

El presente documento está abocado a establecer pautas para la ejecución del Proceso de Evaluación de Desempeño, a través del cual se mide el rendimiento en el trabajo, las actitudes demostradas y así como reconocer las potencialidades de los Servidores Públicos permanentes, contratados y comisionados que prestan servicios en el Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria (IPTA).

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DGTH

DRSE-2016



Contenido

Presentación	1
Evaluación de desempeño	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Alcance.....	3
Marco Legal	4
Competencias que abarca la evaluación de desempeño	4
Involucrados Directos	5
Ámbitos de Aplicación.....	5
Etapas del proceso de evaluación de desempeño.....	6
Plazos y Frecuencia.....	6
Etapas	6
Beneficios de la evaluación de desempeño	7
Cómo prepararse para evaluar:.....	8
Observar:	8
Cómo observar:	8
Errores que se deben evitar durante una evaluación de desempeño.....	9
Procedimiento	9
Escala de Calificaciones.....	11



Presentación

El Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria ejecutará el Programa de Evaluación de Desempeño, que es un **Instrumento**, para dirigir y supervisar. Una Herramienta para **PROMOVER CAMBIOS CULTURALES**, que ayuden a mejorar la cultura organizacional.

Está dirigido a todos los servidores públicos de la Institución, a fin de conocer las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de las tareas, para buscar alternativas de mejoramiento para el desarrollo pleno del potencial del servidor público (si fuere necesario), elaborar planes de mejora y recibir retroalimentación acerca de su rendimiento en su desempeño laboral y potenciando las buenas prácticas (Habilidades sociales, cumplimiento de normas institucionales, entre otros).

Se trata de un material sencillo, que contiene informaciones útiles referentes a la Evaluación de Desempeño; así como el Objetivo: General y los Específicos, naturaleza y características, competencias que abarca y las etapas de la misma.

Ofrece orientaciones precisas a los servidores públicos: superiores inmediatos que tendrán la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus colaboradores y para los evaluados, que deben conocer el propósito y la importancia de su participación activa, para obtener el éxito esperado en esta tarea tan importante, por lo tanto, se recomienda una lectura minuciosa de todo el contenido, para su correcta comprensión, lo que facilitará el logro de los objetivos propuestos.



Evaluación de desempeño

La Evaluación de Desempeño es un proceso que permite apreciar el grado de esfuerzo, puesto por el servidor público en el cumplimiento de sus tareas, con el fin de promover la mejoría de su desempeño.

Objetivo general

Identificar el Potencial del rendimiento en el desempeño, en la actitud demostrada y un futuro, a ser desarrollado por los Servidores Públicos.

Objetivos específicos

- Medir el grado de desempeño en el cargo que ocupa.
- Reasignar a las personas en puestos de trabajo: movilidad laboral interna.
- Identificar necesidades de desarrollo de competencias para el diseño del Plan de Capacitación y Formación.
- Adquirir la estabilidad provisoria (a los 6 meses) y definitiva (a los 2 años) en la función pública, sujeto a los plazos establecidos en la Ley N° 1.626/2.000 “De la Función Pública”.
- Permitir la recontractación del personal, estableciéndose una calificación mínima de 3 y siempre que justifique la necesidad de continuar con la prestación de los servicios contratados.
- Promocionar a funcionarios de la Carrera del Servicio Civil, en cargos de mayor responsabilidad y remuneración.
- Permitir la permanencia en un cargo.
- Facilitar el proceso de desvinculación de la función pública de quienes no reúnan las competencias necesarias para el ejercicio de un cargo público.

Alcance

Esta información y su correspondiente retroalimentación entre el evaluador y el evaluado constituyen un elemento fundamental para dar un mejor servicio, así como una gestión eficiente y transparente.



Marco Legal

- **Ley N° 1626/00 “De la Función Pública”.**
- **Resolución SFP N° 328/13 :** “POR LA CUAL SE APRUEBA EL INSTRUCTIVO GENERAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO E IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL PARA FUNCIONARIOS PÚBLICOS PERMANENTES Y PERSONAL CONTRATADO DE LOS ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO (OEE)”
- **Resolución SFP N° 150/12:** “QUE APRUEBA Y ESTABLECE EL REGLAMENTO GENERAL DE SELECCIÓN PARA EL INGRESO Y PROMOCIÓN EN LA FUNCIÓN PÚBLICA, EN CARGOS PERMANENTES Y TEMPORALES, MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE CONCURSOS PÚBLICOS DE OPOSICIÓN, CONCURSOS DE OPOSICIÓN Y CONCURSOS DE MÉRITOS, DE CONFORMIDAD CON LOS ARTÍCULOS 15, 25, 27 Y 35 DE LA LEY N° 1626/2000 “DE LA FUNCIÓN PÚBLICA”
- **Resolución IPTA N° 449/16:** “POR LA CUAL SE ADOPTA EL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PERMANENTES, PERSONAL CONTRATADO Y COMISIONADO DEL INSTITUTO PARAGUAYO DE TECNOLOGÍA (IPTA), APROBADO POR LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA POR RESOLUCIÓN SFP N° 584/2016”

Competencias que abarca la evaluación de desempeño.

- 1). Competencia Funcional:** Se refiere a la capacidad que tiene el servidor público para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.
- 2).Competencia Organizacional:** Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el servidor público orientado al logro de las metas y objetivos de la institución.
- 3). Cumplimiento de Normas Institucionales:** Se refiere a la responsabilidad que tiene el servidor público de cumplir con las normas establecidas por la institución.



Involucrados Directos

1. La Dirección de Gestión de Talento Humano:

- a. La Coordinación del Programa de Evaluación de Desempeño.
- b. La creación de los instrumentos de evaluación (selección de factores, elaboración de formularios, manual, etc.)
- c. Realizar el asesoramiento y acompañamiento, durante todo el proceso, a fin de evitar la contaminación o distorsión, que pueda presentarse, para lograr los objetivos propuestos.

2. Los Evaluadores (jefes, supervisores o encargados):

- a. Conocer y asimilar la importancia, la finalidad y las características del programa de Evaluación de Desempeño, pues la misma es un instrumento que promueve la mejoría.
- b. Manejar con destreza el formulario de evaluación e interiorizarse de las competencias que deberán evaluarse.
- c. Utilizar apropiadamente las técnicas de la observación y la entrevista, para lograr los objetivos propuestos.

3. El Evaluado/Servidor público:

Para obtener el éxito esperado en esta tarea, se espera que el Servidor Público, asuma el compromiso conjuntamente con su jefe. Por lo tanto es fundamental, que el servidor público tome conciencia del beneficio que conlleva la implementación de la Evaluación de Desempeño y cooperar con la misma, superando el miedo, la desconfianza e inseguridad, que despiertan una situación de evaluación.

Ámbitos de Aplicación

Será aplicado a Servidores Públicos permanentes o de carrera, personal contratado y comisionado de otras instituciones al Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria (IPTA).

- Los funcionarios de Carrera de la Institución, que componen el Cuadro de personal permanente en aquellos cargos que no sean de confianza.
- El presente Reglamento será aplicado al personal cuyo régimen laboral es la contratación temporal de servicios.



- Los Servidores Públicos comisionados de otras instituciones, serán sujetos de evaluaciones de desempeño y potencial, en cuyo caso el objetivo es mejorar el potencial del personal y los servicios que presta.
- El Servidor Público que ocupe un cargo de confianza en la institución.

Etapas del proceso de evaluación de desempeño

Plazos y Frecuencia

Se determina la realización del Proceso de Evaluación de Desempeño e Identificación del Potencial: una (1) vez al año a los Servidores Públicos de carácter: Permanente, Contratado y Comisionado.

El Plazo de Conclusión de los trabajos de Evaluación, no deberá sobrepasar los 30 (treinta) días hábiles, contados a partir de la fecha indicada por la Máxima Autoridad Institucional para su realización, salvo situaciones justificadas, tales como la dispersión o distancia territorial, cantidad de funcionarios y número de unidades de servicio.

Los resultados de la Evaluación de Desempeño, en ningún caso serán considerados como compromiso institucional para el nombramiento a un cargo permanente.

Etapas

El Proceso de Evaluación de Desempeño constará de dos etapas:

- **1ra. Etapa:**

En esta etapa se realizará la socialización y capacitación del Instrumento de evaluación (Formularios de Evaluación de Desempeño dirigido a 3 (tres) Grupos Ocupacionales: Profesional Investigador, Área Administrativos y Personal de Campo y Auxiliar de Servicios) con todos los evaluadores y evaluados de la Institución. Posteriormente se procederá a la aplicación del Formulario de Evaluación de Desempeño al Servidor Público según sea su Grupo Ocupacional por parte de los Superiores inmediatos.

- **2da. Etapa:**

La Dirección de Gestión de Talento Humano a través del Departamento de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal será la encargada de la

recepción de los Formularios de las Evaluaciones de Desempeño y preparará el informe con los resultados obtenidos para posteriormente remitirlos a la Comisión de Evaluación, quien



a su vez verificará las puntuaciones de los funcionarios evaluados y la correcta aplicación del Instrumento, con el fin de dictaminar y elevar a la Máxima Autoridad Institucional, los resultados finales y el orden de mérito.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Para el superior inmediato:

1. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los servidores públicos.
2. Alcanzar una mejor comunicación con las personas a su cargo, transmitiéndole claramente sus expectativas y las metas del área.
3. Planificar y organizar las actividades, a ser ejecutadas en su área.

Para el subordinado:

Conocer:

1. Los aspectos de comportamiento y desempeño que la institución valoriza en sus servidores públicos.
2. Los objetivos y metas establecidas en su área.
3. Las expectativas de su superior inmediato respecto a su desempeño.
4. Las medidas que el superior inmediato va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de capacitación, entrenamiento entre otros).
5. La oportunidad para hacer una autoevaluación y autocrítica, lo que le permitirá crecer en su desarrollo personal y profesional.



Cómo prepararse para evaluar:

- Es necesario tener bien claro qué observar, cómo observar y qué competencias abarcan la evaluación del desempeño.
- Seguir paso a paso el proceso, utilizando apropiadamente las técnicas de la observación y la entrevista, así como el correcto empleo del formulario de la evaluación.
- Maneje adecuadamente la técnica de la **Observación**, finalidad y modo de realizarla, así como la manera de registrar en el formulario la información obtenida.

Observar:

- Las actitudes y comportamientos que predisponen la acción del servidor público en el trabajo (dedicación, cordialidad, motivación, cooperación, puntualidad, esmero, respeto a las normas, entre otros).
- La aplicación de los conocimientos y experiencias adquiridos en la ejecución de sus tareas.
- Los resultados del esfuerzo del servidor público, en cuanto a la calidad y cantidad del trabajo.
- Los puntos fuertes y débiles que condicionan los resultados del trabajo.
- El potencial que puede ser desarrollado en el servidor público, para ejecutar tareas más complejas.

Cómo observar:

Tener en cuenta ciertos cuidados para lograr la información deseada, sin interferir en la conducta del trabajador.

Debe existir un sentido de acompañamiento e interés y no de vigilancia y control, en el trabajo.

Es importante tomar las siguientes precauciones:

- Observar con actitud crítica y espíritu de equidad.
- Interiorizarse pormenorizadamente de las responsabilidades asignadas a cada subordinado y tener definidos el desempeño esperado, en cuanto a la calidad y cantidad del trabajo ejecutado.

- Estimular al subordinado cuando realiza un buen trabajo y señalar las debilidades, indicando el modo correcto de proceder.

Errores que se deben evitar durante una evaluación de desempeño

- **Los prejuicios:** Cuando el evaluador sostiene una opinión personal (a priori) sobre su colaborador, antes de la evaluación, sobre cómo es y cómo actúa una persona o dejarse influir por opiniones o juicios de otra persona, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Efecto Halo o Aureola:** Cuando se generaliza la evaluación de una persona sobre un determinado factor a todos los demás. El “Halo” se manifiesta cuando las evaluaciones en varios factores tienden a ser iguales. Puede ser positiva o negativa.
- **Amistad-enemistad:** Es frecuente que se evalúe en función al nivel de amistad o enemistad que exista entre el evaluador y evaluado.
- **Tendencia a la medición Central:** Sucede cuando se evalúa en el punto medio de escala, no obstante tiene un rendimiento claramente superior o inferior al requerido.
- **Desviación positiva o negativa:** Es la tendencia a evaluar hacia los extremos de la escala de calificación. Esto significa que el evaluador es demasiado permisivo o estricto.
- **Contraste:** Ocurre cuando se evalúa exclusivamente a una persona en comparación con otra o con el grupo, en lugar de basarse en los requisitos del puesto de trabajo.
- **Semejanza:** Consiste en hacer juicio más favorable de aquellas personas a quienes percibe como más similares a él/ella, en actitudes o historial.
- **Evaluar en relación con la importancia del puesto que ocupa:** Se evalúa con mayor puntaje a quienes ocupan mayor nivel jerárquico.

Procedimiento

El instrumento utilizado para la realización del Proceso de Evaluación de Desempeño será el Formulario de Evaluación dirigido a los tres (3) Grupos Ocupacionales, homologado por la Secretaria de la Función Pública.



La Dirección de Gestión de Talento Humano a través del Departamento de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal, distribuirá los formularios de evaluación a los responsables de cada área, quienes ejercerán personalmente de evaluadores de los Servidores Públicos a su cargo. **El responsable de cada área tendrá cinco (5) días hábiles para realizar la evaluación y remitir los resultados de la misma, en un sobre cerrado al Dpto. de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal, fundamentando las calificaciones otorgadas a los evaluados.**

Dicho plazo se iniciará desde el momento de la recepción del Formulario de Evaluación de Desempeño e Identificación del Personal.

Una vez recibido los formularios con las evaluaciones realizadas, El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal deberá preparar y elevar a consideración del Comité de Evaluación, un resumen que incluya:

- a) El Formulario de Evaluación de Desempeño e Identificación del Potencial, según los tres (3) Grupos Ocupacionales.
- b) El informe de Resultados de la Evaluación de Desempeño e Identificación del Potencial en forma global.

El Comité de Evaluación podrá introducir sus consideraciones a las evaluaciones respectivas, con la potestad de modificar parcialmente las calificaciones primarias (aumentar o disminuir) hasta un máximo de 30% (treinta), a fin de brindar equidad y garantizar la coherencia. Al finalizar la revisión de cada legajo, el Comité deberá firmar dando constancia a la puntuación definitiva del funcionario evaluado.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones deberán ser comunicados por los evaluadores a cada evaluado (retroalimentación) explicando el motivo de la nota asignada.

El evaluado podrá manifestar su conformidad o disconformidad con respecto a la calificación obtenida, de las siguientes formas: no firmando el Formulario aplicado y con una nota dirigida a su superior inmediato, con copia al Director de Gestión de Talento Humano.

Si el evaluado no asiste en tiempo y forma para la devolución de su calificación, el evaluador tomará como válido, los resultados de la misma.

La Máxima Autoridad Institucional, los Directores Generales, Directores y Jefes, recibirán un informe con los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en el proceso.

El resguardo de toda la documentación del proceso de Evaluación de Desempeño e identificación del Potencial quedará a cargo de la Dirección de Gestión del Talento Humano. Los/as interesados/as, podrán solicitar por escrito, sus documentaciones para lo que hubiere lugar.



En los casos que resultare imposible la evaluación por causas no imputables al Servidor Público, las cuales deberán ser plenamente justificadas, la misma se llevará a cabo en otra ocasión posterior, fijándose un solo día para todos los afectados.

Escala de Calificaciones.

Resultado de acuerdo al total de puntos	
Excelente	4,50 - 5
Muy Bueno	4,00 - 4,45
Bueno	3,50 - 3,95
Aceptable	3,00 - 3,45
Insuficiente	0,00 - 2,95

Escala de Calificaciones	
5	Excelente
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Aceptable
1	Insuficiente

Se deberán considerar los ajustes necesarios para evaluar a funcionarios con discapacidad, de acuerdo al tipo de discapacidad observada y las adaptaciones requeridas, de modo a que el proceso de evaluación sea equitativo y no discriminatorio.