y la escala cuantitativa donde se indican los rangos de actuación.

En cuanto a la inclusión de una nueva casilla en el instrumento, el 71% no lo encontró necesario, en tanto que el 29% opinó que debería incluirse una casilla de observaciones para el analista encargado del proceso de evaluación en cada organismo, y que en la notificación de resultados se especifique que el

supervisado debe firmarla al recibirla, esté o no de acuerdo con su evaluación; pues con ello podrá realizar la apelación de la misma.

Es importante mencionar que el 100% de la muestra estuvo conforme con la ubicación y secuencia de cada una de las casillas en el instrumento.

Instrucciones para el llenado del instrumento

En cuanto a las opiniones emitidas sobre el llenado del instrumento de evaluación se observó que el 71% de la muestra lo consideró sencillo, mientras que un 29% lo consideró engorroso y complicado si se toma en cuenta la redacción de los objetivos de desempeño individual y sus respectivos indicadores.

En relación a las instrucciones de llenado del instrumento de evaluación del desempeño ubicadas en la parte izquierda de cada hoja del mismo, el 100% de la muestra las consideró suficientemente claras y comprensibles, encontrándose también que la totalidad de la muestra opina que las instrucciones están completas, por lo que no hay necesidad de incluir otro aspecto.

Escala Cuantitativa

En lo que respecta a la escala cuantitativa por la cual se obtienen los rangos de actuación de los evaluados está considerada de fácil uso por el 100% de los entrevistados, ya que no se han presentado problemas e inconvenientes en los Supervisores al utilizar las mismas; pero a pesar de esta conformidad reflejada por los analistas se debe tomar en cuenta una de las opiniones señaladas en la entrevista, en la que se menciona que esta escala cuantitativa puede favorecer la subjetividad del supervisor ya que hay oportunidades en que un punto puede perjudicar o no a un empleado; y esto dependerá de la intención que tenga el supervisor con respecto al subordinado.

Y en cuanto a la necesidad de incluir alguna información adicional para el uso de las Escalas Cuantitativas se observó que el 100% de la muestra considera que la información allí expuesta es suficiente; y para cerrar con esta sección de las Escalas el 29% de los analistas recomendó eliminar el intervalo del rango Excepcional y colocar un punto único ya que el espacio del intervalo es muy grande y tiende a favorecer la subjetividad del supervisor.

Rangos de Actuación

Con relación a los rangos de actuación, el 86% de la muestra estuvo de acuerdo con el número total de rangos (5) establecidos en el instrumento de evaluación; mencionando el 14 % restante que debería incluirse otro rango de actuación entre el rango sobre lo esperado y el excepcional.

Con respecto a la terminología de cada uno[9], sólo un 57% estuvo de acuerdo con la misma, de modo que el 43% de los analistas restantes coincidieron en que se debe cambiar el rango excepcional por otro rango, ya que se considera una terminología que no va dentro de la misma redacción de los otros rangos.

Así mismo el 71% opinó que la definición previa de cada rango es comprensible ajustándose cada una a su terminología, salvo el rango excepcional, el 29 % de la muestra opinó que éste debe redefinirse pues trae muchas complicaciones a la hora de evaluar, y sólo un 14% considera que éste debería eliminarse incluyendo otro de más fácil comprensión.

Normativa

En cuanto a las opiniones generadas con relación a las normas que rigen todo el proceso de evaluación del desempeño, el 100% de la muestra coincidió en que dichas normas son claras y precisas, y en consecuencia no es necesario eliminar alguna de ellas . Pero a pesar de estas respuestas positivas en cuanto a las Normativas del sistema se observó que el 43% de la muestra está de acuerdo con la reforma de algunas de ellas sobre todo con aquella que está relacionada con la clarificación de los 4 meses de desempeño efectivo para poder evaluar al empleado. En cuanto a la incorporación de alguna norma de las ya diseñadas por la Oficina Central de Personal, el 71% estuvo de acuerdo en que deben incluirse otras que menciones los siguientes aspectos:

- Sanciones por el incumplimiento de las normas como mecanismos de presión al supervisor y al organismo,
- Estipular una bonificación única para los evaluados que obtengan un determinado rango
- Acciones a considerar para los evaluados que reiteradamente salgan deficiente en la evaluación
- Sanciones a aquellos empleados que se nieguen a ser evaluados.

Opinión del evaluado

Con relación a este punto se pudo observar que el 71% de la muestra recibió diversas observaciones suministradas por el personal evaluado en diferentes situaciones, siendo la mayor inquietud el hecho de no percibir ningún tipo de beneficio e incentivo por la evaluación que se les hace, así como dar mayor información sobre el Comité de Calificación de Servicios a los empleados y la subjetividad que reina en algunos supervisores durante todo el proceso de evaluación.

---

[9] actuación muy por debajo de lo esperado, actuación por debajo de lo esperado, actuación dentro de lo esperado, actuación sobre lo esperado y desempeño excepcional.

Opinión del evaluador

En cuanto sí se ha presentado o no al analista algún caso cuya solución no esté prevista en el sistema, el 57% expresó que no se ha presentando ningún caso de éstos, pero un 43% no opinó de igual manera, ya que alegaron que durante el proceso de evaluación se han presentado algunos casos para los cuales no se han tenido una solución, como los períodos prolongados de reposo y vacaciones, problemas para evaluar personas con un nivel dentro de la organización pero ejerciendo funciones de otro nivel.

Con relación a la calificación del sistema hecha por los analistas que conforman la muestra se observó que un 43% consideró al sistema como "Bueno" indicando que se deben crear normas que obliguen al supervisor a cumplir con lo establecido por la Oficina Central de Personal, así como diseñar beneficios para el trabajador y buscar una manera más práctica para que el proceso de redacción de los objetivos de desempeño Individual sea más manejable por parte de los supervisores. Otro 43 % calificó de "Muy Bueno" al sistema de evaluación por ser de fácil comprensión para los que van a implementar el sistema; superando así al sistema anterior. El 14% restante no emitió opinión en cuanto a este punto.

Para culminar todo lo que tiene que ver con el Diseño del sistema de evaluación se observó que la totalidad de la muestra estuvo de acuerdo en dar algunas recomendaciones para mejorar el mismo, entre las que se puede señalar:

- Simplificación del instrumento de evaluación para que sea más dinámico a nivel visual.
- Establecimiento de un bono único por evaluación.
- Revisión del instrumento de evaluación cada dos años.
- Planteamiento previo de los objetivos de desempeño Individual para que el supervisor sólo los analice y marque los que les son específicos a su personal.
- Elaboración a manera ilustrativa de algunos objetivos de desempeño Individual para ayudar a los supervisores con la redacción de los mismos.
- Mantener al día a los organismos en cuanto a los cambios que se le hagan al Diseño del sistema de evaluación.

Con relación a la Aplicación del sistema de evaluación se pudo recoger los siguientes datos:

Fecha de Aplicación del sistema

En cuanto a este punto se observó que para el año 1.996 sólo un 43% de la muestra había implementado el sistema, incorporándose para el año 1.997 un 43% más, y para el año 1.998 el 14% restante. Pero una vez implantado el sistema en cada uno de los organismos hubo un 29% que expresó que éste se había dejado de utilizar en alguna oportunidad en su organismo.

Problemas presentados en el momento de su aplicación.

Entre los motivos expuestos para el no-seguimiento del sistema en su debida oportunidad se encuentran: Decisiones del alto nivel, por no haber continuidad en los objetivos; la no-asignación de los Objetivos de desempeño Individual con antelación, la no-posibilidad de dar incentivos por parte de la Organización y, los cambios administrativos a nivel de personal.

Propuestas de mejoras por parte de los organismos

Con relación a las propuestas de mejoras por parte de los organismos seleccionados como muestra, para optimizar el uso de las escalas cuantitativas sólo un 29% propuso algunas mejoras, mencionando entre otras la necesidad de encontrar una forma para evitar que el rango excepcional no sea tan evidente para el supervisor al momento de evaluar; a fin de controlar la excesiva carga de lo subjetivo sobre lo objetivo.

Comprensión de cada fase del proceso

Al momento de aplicar el sistema de evaluación suelen surgir ciertos inconvenientes que atrasan el proceso evaluativo; por esta razón fue conveniente conocer que tan comprensible es cada fase de dicho proceso. El 71%de la muestra lo consideró de fácil aplicación; y el 29% restante indicó que el proceso de las firmas es muy enredado y en consecuencia el cierre del proceso de evaluación no se hace como es debido, así como tampoco es bien manejada la fase de redacción de los O.D.I. por parte de los supervisores.

Con relación a la eliminación de alguna fase del proceso, el 57% de la muestra no estuvo de acuerdo con ello; pero el 43 % restante expresó que el proceso para establecer la firma (la ida y vuelta) debería eliminarse, así mismo habría que eliminar el seguimiento que deben hacer los Supervisores trimestralmente, y recomendaron que éste sea bimensual. En cuanto a la inclusión de un nuevo aspecto en el proceso de evaluación sólo el 14% estuvo de acuerdo indicando que se deberían dictar dos talleres internos al año en relación a la redacción de los objetivos de desempeño Individual, acotando que el rango de actuación obtenido por el evaluado los debería colocar la unidad de personal.

Es importante señalar que el 100% de la muestra estuvo de acuerdo con que hay cierta dificultad para seguir cabalmente el proceso de evaluación siendo la mayor causa la redacción de los objetivos de desempeño Individual; la cual es muy compleja por lo que se recomienda elaborar un formato más práctico, la notificación de los resultados llega tardíamente a los empleados pues Recursos Humanos no asume su responsabilidad, a los Supervisores le cuesta evaluar; los analistas encargados de llevar el seguimiento del proceso tienen que estar detrás de ellos, no se realizan las entrevistas de revisiones y entrega de resultados, los supervisores que se van de la Organización no dejan la evaluación de su personal.

Plazos de ejecución

El 71% de la muestra estuvo de acuerdo con estos plazos para cumplir con cada fase del proceso de evaluación y el resto que no estuvo de acuerdo argumentó que el proceso se hace un poco lento debido al lleva y trae de documentos.

Inconvenientes en el cumplimiento de las normas

Para llevar a cabo cada fase del sistema es fundamental cumplir con cada una de las normas diseñadas para tal fin; pero en el transcurso de dicho proceso suelen presentarse inconvenientes que obstruyen el camino; comprobándolo con la entrevista realizada, ya que el 57% de la muestra coincidió en que sí suelen presentarse algunos problemas, mencionando entre ellos:

- Los supervisores no cumplen con cada una de las fases del proceso; no hay responsabilidad por su parte.
- Los evaluados no cumplen con los objetivos planteados en el tiempo estipulado ya que son cambiados de forma imprevista
- La presencia en algunas unidades de la organización de personas de un nivel administrativo equis realizando funciones de otro nivel.

Opinión del evaluado

Se pudo observar que un 71% de la muestra expresó que diferentes empleado le han hecho llegar observaciones sobre la Aplicación del sistema, siendo la principal opinión: la subjetividad presente en los representantes del Comité de Calificación de Servicios al momento de dar los resultados de las apelaciones hechas por los evaluados ante esta instancia.

Opinión del evaluador

Un 86% de la muestra afirmó que sí hay supervisores que le han hecho llegar inquietudes sobre la aplicación del sistema, siendo la de mayor relevancia el acto de no otorgar incentivos por la evaluación realizada, indicando que cada organismo al momento de aplicar la evaluación puede diseñar un plan de incentivos para sus empleados.

Opinión del analista

Se observó que un 57% de la muestra expresó no haber tenido ningún tipo de inconveniente al aplicar el sistema de evaluación, y un 43 % señaló que al aplicar dicho sistema los Supervisores se han encontrado con personas que realizan funciones que no tienen nada que ver con el cargo que ocupan, al igual que se han encontrado con cambios bruscos de Objetivos de desempeño Individual a los empleados durante el período evaluativo.

Para culminar la entrevista se le permitió a los analistas de la muestra calificar la aplicación del sistema de evaluación dentro de sus organismos, arrojando los siguientes resultados:

Un 43% lo consideró bueno por ser de fácil manejo a pesar de presentar una gran debilidad que es la resistencia al cambio; otro 43% lo calificó como muy bueno por abarcar a los tres niveles que conforma la Administración Pública para una mejor aplicación y un 14% lo consideró excelente pues con éste se comienza a aplicar la Planificación Estratégica.

Por último se pudo apreciar que la totalidad de la muestra dio algunas recomendaciones para mejorar la aplicación del sistema en los diferentes organismos de la Administración Pública, tales como:

- Dar una mayor motivación al supervisor para que evalúe.
- Mayor involucración de la Oficina Central de Personal con el Alto nivel de los organismos.
- Otorgar mayor peso a las opiniones de la unidad de personal en cuanto a la evaluación.
- Realizar talleres de autoestima reforzando los valores organizacionales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el procesamiento de los datos y el análisis de los resultados se llego a las siguientes conclusiones:

- Las diferentes secciones que conforman el instrumento de evaluación están muy bien estructuradas pues en ellas se encuentran inmersas cada una de las fases que rige el sistema.

- La definición previa de las competencias para el Nivel Administrativo, Técnico/Profesional y Supervisorio son de fácil comprensión a excepción de la competencia "valores organizacionales" y "responsabilidad sobre recursos" que deben redefinirse.

- La sección que corresponde a los "objetivos de desempeño individual" fue percibida por los supervisores como engorrosa al momento de redactar los mismos.

- La terminología de los cinco rangos de actuación es la adecuada, pues se encuentra acorde con sus respectivas definiciones, salvo el rango "desempeño excepcional", ya que trae confusión para el evaluador en el momento que debe colocar el rango obtenido por el personal evaluado.

- Se deben incluir un conjunto de normas que no están contempladas en el sistema de evaluación, que aclaren un conjunto de irregularidades que suelen presentarse en las sucesivas fases del proceso de evaluación:

Mecanismos de presión (sanciones) para aquellos supervisores que no quieran asumir su rol de evaluador.

Criterios homogéneos para el establecimiento de los O.D.I.

La inclusión de algún aspecto que especifique de manera más clara el procedimiento a seguir con aquellas personas que tengan reposos o vacaciones prolongadas

- El sistema de evaluación se ve afectado por los cambios constantes que se producen a nivel de personal específicamente en el alto nivel, lo que

ocasiona la falta de seguimiento y control de los objetivos asignados al personal por parte de los supervisores que son los responsables del sistema en su totalidad.

- En lo que respecta a la conducta que manifiestan los supervisores ante el proceso de evaluación se pudo detectar que hay una tendencia generalizada a no asumir su rol de evaluador, como una función básica dentro del cargo, esta actitud se pone de manifiesto en conductas tales como: sobrevaloración, renuncia o poco interés para involucrarse en el proceso evaluativo; con ello se demuestra que no hay cultura de evaluación del desempeño ya que los criterios de los supervisores no están dirigidos a medir la calidad del trabajo.

Es importante destacar que la conducta asumida por el supervisor ante el proceso de evaluación va a influir de manera significativa en la conducta de los supervisados.

- Se detectó un gran descontento tanto por parte de los evaluados como por los supervisores con el sistema de evaluación ya que no se contempla ningún beneficio económico por los resultados que arroje la misma.

La actitud de los usuarios del sistema no va a transformarse hasta que se cambie la idea de que el objetivo de la evaluación no es necesariamente recompensar al empleado económicamente, sino, en este caso, es conocer el desempeño del trabajador y que éste pueda servir de insumo para el adiestramiento, la planificación de la carrera dentro del organismo y principalmente para que tanto el supervisor como el supervisado conozcan sus debilidades y fortalezas para trabajar sobre ellas en beneficio de la organización.

- Los instrumentos, normas y procedimientos que sustentan el sistema en sentido general han funcionado, sin embargo hay limitaciones en cuanto a las fases del procedimiento que alargan el proceso de evaluación como lo es el establecimiento de los O.D.I.

Es fundamental mencionar que el sistema de evaluación del desempeño esta bien diseñado pues busca reducir la subjetividad del personal evaluador al máximo, ya que se evalúa sobre la base de resultados, pero lamentablemente son los usuarios del sistema los que cometen las irregularidades que causan el no-cumplimiento de su objetivo principal que es obtener de manera objetiva el rendimiento del trabajador en un período determinado.

Para optimizar el sistema de evaluación del desempeño del personal empleado de la Administración Pública se proponen las siguientes recomendaciones:

- Propiciar una campaña de concientización dirigida a la gerencia, a los supervisores y a la población en general de la A.P.N. para sensibilizarlos en cuanto a los objetivos y razón de ser de un sistema de evaluación de desempeño como instrumento de acción gerencial.

Se recomienda que en estas charlas se explique de manera muy clara que aunque uno de los objetivos de la evaluación laboral sea el recompensar al trabajador económicamente por su buen trabajo realizado, se debe tener claro que los organismos de la Administración Pública dependen de una disponibilidad presupuestaria a la que hay que considerar, ya que suele suceder que los supervisores les crean falsas expectativas a los evaluados, siendo estas expectativas frustadas al final de la evaluación lo que conlleva a una desmotivación por parte del trabajador.

- Simplificar el diseño del instrumento para hacerlo más práctico para el supervisor.

- Que cada Organismo realice talleres internos a los supervisores con relación a la redacción de los O.D.I.

Los organismos tendrán que realizar talleres relacionados con la planificación por objetivos, ya que suele suceder que en las diferentes unidades no se realiza un programa previo de las metas de trabajo a ejecutar y no hay una definición preliminar de los objetivos funcionales; por lo cual no se pueden asignar las responsabilidades y los O.D.I. a los empleados.

- Incluir alguna norma que obligue al supervisor a realizar la evaluación a su personal ya que él debe entender que ésta es una responsabilidad que le atañe directamente, y por lo tanto debe ser sancionado al no cumplir con su deber.

- Evaluar periódicamente al sistema, conociendo sus limitaciones e ir mejorándolas continuamente.

- El supervisor deberá explicarle detalladamente al evaluado la función del comité de calificación de servicios, así como la importancia que tiene su

firma en la notificación de resultados la cual se le entrega después de realizada la evaluación.

- Obligar al supervisor para que realice el seguimiento de las actividades realizadas por los funcionarios, estableciendo un proceso de retroalimentación dando a conocer a los empleados las debilidades y fortalezas manifiestas en el desempeño de su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER-EGG, Ezequiel. "Técnicas de Investigación Social". Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1.983.

ANTILLANO F., Miguelangel; NOGUERA P., José . Tesis "Creación de Valor en la Gerencia de Recursos Humanos de una Empresa Farmacéutica: Servicios al Cliente Interno". Escuela de Ciencias Sociales, Relaciones Industriales. U.C.A.B., Caracas. 1.997.

ARIAS, Francy. Tesis: "Diseño e implantación de un Sistema de Evaluación del Desempeño". Escuela de Ciencias Sociales, Relaciones Industriales U.C.AB. Caracas. 1.993

ARRIECHE A., Elda; LÓPEZ C., Ana. Tesis "La Globalización y los Recursos Humanos en Venezuela según la percepción de los tres actores sociales". Escuela de Ciencias Sociales, Relaciones Industriales. U.C.A.B., Caracas. 1.998.

BAZAN R., Osmary; SANZ A., Ana. Tesis "Diseño y Validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la Resistencia al Cambio presente en procesos de Transformación Organizacional". Escuela de Ciencias Sociales, Relaciones Industriales. U.C.A.B., Caracas. 1.996.

BOSCAN M., Lorena; DIAZ M., Mary Carmen. Tesis "Confiabilidad y validez de un Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño". Escuela de Ciencias Sociales, Relaciones Industriales. U.C.A.B., Caracas. 1.995.

CABRERA G., Diego; CABRERA P., José. Tesis "Diseño de Control de Calidad para un Programa de Adiestramiento de Evaluación de Actuación". Escuela de Ciencias Sociales, Relaciones Industriales. U.C.A.B., Caracas. 1.984.

CONTRERAS C, José A. Tesis: "Diseño de un Modelo de Evaluación del Retorno de la Inversión de los Programas de Adiestramiento en relación al Desarrollo de Destrezas Psicomotoras". Escuela de Ciencias Sociales, Relaciones Industriales U.C.AB. Caracas. 1.995

OFICINA CENTRAL DE PERSONAL. "Cuadro comparativo del seguimiento realizado a partir de 1.996 en torno a la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño del personal empleado de la Administración Pública", Caracas. 1.999.

OFICINA CENTRAL DE PERSONAL. "Manual de Inducción Participante". Caracas. 1.995.

OFICINA CENTRAL DE PERSONAL. "Manual de organización de la Oficina Central de personal". Caracas. 1.998.

OFICINA CENTRAL DE PERSONAL. "Sistema de Evaluación del Desempeño del personal empleado de la Administración Pública Nacional". Caracas. 1.998.

OFICINA CENTRAL DE PERSONAL. "Sistema Nacional de Calificación de Servicios". Caracas. 1.993.

Revista ANRI "Calidad y Productividad", año 3, No 13, Octubre de 1.996.

Revista ANRI "Prioridad del Nuevo Milenio", año 6, No 1, 1.998.

Revista ANRI "Prioridad del Nuevo Milenio", año 7, No 4, 1.999.

Revista ANRI "Prioridad del Nuevo Milenio", año 8, No 5, 1.999.

URQUIJO, José I. "La Gerencia de Relaciones Industriales. Departamentalización". Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, U.C.A.B., Caracas. 1.989.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA OFICINA CENTRAL DE PERSONAL.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA OFICINA CENTRAL DE PERSONAL

ANEXO N° 2

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS DIFERENTES NIVELES DE PERSONAL

E V A L U A C I Ó N D E L D E S E M P E Ñ O

NIVEL ADMINISTRATIVO

PERIODO EVALUADO: DESDE

D	M	A

HASTA

D	M	A

SECCIÓN "A"
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1.- D A T O S D E L E V A L U A D O		
APELLIDOS Y NOMBRES:		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CÓDIGO DE NÓMINA:	
TÍTULO DEL CARGO:	GRADO:	COD. DE CLASE:
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:		

2.- D A T O S D E L E V A L U A D O R	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CÓDIGO DE NÓMINA:
TÍTULO DEL CARGO:	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	

3.- D A T O S D E L S U P E R V I S O R D E L E V A L U A D O R	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CARGO:

- El presente Instrumento debe ser llenado por el supervisor inmediato en bolígrafo, letra de imprenta y sin correcciones.
- Para llenar cada Sección se recomienda leer detenidamente las instrucciones correspondiente.

SECCIÓN "B"

OBJETIVO DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL (ODI): Se refiere a los logros que cada funcionario debe alcanzar durante un período específico.

El **Objetivo de Desempeño Individual (ODI)** debe guardar relación con el objetivo funcional de la unidad.

Entendiéndose por **Objetivo Funcional** la razón de ser de la unidad dentro del organismo.

- En esta columna se indicarán los ODI fijados con previo acuerdo entre el supervisor y el supervisado.
- Los objetivos deben ser medibles, observables y verificables.
- Al definir los objetivos se debe tomar en cuenta el **que y el cuando**.
- No deben fijarse para cada empleado más de cinco (5) objetivos, ni menos de tres (3).
- El supervisor debe fijar los lineamientos generales para alcanzar los objetivos.

PESO: Es la ponderación del ODI expresada en puntos.

- En esta columna se debe indicar el peso para cada ODI, en función de su importancia con el Objetivo Funcional.
- El peso total es cincuenta (50) puntos, el cual debe distribuirse entre los objetivos fijados.
- El peso asignado a un objetivo no debe ser inferior a cinco (5) puntos ni superior a veinticinco (25).

RANGOS: Es la expresión cuantitativa del cumplimiento de los ODI alcanzados por el funcionario.

- En este cuadro debe seleccionar y marcar con una equis (X) el rango que mejor describa el comportamiento del evaluado.

RANGOS	DESCRIPCIÓN
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

PESO X RANGO: En esta columna proceda a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a cada ODI por el rango obtenido por el funcionario.

TOTAL: Coloque en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

SECCIÓN "B"

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

En esta Sección se establecen los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) que el funcionario debe cumplir en el período a evaluar.

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
	50					TOTAL	

SECCIÓN "C"

COMPETENCIAS: Son los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de los ODI.

PESO: Es la ponderación de la competencia expresada en puntos.

- En esta columna el supervisor debe indicar el peso de cada competencia en función al cargo que ocupa el evaluado..
- El peso total es de cincuenta (50) puntos.
- El peso de las tres (3) primeras competencias ha sido previamente establecido siendo su sumatoria de veinte (20) puntos.
- Los treinta (30) puntos restantes deben ser distribuidos entre las demás competencias.
- El peso que se le asigne a cada competencia puede ser igual o inferior a siete (7) puntos pero nunca mayor.
- Se deben ponderar todas las competencias.

RANGOS: Es la expresión cuantitativa de la presencia de la competencia en el desempeño del evaluado.

- En este cuadro debe seleccionar y marcar con una equis (X) el rango que mejor describa la presencia de la competencia en el comportamiento del evaluado.

RANGOS	DESCRIPCIÓN
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

PESO X RANGO: En esta columna proceda a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a la competencia por el rango obtenido por el funcionario.

TOTAL: Coloque en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

SECCIÓN "C"

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En esta sección se ponderan las competencias en relación al cargo y se evalúan de acuerdo al grado en que estén presentes en el evaluado.

COMPETENCIAS	PESO	RANGOS					PESO x RANGO
		1	2	3	4	5	
1.- COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.	7						
2.- AUTODESARROLLO: Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional .	6						
3- CALIDAD DE SERVICIO: Mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.	7						
4- COMUNICACIÓN: Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.							
5.- RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS: Mide el grado de responsabilidad del empleado por la conservación, uso y mantenimiento de los bienes materiales y equipos asignados a su área, a fin de óptimizar la utilidad y el beneficio de los mismos.							
6.- ADECUACIÓN A LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN: Mide el grado en que el empleado cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización en cuanto a: apariencia personal, puntualidad, asistencia y otras normativas.							
7.- RELACIONES INTERPERSONALES: Mide la habilidad del evaluado para interactuar en forma cordial, amable y colaboradora con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios tanto externos como internos, con la finalidad de mejorar y mantener un ambiente de trabajo armonioso.							
8.- PRECISIÓN Y RAPIDEZ: Mide la destreza para realizar la labor utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo.							
	50					TOTAL	

SECCIÓN "D"

CALIFICACIÓN FINAL: Es la sumatoria de los puntajes obtenidos en la sección "B" y "C".

- Total sección " B " : Coloque el total del puntaje obtenido en dicha sección.
- Total sección " C " : Coloque el total del puntaje obtenido en dicha sección.
- Puntaje Final (B+C) : Coloque la sumatoria del total de la sección "B" más el total de la sección "C"

RANGO DE ACTUACIÓN: Es la expresión cualitativa del desempeño del funcionario.

- Ubique el puntaje final en la Escala Cuantitativa, para obtener el rango de actuación.
- Coloque el resultado en el espacio Rango de Actuación.

Escala Cuantitativa	Rango de actuación	Definición de los rangos de actuación
100 - 179	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados
180 - 259	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos.
260 - 339	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados.
340 - 419	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales
420 - 500	Desempeño Excepcional	Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.

SECCIÓN "E"

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR:

Indique cualquier observación que considere pertinente mencionar sobre los resultados de la evaluación del funcionario ; así como , aquellas actividades que acuerden el supervisor y supervisado a fin de mantener e incrementar las fortalezas demostradas o para corregir las áreas débiles encontradas.

SECCIÓN "D

En esta sección se obtendrá el rango de actuación del evaluado.

CALIFICACIÓN FINAL:

Total Sección "B" _____

Total Sección "C" _____

Puntaje Final (B + C) _____ **RANGO DE ACTUACIÓN :** _____

SECCIÓN "E"

En esta sección, exprese comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del funcionario, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

C O M E N T A R I O S D E L S U P E R V I S O R

FIRMAS:
Fecha: Indique día, mes y año en que realizó la evaluación.
Supervisor Inmediato: Firma del Evaluador.
Jefe Inmediato del Supervisor: Firma del Jefe Inmediato del Evaluador.

AL SER LLENADO POR EL EVALUADO. El evaluado indicará en la casilla correspondiente su acuerdo o no acerca de los resultados de su evaluación.
Comentarios: El evaluado podrá expresar cualquier observación adicional que considere pertinente sobre su evaluación.

FIRMA DEL EVALUADO: El evaluado deberá firmar en señal de haber sido notificado de los resultados de su evaluación. Sin que su firma implique aceptación o no de los resultados.

FIRMAS: FECHA DE EVALUACIÓN: / /

SUPERVISOR INMEDIATO:	JEFE INMEDIATO DEL SUPERVISOR:

AL SER LLENADO POR EL EVALUADO:

¿ Está de acuerdo? SI ☐ NO ☐ Comentarios

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA

E V A L U A C I Ó N D E L D E S E M P E Ñ O

NIVEL TÉCNICO PROFESIONAL

PERIODO EVALUADO:	DESDE	D	M	A	HASTA	D	M	A

SECCIÓN "A"
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1.- D A T O S D E L E V A L U A D O		
APELLIDOS Y NOMBRES:		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CÓDIGO DE NÓMINA:	
TITULO DEL CARGO:	GRADO:	COD. DE CLASE:
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:		

2.- D A T O S D E L E V A L U A D O R	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CÓDIGO DE NÓMINA:
TÍTULO DEL CARGO:	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	

3.- D A T O S D E L S U P E R V I S O R D E L E V A L U A D O R	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CARGO:

- El presente Instrumento debe ser llenado por el supervisor inmediato en bolígrafo, letra de imprenta y sin correcciones.
- Para llenar cada Sección se recomienda leer detenidamente las instrucciones correspondiente.

FIRMAS:

Fecha: Indique día, mes y año en que realizó la evaluación.

SECCIÓN "B"

OBJETIVO DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL (ODI): Se refiere a los logros que cada funcionario debe alcanzar durante un período específico.

El **Objetivo de Desempeño Individual (ODI)** debe guardar relación con el objetivo funcional de la unidad.

Entendiéndose por **Objetivo Funcional** la razón de ser de la unidad dentro del organismo.

- En esta columna se indicarán los ODI fijados con previo acuerdo entre el supervisor y el supervisado.
- Los objetivos deben ser medibles, observables y verificables.
- Al definir los objetivos se debe tomar en cuenta el **que** y el **cuando**.
- No deben fijarse para cada empleado más de cinco (5) objetivos, ni menos de tres (3).
- El supervisor debe fijar los lineamientos generales para alcanzar los objetivos.

PESO: Es la ponderación del ODI expresada en puntos.

- En esta columna se debe indicar el peso para cada ODI, en función de su importancia con el Objetivo Funcional.
- El peso total es cincuenta (50) puntos, el cual debe distribuirse entre los objetivos fijados.
- El peso asignado a un objetivo no debe ser inferior a cinco (5) puntos ni superior a veinticinco (25).

RANGOS: Es la expresión cuantitativa del cumplimiento de los ODI alcanzados por el funcionario.

- En este cuadro debe seleccionar y marcar con una equis (X) el rango que mejor describa el comportamiento del evaluado.

RANGOS	DESCRIPCIÓN
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

PESO X RANGO: En esta columna proceda a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a cada ODI por el rango obtenido por el funcionario.

TOTAL: Coloque en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

SECCIÓN "B"

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

En esta Sección se establecen los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) que el funcionario debe cumplir en el período a evaluar.

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
	50					TOTAL	

SECCIÓN "C"

COMPETENCIAS: Son los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de los ODI.

PESO: Es la ponderación de la competencia expresada en puntos.

- En esta columna el supervisor debe indicar el peso de cada competencia en función al cargo que ocupa el evaluado..
- El peso total es de cincuenta (50) puntos.
- El peso de las tres (3) primeras competencias ha sido previamente establecido siendo su sumatoria de veinte (20) puntos.
- Los treinta (30) puntos restantes deben ser distribuidos entre las demás competencias.
- El peso que se le asigne a cada competencia puede ser igual o inferior a siete (7) puntos pero nunca mayor.
- Se deben ponderar todas las competencias.

RANGOS: Es la expresión cuantitativa de la presencia de la competencia en el desempeño del evaluado.

- En este cuadro debe seleccionar y marcar con una equis (X) el rango que mejor describa la presencia de la competencia en el comportamiento del evaluado.

RANGOS	DESCRIPCIÓN
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

PESO X RANGO: En esta columna proceda a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a la competencia por el rango obtenido por el funcionario.

TOTAL: Coloque en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

SECCIÓN "C"
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En esta sección se ponderan las competencias en relación al cargo y se evalúan de acuerdo al grado en que estén presentes en el evaluado.

COMPETENCIAS	PESO	RANGOS					PESO x RANGO
		1	2	3	4	5	
1.- COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.	7						
2.- AUTODESARROLLO: Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional .	6						
3.- CALIDAD DE SERVICIO: Mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.	7						
4.- COMUNICACIÓN: Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.							
5.- CREATIVIDAD E INICIATIVA: Mide la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.							
6.- GESTIÓN DE PROCESOS: Mide la capacidad que posee el empleado para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando la consecución de resultados con una adecuada administración de los recursos.							
7.- CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS: Mide la habilidad para identificar y jerarquizar los elementos, relaciones y principios que integran un sistema, situación o problema, formulando soluciones concretas y relevantes.							
8.- TRABAJO EN EQUIPO: Mide la disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados del área, en la consecución de las actividades y objetivos comunes							
	50					TOTAL	

CALIFICACIÓN FINAL: Es la sumatoria de los puntajes obtenidos en la sección "B" y "C".

- Total sección " B " : Coloque el total del puntaje obtenido en dicha sección.
- Total sección " C " : Coloque el total del puntaje obtenido en dicha sección.
- Puntaje Final (B+C) : Coloque la sumatoria del total de la sección "B" más el total de la sección "C"

RANGO DE ACTUACIÓN: Es la expresión cualitativa del desempeño del funcionario.

- Ubique el puntaje final en la Escala Cuantitativa, para obtener el rango de actuación.
- Coloque el resultado en el espacio Rango de Actuación.

Escala Cuantitativa	Rango de actuación	Definición de los rangos de actuación
100 - 179	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados
180 - 259	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos.
260 - 339	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados.
340 - 419	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales
420 - 500	Desempeño Excepcional	Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.

SECCIÓN "E"

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR:

Indique cualquier observación que considere pertinente mencionar sobre los resultados de la evaluación del funcionario ; así como , aquellas actividades que acuerden el supervisor y supervisado a fin de mantener e incrementar las fortalezas demostradas o para corregir las áreas débiles encontradas.

SECCIÓN "D"

En esta sección se obtendrá el rango de actuación del evaluado.

CALIFICACIÓN FINAL:

Total Sección "B" _____

Total Sección "C" _____

Puntaje Final (B + C) _____ **RANGO DE ACTUACIÓN :** _____

SECCIÓN "E"

En esta sección, exprese comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del funcionario, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

C O M E N T A R I O S D E L S U P E R V I S O R

FIRMAS:
Fecha: Indique día, mes y año en que realizó la evaluación.
Supervisor Inmediato: Firma del Evaluador.
Jefe Inmediato del Supervisor: Firma del Jefe Inmediato del Evaluador.

AL SER LLENADO POR EL EVALUADO. El evaluado indicará en la casilla correspondiente su acuerdo o no acerca de los resultados de su evaluación.
Comentarios: El evaluado podrá expresar cualquier observación adicional que considere pertinente sobre su evaluación.

FIRMA DEL EVALUADO: El evaluado deberá firmar en señal de haber sido notificado de los resultados de su evaluación. Sin que su firma implique aceptación o no de los resultados.

FIRMAS: FECHA DE EVALUACIÓN: / /

SUPERVISOR INMEDIATO:	JEFE INMEDIATO DEL SUPERVISOR:

AL SER LLENADO POR EL EVALUADO:

¿ Está de acuerdo? SI ☐ NO ☐ Comentarios

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA

E V A L U A C I Ó N D E L D E S E M P E Ñ O

NIVEL SUPERVISORIO

PERIODO EVALUADO: DESDE | D | M | A | HASTA | D | M | A |

SECCIÓN "A"
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1.- D A T O S D E L E V A L U A D O		
APELLIDOS Y NOMBRES:		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CÓDIGO DE NÓMINA:	
TÍTULO DEL CARGO:	GRADO:	COD. DE CLASE:
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:		

2.- D A T O S D E L E V A L U A D O R	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CÓDIGO DE NÓMINA:
TÍTULO DEL CARGO:	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	

3.- D A T O S D E L S U P E R V I S O R D E L E V A L U A D O R	
APELLIDOS Y NOMBRES:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	CARGO:

- El presente Instrumento debe ser llenado por el supervisor inmediato en bolígrafo, letra de imprenta y sin correcciones.
- Para llenar cada Sección se recomienda leer detenidamente las instrucciones correspondiente.

FIRMAS:
Fecha: Indique día, mes y año en que realizó la evaluación.
Supervisor Inmediato: Firma del Evaluador.
Jefe Inmediato del Supervisor: Firma del Jefe Inmediato del Evaluador.

SECCIÓN "B"

OBJETIVO DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL (ODI): Se refiere a los logros que cada funcionario debe alcanzar durante un período específico.

El **Objetivo de Desempeño Individual (ODI)** debe guardar relación con el objetivo funcional de la unidad.

Entendiéndose por **Objetivo Funcional** la razón de ser de la unidad dentro del organismo.

- En esta columna se indicarán los ODI fijados con previo acuerdo entre el supervisor y el supervisado.
- Los objetivos deben ser medibles, observables y verificables.
- Al definir los objetivos se debe tomar en cuenta el **que** y el **cuando**.
- No deben fijarse para cada empleado más de cinco (5) objetivos, ni menos de tres (3).
- El supervisor debe fijar los lineamientos generales para alcanzar los objetivos.

PESO: Es la ponderación del ODI expresada en puntos.

- En esta columna se debe indicar el peso para cada ODI, en función de su importancia con el Objetivo Funcional.
- El peso total es cincuenta (50) puntos, el cual debe distribuirse entre los objetivos fijados.
- El peso asignado a un objetivo no debe ser inferior a cinco (5) puntos ni superior a veinticinco (25).

RANGOS: Es la expresión cuantitativa del cumplimiento de los ODI alcanzados por el funcionario.

- En este cuadro debe seleccionar y marcar con una equis (X) el rango que mejor describa el comportamiento del evaluado.

RANGOS	DESCRIPCIÓN
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

PESO X RANGO: En esta columna proceda a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a cada ODI por el rango obtenido por el funcionario.

TOTAL: Coloque en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

SECCIÓN "B"

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

En esta Sección se establecen los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) que el funcionario debe cumplir en el período a evaluar.

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
	50					TOTAL	

SECCIÓN "C"

COMPETENCIAS: Son los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de los ODI.

PESO: Es la ponderación de la competencia expresada en puntos

- En esta columna el supervisor debe indicar el peso de cada competencia en relación al cargo que ocupa el evaluado..
- El peso total es de cincuenta (50) puntos.
- El peso de las dos (2) primeras competencias ha sido previamente establecido siendo su sumatoria de seis (16) puntos
- Los treinta y cuatro (34) puntos restantes deben ser distribuidos entre las demás competencias.
- El peso que se le asigne a cada competencia puede ser igual o inferior a ocho (8) puntos pero nunca mayor.
- Se deben ponderar todas las competencias.

RANGOS: Es la expresión cuantitativa de la presencia de la competencia en el desempeño del evaluado.

- En este cuadro debe seleccionar y marcar con una equis (X) el rango que mejor describa la presencia de la competencia en el comportamiento del evaluado.

RANGOS	DESCRIPCIÓN
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

PESO X RANGO: En esta columna proceda a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a la competencia por el rango obtenido por el funcionario.

TOTAL: Coloque en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

SECCIÓN "C"

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

En esta sección se ponderan las competencias en relación al cargo y se evalúan de acuerdo al grado en que estén presentes en el evaluado.

COMPETENCIAS	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
1.- COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.	8						
2.- AUTODESARROLLO: Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional .	8						
3.- COMUNICACIÓN: Mide la habilidad para mantener informado a los superiores, compañeros y personal bajo su cargo sobre los asuntos relevantes en forma clara,oportuna y veraz..							
4.- CREATIVIDAD E INICIATIVA: Mide la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.							
5.- LIDERAZGO: Mide la capacidad para conducir al grupo en forma efectiva hacia la consecución de los objetivos de su área, manteniendo los niveles de motivación y productividad.							
6.- TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Mide la capacidad de responder oportunamente ante situaciones previstas o imprevista, decidiendo en forma rápida, efectiva y oportuna, el mejor plan de acción a seguir, asumiendo las responsabilidades y riesgos.							
7.- PLANIFICACIÓN: Capacidad para formular y organizar planes, proyectos y programas de trabajo. considerando los objetivos a alcanzar, prioridades, etapas y recursos disponibles.							
8.- DELEGACIÓN: Capacidad para distinguir y asignar en forma efectiva lo que debe hacer personalmente y lo que deben hacer sus subordinados.							
	50					TOTAL	

SECCIÓN "D"

CALIFICACIÓN FINAL: Es la sumatoria de los puntajes obtenidos en la sección "B" y "C".

- Total sección " B " : Coloque el total del puntaje obtenido en dicha sección.
- Total sección " C " : Coloque el total del puntaje obtenido en dicha sección.
- Puntaje Final (B+C) : Coloque la sumatoria del total de la sección "B" más el total de la sección "C"

RANGO DE ACTUACIÓN: Es la expresión cualitativa del desempeño del funcionario.

- Ubique el puntaje final en la Escala Cuantitativa, para obtener el rango de actuación.
- Coloque el resultado en el espacio Rango de Actuación.

Escala Cuantitativa	Rango de actuación	Definición de los rangos de actuación
100 - 179	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados
180 - 259	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos.
260 - 339	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados.
340 - 419	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales
420 - 500	Desempeño Excepcional	Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.

SECCIÓN "E"

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR:

Indique cualquier observación que considere pertinente mencionar sobre los resultados de la evaluación del funcionario ; así como , aquellas actividades que acuerden el supervisor y supervisado a fin de mantener e incrementar las fortalezas demostradas o para corregir las áreas débiles encontradas.

SECCIÓN "D

En esta sección se obtendrá el rango de actuación del evaluado.

CALIFICACIÓN FINAL:

Total Sección "B" _____

Total Sección "C" _____

Puntaje Final (B + C) _____ **RANGO DE ACTUACIÓN :** _____

SECCIÓN "E"

En esta sección, exprese comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del funcionario, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

C O M E N T A R I O S D E L S U P E R V I S O R

FIRMAS:
Fecha: Indique día, mes y año en que realizó la evaluación.
Supervisor Inmediato: Firma del Evaluador.
Jefe Inmediato del Supervisor: Firma del Jefe Inmediato del Evaluador.

AL SER LLENADO POR EL EVALUADO. El evaluado indicará en la casilla correspondiente su acuerdo o no acerca de los resultados de su evaluación.
Comentarios: El evaluado podrá expresar cualquier observación adicional que considere pertinente sobre su evaluación.

FIRMA DEL EVALUADO: El evaluado deberá firmar en señal de haber sido notificado de los resultados de su evaluación. Sin que su firma implique aceptación o no de los resultados.

FIRMAS: FECHA DE EVALUACIÓN: / /

SUPERVISOR INMEDIATO:	JEFE INMEDIATO DEL SUPERVISOR:

AL SER LLENADO POR EL EVALUADO:

¿ Está de acuerdo? SI ☐ NO ☐ Comentarios

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA

ANEXO N° 3

ENTREVISTA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

DATOS GENERALES DE LA ENTREVISTA

FECHA	HORA DE INICIO	ORGANISMO PÚBLICO	TELF.	ANALISTA (ENTREVISTADO)	CARGO ACTUAL

TIEMPO QUE SE LLEVA APLICANDO EL S.E.D. EN EL ORGANISMO	TIEMPO QUE LLEVA EL ANALISTA MANEJANDO EL S.E.D. EN SU ORGANISMO

ASPECTOS A EVALUAR

ITEM	NIVEL DE EMPLEADOS								RESPUESTAS ABIERTAS
(PREGUNTAS FORMULADAS)	ADMINISTRATIVO		TECNICO PREFESIONAL		SUPERVISORIO		TODOS LOS NIVELES		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1. ¿**Desde cuándo SE VIENE APLICANDO** el S.E.D. en su organismo?									
2. ¿Se **dejó de aplicar** en alguna oportunidad?									SI: ¿qué semestres?
3. En breves palabras, ¿a qué cree usted se debió el hecho de **no haber sido aplicado** en su oportunidad?									
4. En cuanto al DISEÑO del S.E.D., ¿está de acuerdo con el **número total de COMPETENCIAS** a evaluar en cada nivel?									NO: ¿Por qué?

ITEM	NIVEL DE EMPLEADOS								RESPUESTAS ABIERTAS
(PREGUNTAS FORMULADAS)	ADMINISTRATIVO		TECNICO PROFESIONAL		SUPERVISORIO		TODOS LOS NIVELES		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
5. ¿Es comprensible para usted la **definición previa de cada Competencia** del instrumento?	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	NO: ¿por qué?
6. ¿Considera usted que se debería **incluir** alguna Competencia en el instrumento?									SI: ¿cuál o cuáles?
7. ¿Considera usted que se debería **eliminar** alguna Competencia del instrumento?									SI: ¿cuál ó cuáles?
8. ¿Le parece sencillo el **llenado** del instrumento?									NO: ¿por qué?
9. ¿Es claro el **contenido de las CASILLAS** correspondiente a cada sección del instrumento?									NO: ¿por qué?
10. ¿Considera usted que se debería **eliminar** alguna casilla del instrumento?									SI: ¿por qué?

ITEM	NIVEL DE EMPLEADOS								RESPUESTAS ABIERTAS
(PREGUNTAS FORMULADAS)	ADMINISTRATIVO		TECNICO PROFESIONAL		SUPERVISORIO		TODOS LOS NIVELES		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
11. ¿Considera usted que se debería **incorporar** alguna casilla al instrumento?	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	SI: ¿cuál o cuáles?
12. ¿Le parece adecuada la ubicación y secuencia de **las casillas** de cada sección del instrumento?									NO: ¿por qué?
13. ¿Son claras a su modo de ver, las **INSTRUCCIONES DE LLENADO** del instrumento? (Ubicadas en la parte izquierda de cada hoja del instrumento.)									NO: ¿por qué?
14. ¿Considera usted que debería hacerse mención de **algún nuevo aspecto** en las instrucciones?									SI: ¿cuál o cuáles?
15. ¿Considera usted de fácil uso la escala cuantitativa para obtener los rangos de actuación?									NO: ¿por qué?
16. ¿Se le ha presentado algún **problema o inconveniente** en torno al uso de las escalas cuantitativas para obtener los rangos de actuación?									SI: ¿cuál o cuáles?

ITEM	NIVEL DE EMPLEADOS								RESPUESTAS ABIERTAS
(PREGUNTAS FORMULADAS)	ADMINISTRATIVO		TECNICO PROFESIONAL		SUPERVISORIO		TODOS LOS NIVELES		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
17. ¿Considera usted que dichas escalas deberían contener **alguna información adicional** para su adecuado uso?									SI: ¿cuál o cuáles?
18. ¿Desearía usted recomendar algún **cambio o hacer alguna propuesta específica de mejora** del diseño y aplicación de la escala cuantitativa para la obtención de los rangos de actuación?									SI: ¿cuál o cuáles?
19. ¿Está de acuerdo con el hecho de que sean 5 los posibles **RANGOS DE ACTUACIÓN** del evaluado?									NO: ¿por qué?
20. ¿Está de acuerdo con la **terminología** Actuación Muy por Debajo de lo Esperado. Actuación Por debajo de lo Esperado. Actuación Dentro de lo Esperado. Actuación Sobre lo Esperado. Actuación Desempeño Excepcional.									NO: ¿por qué?
21. ¿Es comprensible para usted la **definición previa** de cada rango de actuación?									NO: ¿por qué?

ITEM	NIVEL DE EMPLEADOS								RESPUESTAS ABIERTAS
(PREGUNTAS FORMULADAS)	ADMINISTRATIVO		TECNICO PROFESIONAL		SUPERVISORIO		TODOS LOS NIVELES		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
22. ¿Considera usted que debería **eliminarse** algún rango de actuación?	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	SI: ¿cuál o cuáles? Explique.
23. ¿Considera usted comprensible cada fase del **PROCESO** de evaluación?									NO: ¿por qué?
24. ¿Está de acuerdo con los **PLAZOS DE EJECUCIÓN** de cada fase del proceso de evaluación?									NO: ¿por qué?
25. ¿Considera usted que debería **eliminarse u obviarse** alguna fase del proceso?									SI: ¿cuál o cuáles? Justifique.
26. ¿Considera usted que debería **incorporarse** alguna fase en el proceso de evaluación?									SI: ¿cuál o cuáles? Justifique.

ITEM	NIVEL DE EMPLEADOS								RESPUESTAS ABIERTAS
(PREGUNTAS FORMULADAS)	ADMINISTRATIVO		TECNICO PROFESIONAL		SUPERVISORIO		TODOS LOS NIVELES		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
27. ¿Se le ha **dificultado** el cumplir con alguna fase del proceso?	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SI: ¿cuál o cuáles? Justifique. ¿Qué recomienda usted para mejorarlo?
28. Verificando exhaustivamente la **NORMATIVA** del sistema: ¿considera usted comprensible las normas del sistema?									NO: ¿por qué?
29. ¿Se le ha presentado algún **inconveniente o problema** para cumplir a cabalidad con las normas del sistema?									SI: ¿cuál o cuáles? ¿Cómo han manejado ustedes dicho (s) caso (s)? ¿Qué recomienda usted se haga en tal (es) caso (s)?

ITEM	NIVEL DE EMPLEADOS								RESPUESTAS ABIERTAS
(PREGUNTAS FORMULADAS)	ADMINISTRATIVO		TECNICO PROFESIONAL		SUPERVISORIO		TODOS LOS NIVELES		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
30. ¿Plantearía usted la **reforma** de alguna norma del sistema?	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	SI: ¿cuál o cuáles?. justifique
31. ¿Considera usted que debería **eliminarse** alguna norma del sistema?									SI: ¿cuál o cuáles?. justifique
32. ¿Considera usted que debería **incorporarse** alguna norma al sistema?									SI: ¿cuál o cuáles?. Justifique.
33. ¿El **PERSONAL (EMPLEADO) EVALUADO** bajo este sistema, le ha hecho llegar **alguna (s) observación (es), inquietud (es), queja (s) o reclamo (s)** sobre el mismo?									SI: ¿cuál o cuáles?
34. ¿El **PERSONAL EVALUADOR (supervisores inmediatos)**, le ha hecho llegar **alguna (s) observación (es), inquietud (es), queja (s) o reclamo (s)** sobre el mismo?									SÍ. ¿Cuál o cuáles?

ITEM	NIVEL DE EMPLEADOS								RESPUESTAS ABIERTAS
(PREGUNTAS FORMULADAS)	ADMINISTRATIVO		TECNICO PROFESIONAL		SUPERVISORIO		TODOS LOS NIVELES		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
35. ¿Se les ha presentado algún **caso cuya solución no está prevista en el sistema**?	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	SÍ. ¿Cuál o cuáles? Explique. ¿Cómo se manejó cada caso en el organismo? ¿Qué recomienda usted se haga, frente a casos como éste?
36. En los actuales momentos, **¿cómo considera usted el S.E.D.**?	**DEF.**		**REG.**		**BUE.**		**M.B.**		**EXC.**	¿Por qué?
37. ¿Desearía usted hacernos alguna **recomendación adicional** para mejorar el sistema?	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	**SÍ**	**NO**	SI: ¿cuál o cuáles?

FIRMA ENTREVISTADO:

ANEXO N° 4

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA

CUADRO DE CATEGORIZACION Y CUANTIFICACION DE RESPUESTAS ENCONTRADAS A LAS VARIABLES.	código	ANALISTA							%	TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	100	7
ITEM N°1										
AÑO.96	1.0	1		1		1			43	3
AÑO.97	1.1		1		1		1		43	3
AÑO.98	1.2							1	14	1
ITEM N° 2:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	2.1	1					1		29	2
EN EL AÑO 1.998	2.1.1	1							50	1
NO SE IMPLEMENTO EN EL AÑO 1.996	2.1.2						1		50	1
NO (TODOS LOS NIVELES)	2.2.		1	1	1	1		1	71	5
ITEM N° 3:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	3.1	1					1	1	43	3
DECISIONES DE ALTO NIVEL POR NO SEGUIMIENTOS DE LOS O.D.I Y LA NO CONTINUIDAD DE LOS OBJETIVOS	3.1.1	1							25	1
NO SE ASIGNARON LOS OBJETIVOS CON SUFICIENTE ANTELACION	3.1.2						1		25	1
NO HABIA POSIBILIDAD DE DAR COMPENSACIONES	3.1.3						1		25	1
POR CAMBIOS ADMINISTRATIVOS A NIVEL DE PERSONAL	3.1.4							1	25	1
NO(TODOS LOS NIVELES)	3.2		1	1	1	1			57	4
ITEM N° 4:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	4.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	4.2								0	0
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	4.3	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	4.4								0	0
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	4.5	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	4.6								0	0
ITEM N° 5:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	5.1		1	1		1		1	57	4
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	5.2	1			1		1		43	3
RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS: NO SE ESPECIFICAN LOS RECURSOS	5.2.1	1							50	1
PARA EL NIVEL ADMINISTRATIVO LA DEFINICION DEBERIA SER MENOS GENERAL	5.2.2				1				50	1
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	5.3		1	1	1	1		1	71	5
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	5.4	1					1		29	2
VALORES ORGANIZACIONALES: DEBE ESTAR MEJOR DEFINIDA	5.4.1	1	1						67	2
LAS COMPETENCIAS PUEDEN VERSE IGUALES (SE SUPERPONEN) AUTODESARROLLO NO ESTA CLARA	5.4.2						1		33	1
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	5.5		1	1	1	1		1	71	5
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	5.6	1					1		29	2
SE TIENDE A CONFUNDIR LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	5.6.1	1							100	1
ITEM N° 6:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	6.1				1				14	1
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	6.2	1	1	1		1	1	1	86	6
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	6.3	1			1				29	2
CREATIVIDAD E INICIATIVA: NO DEBERIAN ESTAR JUNTAS, CADA UNA ES DIFERENTE	6.3.1	1							100	1
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	6.4		1	1		1	1	1	71	5
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	6.5				1				14	1
AGREGAR OTRA QUE PUEDA SUSTITUIR ALGUNA QUE NO LLENE EXACTAMENTE LO QUE LA PERSONA REQUIERE	6.5.1				1				100	1
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	6.6	1	1	1		1	1	1	86	6

CUADRO DE CATEGORIZACION Y CUANTIFICACION DE RESPUESTAS ENCONTRADAS A LAS VARIABLES.

	código	ANALISTA							%	TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	100	7
ITEM Nº 7:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	7.1								0	0
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	7.2	1	1	1	1	1	1	1	100	7
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	7.3								0	0
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	7.4	1	1	1	1	1	1	1	100	7
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	7.5								0	0
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	7.6	1	1	1	1	1	1	1	100	7
ITEM Nº 8:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	8.1	1	1	1	1		1		71	5
NO (TODOS LOS NIVELES)	8.2					1		1	29	2
ES ENGORROSO,LOS INDICADORES,LOS ODI,SU REDACCION,LOS SUPERVISORES RECHAZAN EL INSTRUMENTO	8.2.1					1			50	1
PROBLEMAS EN LA REDACCION DE LOS OBJETIVOS, NO TOMAN EN CUENTA LOS FACTORES DE TIEMPO	8.2.2							1	50	1
ITEM Nº 9:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	9.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (TODOS LOS NIVELES)	9.2								0	0
ITEM Nº 10:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	10.1	1					1	1	43	3
CODIGO DE NOMINA, CODIGO DE CLASE (LAS PERSONAS NUNCA LLENAN ESTO)	10.1.1	1							33	1
LA ESCALA CUANTITATIVA, EL SUPERVISOR NO MANEJA LOS PUNTAJES EVITANDO ASI LA SUBJETIVIDAD	10.1.2						1		33	1
HAY MUCHOS DATOS EN LA SECCION A, DEBE SER MAS GENERAL	10.1.3							1	33	1
NO (TODOS LOS NIVELES)	10.2		1	1	1	1			57	4
ITEM Nº 11:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	11.1			1			1		29	2
UNA CASILLA DE OBSERVACIONES PARA EL ANALISTA QUE LLEVA LA EVALUACION	11.1.1			1					50	1
NOTIFICACION DE RESULTADOS; DEBE INDICAR QUE EL SUPERVISADO ESTE DE ACUERDO O NO CON EL RESULTADO Y DEBE FIRMARLO, PORQUE ES REQUISITO INDISPENSABLE PARA APELAR	11.1.2						1		50	1
NO (TODOS LOS NIVELES)	11.2	1	1		1	1		1	71	5
ITEM Nº 12:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	12.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (TODOS LOS NIVELES)	12.2								0	0
ITEM Nº 13:										
SI (AMBOS NIVELES)	13.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
SON CLARAS, A PESAR DE SER DEMASIADAS	13.1.1						1		100	1
NO (AMBOS NIVELES)	13.2								0	0
ITEM Nº 14:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	14.1	1					1		29	2
EN LA PARTE DE LA FIRMA (NO SE ESPECIFICA EL ORDEN DE ESTAS) PRIMERO HACEN LA ENTREVISTA Y LUEGO FIRMAN Y ESO NO ES ASI	14.1.1	1							50	1
QUE EL SUPERVISOR DEBE FIRMAR	14.1.2						1		50	1
NO (TODOS NIVELES)	14.2		1	1	1	1		1	71	5
ITEM Nº 15:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	15.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	15.2								0	0
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	15.3	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)										

CUADRO DE CATEGORIZACION Y CUANTIFICACION DE RESPUESTAS ENCONTRADAS A LAS VARIABLES.

	código	ANALISTA							%	TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	100	7
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	**15.5**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	**15.6**								**0**	**0**
AUNQUE EN EL RANGO DE ACTUACION HAY QUIENES SE EQUIVOCAN Y COLOCAN LOS PUNTOS Y NO EL RANGO QUE OBTUVO (TODOS LOS NIVELES)	15.6.1		1						50	1
SURGEN PROBLEMAS CON LA PALABRA EXCEPCIONAL (TODOS LOS NIVELES)	15.6.2					1			50	1
ITEM Nº 16:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**16.1**								**0**	**0**
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**16.2**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**16.3**								**0**	**0**
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**16.4**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	**16.5**								**0**	**0**
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	**16.6**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
AUNQUE HAY VECES QUE UN PUNTO PUEDE FAVORECERTE O NO (TIENDE A LA SUBJETIVIDAD)	16.6.1	1							100	1
ITEM Nº 17:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**17.1**								**0**	**0**
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**17.2**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**17.3**								**0**	**0**
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**17.4**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	**17.5**								**0**	**0**
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	**17.6**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
ITEM Nº 18:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**18.1**			1			1		**29**	**2**
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**18.2**	1	1		1	1		1	**71**	**5**
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**18.3**			1			1		**29**	**2**
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**18.4**	1	1		1	1		1	**71**	**5**
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	**18.5**			1			1		**29**	**2**
EL INTERVALO DEL RANGO EXCEPCIONAL: DEBERIA SER UN PUNTO UNICO. LOS ESPACIOS ENTRE UNO Y OTRO SON MUY GRANDES (PARA TODOS LOS NIVELES)	18.5.1			1					50	1
EN LOS RANGOS ES EVIDENTE EL EXCEPCIONAL.BUSCAR UNA MANERA QUE RESULTE MENOS OBVIO PARA EL SUPERVISOR(TODOS LOS NIVELES)	18.5.2						1		50	1
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	**18.6**	1	1		1	1		1	**71**	**5**
ITEM Nº 19:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**19.1**	1	1		1	1	1	1	**86**	**6**
NO (TODOS LOS NIVELES)	**19.2**			1					**14**	**1**
ENTRE SOBRE LO ESPERADO Y EXCEPCIONAL QUE HAYA OTRO RANGO	19.2.1			1					100	1
ITEM Nº 20:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**20.1**	1			1	1		1	**57**	**4**
NO (TODOS LOS NIVELES)	**20.2**		1	1			1		**43**	**3**
LAS PERSONAS NO SE ACOSTUMBRAN A ESTAS NUEVAS DENOMINACIONES, HAY QUE BUSCAR SINONIMOS O AGREGARLES AL RANGO EXCEPCIONAL LA PALABRA DESEMPEÑO	20.2.1		1						33	1
CAMBIAR EL RANGO EXCEPCIONAL POR OTRO RANGO.(NADIE ES EXCEPCIONAL) TERMINOLOGIA PEDANTE, NO VA DENTRO DE LA MISMA REDACCION, ROMPE CON EL ESQUEMA	20.2.2			1			1		67	2
ITEM Nº 21:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**21.1**	1		1	1		1	1	**71**	**5**
NO (TODOS LOS NIVELES)	**21.2**		1			1			**29**	**2**
REDEFINIR EL CONCEPTO EXCEPCIONAL	21.2.1		1						50	1
ELIMINAR DEL RANGO EXCEPCIONAL LA PALABRA NO IMPLICITO QUE ESTA EXPUESTA EN LA DEFINICION DEL RANGO (DEJAR SOLO IMPLICITO. LA PALABRA NO HACE VER QUE SE ESTA ACTUANDO POR ENCIMA DEL JEFE)	21.2.2					1			50	1

CUADRO DE CATEGORIZACION Y CUANTIFICACION DE RESPUESTAS ENCONTRADAS A LAS VARIABLES.

	código	ANALISTA							%	TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	100	7
ITEM Nº 22:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**22.1**			1					**14**	**1**
EL RANGO EXCEPCIONAL (NADIE ES EXCEPCIONAL TODO EL TIEMPO)	22.1.2			1					100	1
NO (TODOS LOS NIVELES)	**22.2**	1	1		1	1	1	1	**86**	**6**
ITEM Nº 23:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**23.1**		1	1	1	1		1	**71**	**5**
NO (TODOS LOS NIVELES)	**23.2**	1					1		**29**	**2**
EL PROCESO EN CUANTO A LAS FIRMAS DEL SUPERVISOR INMEDIATO Y MEDIATO SE HACE MUY ENGORROSO	23.2.1	1							33	1
EL PERSONAL RECHAZA EL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LOS ODI	23.2.2						1		33	1
LOS SUPERVISORES NO TERMINAN POR APRENDER A REDACTAR LOS OBJETIVOS,PROCESO ENGORROSO	23.2.3						1		33	1
ITEM Nº 24:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**24.1**	1	1			1	1	1	**71**	**5**
NO (TODOS LOS NIVELES)	**24.2**			1	1				**29**	**2**
EL PROCESO SE HACE UN POCO LENTO CON EL LLEVA Y TRAE; OLVIDANDOSE AL FINAL ALGUNOS DOCUMENTOS	24.2.1			1					50	1
A PESAR DE QUE LOS PLAZOS DE EJECUCION ESTAN BIEN DEFINIDOS, ESTOS NO SE CUMPLEN CABALMENTE	24.2.2				1				50	1
ITEM Nº 25:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**25.1**	1		1				1	**43**	**3**
LA IDA Y VUELTA DEL INSTRUMENTO PARA ESTABLECER LA FIRMA	25.1.1	1							33	1
QUE SEA MENOS ENGORROSO (EL LLEVA Y TRAE)	25.1.2			1					33	1
EL SEGUIMIENTO DEBERIA SER BIMENSUAL	25.1.3							1	33	1
NO (TODOS LOS NIVELES)	**25.2**		1		1	1	1		**57**	**4**
ITEM Nº 26:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**26.1**						1		**14**	**1**
SE DEBERIAN DICTAR DOS TALLERES INTERNOS AL AÑO EN CUANTO A LA REDACCION DE ODI, Y QUE LOS RANGOS DE ACTUACION OBTENIDO POR EL EVALUADO LOS COLOQUE PERSONAL (RECURSOS HUMANOS)	26.1.1						1		100	1
NO (TODOS LOS NIVELES)	**26.2**	1	1	1	1	1		1	**86**	**6**
ITEM Nº 27:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**27.1**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
LA PARTE DE NOTIFICACION DE RESULTADOS, RECURSOS HUMANOS NO ASUME SU RESPONSABILIDAD, Y NO LLEGAN A TIEMPO LAS NOTIFICACIONES A LOS EVALUADOS PRESENTANDOSE CONFUSION PARA APELAR. SE RECOMIENDA INFORMAR A PERSONAL SOBRE ESTE ASUNTO Y PASAR RECORDATORIOS POR ESCRITO.	27.1.1	1							13	1
LOS SUPERVISORES LE CUESTA MUCHO EVALUAR HAY QUE ESTAR DETRÁS DE ELLOS	27.1.2		1						13	1
SE RECOMIENDA SANCIONAR A LAS PERSONAS QUE NO EVALUEN YA QUE EL PERJUDICADO ES EL EMPLEADO.	27.1.3		1						13	1
LAS ENTREVISTAS DE REVISIONES Y ENTREGA DE RESULTADOS, SE HACE CON POCA FRECUENCIA	27.1.4			1					13	1
EL SUPERVISOR NO QUIERE DEJAR LA EVALUACION DE SUS EMPLEADOS CUANDO SE VA DEL ORGANISMO. SE DEBE REFLEJAR EN LA LEY UN ARTICULO QUE LOS OBLIGUE A DEJAR LA EVALUACION. MEDIOS DE PRESION	27.1.5				1				13	1
LA REDACCION DE LOS ODI. SE RECOMIENDA ELABORAR UN FORMATO MAS PRACTICO	27.1.6					1	1		25	2
SE RECOMIENDA UNA MAYOR INDUCCION EN RELACION A LA REDACCION DE LOS ODI	27.1.7							1	13	1
NO(TODOS LOS NIVELES)	**27.2**								**0**	**0**
ITEM Nº 28:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**28.1**	1	1	1	1	1	1	1	**100**	**7**
NO (TODOS LOS NIVELES)	**28.2**								**0**	**0**

CUADRO DE CATEGORIZACION Y CUANTIFICACION DE RESPUESTAS ENCONTRADAS A LAS VARIABLES.	código	ANALISTA							%	TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	100	7
ITEM Nº 29:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**29.1**	**1**	**1**	**1**				**1**	**57**	**4**
PERSONAS QUE NO CUMPLEN POR EQUIS EVENTUALIDAD CON LOS OBJETIVOS PREVISTOS. ESTE CASO SE HA MANEJADO DE DOS FORMAS:	29.1.1	1							25	1
SE EVALUAN LOS OBJETIVOS CON QUE TENGA MAS TIEMPO, O SE EVALUAN TODOS SI TIENEN IGUAL TIEMPO. LOS SUPERVISORES NO										
CUMPLEN CON EL SEGUIMIENTO.PARA ESTO RECOMIENDA SANCIONAR A LOS SUPERVISORES (MECANISMOS DE PRESION)										
LOS SUPERVISORES NO CUMPLEN CON CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO	29.1.2		1	1					50	2
EVALUAR PERSONAS CON UN NIVEL PERO CON FUNCIONES DE OTRO NIVEL. PARA ESTE CASO SE HA CONSIDERADO LA OPINION DE LA OCP.	29.1.3							1	25	1
SE RECOMIENDA INCLUIR ESTOS CASOS EN LA NORMATIVA DEL SISTEMA										
NO (TODOS LOS NIVELES)	**29.2**				**1**	**1**	**1**		**43**	**3**
ITEM Nº 30:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**30.1**	**1**	**1**	**1**			**1**		**57**	**4**
SANCIONES A LOS SUPERVISORES QUE NO ESTABLEZCAN LOS ODI EN EL MOMENTO INDICADO Y POR LO CUAL NO SE RESPONSABILICEN	30.1.1	1		1					50	2
ALGUNA NORMA PARA QUE EL EVALUADO NO SE QUEDE SIN EVALUACION	30.1.2		1						25	1
LA CLARIFICACION DE 4 MESES DE DESEMPEÑO ACTIVO. EL EMPLEADO QUE NO ACUMULE 4 MESES EFECTIVO EN PERIDO DE REPOSO O	30.1.3						1		25	1
VACACIONES NO PODRA SER EVALUADO . EXPLICAR BIEN EN LA NORMATIVA. SE RECOMIENDA QUE LAS PERSONAS EVALUADAS SOLO EN										
UN SEGUNDO LAPSO, SE LE DE UNA EVALUACION PARCIAL. SIN COMPENSACIONES NI INCENTIVOS.										
NO (TODOS LOS NIVELES)	**30.2**				**1**	**1**		**1**	**43**	**3**
ITEM Nº 31:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**31.1**								**0**	**0**
NO (TODOS LOS NIVELES)	**31.2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**100**	**7**
ITEM Nº 32:										
SI (TODOS LOS NIVELES)	**32.1**	**1**	**1**	**1**			**1**	**1**	**71**	**5**
SANCIONES AL INCUMPLIMIENTO DE LAS MISMAS (MECANISMOS DE PRESION)	32.1.1	1	1				1	1	50	4
BONIFICACION UNICA A LOS EVALUADOS POR ENCIMA DE UN DETERMINADO RANGO	32.1.2		1						13	1
QUE ACCION TOMAR SI UNA PERSONA SALE REITERADAMENTE MAL EN LA EVALUACION.	32.1.3			1					13	1
SANCION AL EMPLEADO POR NEGARSE A LA EVALUACION (LA EVALUACION ES UN DERECHO Y UN DEBER)	32.1.4						1		13	1
LINEAMIENTOS A SEGUIR EN CASOS EXTREMOS	32.1.5							1	13	1
NO (TODOS LOS NIVELES)	**32.2**				**1**	**1**			**29**	**2**
ITEM Nº 33:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**33.1**	**1**	**1**	**1**			**1**	**1**	**71**	**5**
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**33.2**				**1**	**1**			**29**	**2**
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**33.3**	**1**	**1**	**1**			**1**	**1**	**71**	**5**
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**33.4**				**1**	**1**			**29**	**2**
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	**33.5**	**1**	**1**	**1**			**1**	**1**	**71**	**5**
EN TODOS LOS NIVELES, DAR MAYOR INFORMACION SOBRE EL COMITÉ DE EVALUACION	33.5.1	1							17	1
EN TODOS LOS NIVELES, EL MALESTAR DE NO PERCIBIR NINGUN BENEFICIO POR LA EVALUACION	33.5.2		1					1	33	2
SUBJETIVIDAD DEL SUPERVISOR	33.5.3			1					17	1
EL BENEFICIO POR LA EVALUACION DEBE SER REITERATIVO. (SI SE DIO UNA VEZ SE DEBE DARSE SIEMPRE)	33.5.4			1					17	1
EN LOS RESULTADOS DE LAS APELACIONES ESTA PRESENTE LA SUBJETIVIDAD	33.5.5.						1		17	1
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	**33.6**				**1**	**1**			**29**	**2**
ITEM Nº 34:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**34.1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**		**86**	**6**
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**34.2**							**1**	**14**	**1**
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**34.3**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**		**86**	**6**
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**34.4**							**1**	**14**	**1**
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	**34.5**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**		**86**	**6**
EL PROCESO DE DEFINICION DE LOS ODI ES ENGORROSO (TODOS LOS NIVELES)	34.5.1	1					1			

CUADRO DE CATEGORIZACION Y CUANTIFICACION DE RESPUESTAS ENCONTRADAS A LAS VARIABLES.										
	código	ANALISTA							%	TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	100	7
PARA QUE EVALUAR SI NO SE OTORGAN INCENTIVOS (TODOS LOS NIVELES)	34.5.2	1	1			1			43	3
LA EVALUACION NO CUMPLE SUS OBJETIVOS (SI ES MALA NO PUEDO DESPEDIR AL EMPLEADO Y SI ES BUENA NO PUEDO DAR INCENTIVOS)	34.5.3			1	1				29	2
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	**34.6**							**1**	**14**	**1**
ITEM Nº 35:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**35.1**		**1**				**1**	**1**	**43**	**3**
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**35.2**	**1**		**1**	**1**	**1**			**57**	**4**
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**35.3**		**1**				**1**	**1**	**43**	**3**
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**35.4**	**1**		**1**	**1**	**1**			**57**	**4**
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	**35.5**		**1**				**1**	**1**	**43**	**3**
LOS CAMBIOS DE LOS ODI, A MITAD DEL PERIODO EVALUATIVO, POR CAMBIO DE DIRECTOR	35.5.1		1						33	1
VARIOS PERIODOS DE VACACIONES,REPOSOS PROLONGADOS, SE RECOMIENDA UNA EVALUACION PARCIAL SIN INCENTIVOS	35.5.2						1		33	1
PERSONAS DE UN NIVEL DENTRO DEL ORGANISMO, CON FUNCIONES DE OTRO NIVEL, SE RECOMIENDA EVALUAR A ESTAS PERSONAS CON LAS FUNCIONES QUE REALIZA	36.5.3							1	33	1
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	**35.6**	**1**		**1**	**1**	**1**			**57**	**4**
ITEM Nº 36:										
DEFICIENTE	**36.1**								**0**	**0**
REGULAR	**36.2**								**0**	**0**
BUENO	**36.3**		**1**	**1**		**1**			**43**	**3**
CREAR UNA NORMA QUE OBLIGUE AL SUPERVISOR A CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO, Y CREAR BENEFICIOS AL TRABAJADOR COMO LO CONTEMPLA EL DE OBREROS	36.3.1		1						25	1
ES COMPRENSIBLE, FACIL DE MANEJAR PERO HAY MUCHA RESISTENCIA AL CAMBIO	36.3.2			1		1			50	2
POR EL DETALLE DE LA REDACCION DE LOS ODI, ES MUY ENGORROSO PARA LOS SUPERVISORES	36.3.3					1			25	1
MUY BUENO	**36.4**	**1**					**1**	**1**	**43**	**3**
EVALUA COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES	36.4.1	1							20	1
SE REALIZA UN SEGUIMIENTO TRIMESTRALSEGUIMIENTO TRIMESTRAL	36.4.2	1							20	1
ES DE FACIL COMPRENSION Y APLICACIÓN (COMO HAY 3 NIVELES ABARCA A TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN CON EL MISMO FIN)	36.4.3	1						1	40	2
SUPERA AMPLIAMENTE AL SISTEMA ANTERIOR	36.4.4						1		20	1
EXCELENTE	**36.5**				**1**				**14**	**1**
SE COMIENZA A APICAR LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA	36.5.1				1				100	1
ITEM Nº 37:										
SI (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**37.1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**100**	**7**
NO (NIVEL ADMINISTRATIVO)	**37.2**								**0**	**0**
SI (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**37.3**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**100**	**7**
NO (NIVEL TECNICO-PROFESIONAL)	**37.4**								**0**	**0**
SI (NIVEL SUPERVISORIO)	**37.5**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**100**	**7**
TOMAR EN CUENTA LAS RECOMENDACIONES DADAS ANTERIORMENTE	37.5.1	1		1					13	2
QUE EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO SEA MAS DINAMICO (A NIVEL VISUAL) SIMPLIFICARLO	37.5.2		1		1				13	2
DARLE MAYOR MOTIVACION AL SUPERVISOR PARA QUE EVALUE	37.5.3		1				1		13	2
ESTABLECER UN BONO UNICO POR EVALUACION	37.5.4		1						6	1
CADA 2 AÑOS HACERLE MODIFICACIONES AL INSTRUMENTO, REVISANDO LA ESCALA CUANTUTATIVA	37.5.5			1					6	1
MAYOR INVOLUCRACION DE LA OCP CON EL ALTO NIVEL EN RELACION AL SISTEMA	37.5.6			1				1	13	2
QUE LA DECISION DE PERSONAL TENGA MAS PESO EN LA EVALUACION	37.5.7				1		1		13	2
REALIZAR ANTE TODO TALLERES DE AUTOESTIMA REFORZANDO VALORES ORGANIZACIONALES	37.5.8				1				6	1
PLANTEAR PREVIAMENTE LOS ODI Y EL SUPERVISOR SOLO MARCARA CON UNA EQUIS	37.5.9					1			6	1
REALIZAR TEXTO A MANERA ILUSTRATIVO PARA AYUDAR EN LA REDACCION DE LOS ODI E INDICADORES	37.5.10						1		6	1
MANTENER AL DIA A LOS ORGANISMOS EN CUANTO A CAMBIOS DEL SISTEMA	37.5.11							1	6	1
NO (NIVEL SUPERVISORIO)	**37.6**								**0**	**0**