

INSTITUTO GLOBAL DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS SOCIALES (IGLOBAL)
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET (IUIOG)

Estrategias en el Ministerio de Administración Pública para la Aplicación de la
Evaluación del Desempeño a los Servidores Públicos en el
Período 2005-2012

Tesis para optar por el título de
MÁSTER EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Proponente

Evelyn Raquel Román Morales

Asesores

Dr. Manuel Villoria Mendieta
Dr. Pedro J. Ortega

18 de febrero de 2013
Santo Domingo, República Dominicana

AGRADECIMIENTOS

A Dios, dador de vida, por Su gran Amor y Misericordia, expresada en salud, fortaleza, ánimo, pero sobre todo por Su provisión

A mi familia, Juan, Nidia, David, Soraya, Ruth, Luis, Alvin, Gabriela, Daniel, Patricia y Juan Luís, mi mayor bendición y quienes aún en su silencio, han estado atentos y disfrutado cada paso logrado en este proceso de formación

A Karina por su solidaridad y sobre todo, su amistad y hermandad

Al Ministerio de Administración Pública y con el al Ministro Ramón Ventura Camejo, por esta invaluable oportunidad de formación

A María Elizabeth, quien ha estado dispuesta a ayudar en cada necesidad de esta jornada académica

A María del Carmen, quien ha estado pendiente de esta investigación, por su ayuda y recomendaciones

A mis amigas las Batuteras, las Katarsianas, las Mariposas..., si no fuera por esos momentitos...

A Angel Luis, David, Pedro José, Marco... bueeeeeeeno...

A Miguel, compañero cercano en clases con quien compartí muchas alegrías, preocupaciones y expectativas que nos mostraba este camino académico

Índice

Introducción	4
1 Diseño de la Investigación	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.3 Objetivos	15
1.4 Justificación	16
1.5 Marco de referencia	16
1.5.1 Reseña Histórica	16
1.5.2 Definiciones	18
1.5.3 Finalidad	19
1.5.4 Objetivos	19
1.5.5 Herramientas	20
1.5.6 Implementación de la Evaluación del Desempeño	20
1.5.6.1 Fases de Implementación	20
1.6 Método	21
2 Estrategias tomadas en el Ministerio de Administración Pública para la aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Administración Pública durante el período 2005-2012	22
2.1 El Ministerio de Administración Pública	22
2.2 Base Legal	25
2.3 Acciones desarrolladas	28
2.4 Resultados obtenidos	30
3 Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora de acuerdo a las acciones	34
4 Conclusiones y Recomendaciones	37
Referencias	40
Anexos	42
1. Guía del Evaluador para Evaluación del Desempeño por factores	i
2. Instrumentos de Evaluación del Desempeño por Grupo Ocupacional	xvii
3. Solicitud de Pago del de Bono por Evaluación del Desempeño	xxi
4. Reconocimiento Público Día del Servidor Público	xxiii

Introducción

La Carta Iberoamericana de Función Pública, aprobada en el 2003 en Bolivia, por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, establece que para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal, la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia (p.3).

Se establece en esta carta que la función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general (p.5).

Partiendo de lo que establece la Carta Iberoamericana de Función Pública, corroboramos que una de las mayores condicionantes para obtener más y mejores resultados en una organización, corresponden al adecuado desempeño de las personas que intervienen en el Estado para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales. Comúnmente se entiende que todos los servidores públicos desean obtener buenos resultados y alcanzar los objetivos y metas planteadas en las distintas políticas, pero no se verifican los esfuerzos, por lo cual no se tiene claro si éstos fueron suficientes y si la capacidad del personal interviniente se encuentra al nivel exigido para obtener los resultados buscados.

La evaluación del desempeño como herramienta, permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor. Se requieren medidas precisas de desempeño para una adecuada selección de quienes deben conformar el equipo de trabajo; también permite decidir quiénes son merecedores de

promoción y compensar esfuerzos. Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para refinar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos.

La citada Carta Iberoamericana plantea que la evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporadas por todo sistema de servicio civil. Disponer de sistemas formales de evaluación del rendimiento permite:

- a) Obtener informaciones necesarias para adoptar decisiones en diferentes áreas de la gestión de las personas (remuneración, promoción, capacitación, disciplina...)
- b) Validar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo.
- c) Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional.
- d) Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. (p. 17)

La evaluación del desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos. En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento; asimismo es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los servidores públicos hacia las prioridades estratégicas del Estado.

Establece además la referida carta que la evaluación del rendimiento, ya sea individual o de grupo, requiere la utilización de instrumentos fiables y válidos. Cuando la evaluación se centre en resultados, deberá basarse en la previa estandarización de éstos mediante el señalamiento de objetivos congruentes con las finalidades del puesto ocupado, y la identificación de indicadores precisos. Cuando la evaluación mida el comportamiento en el trabajo, deberá fundamentarse en la aplicación de escalas de conducta adecuadas, u otros instrumentos técnicamente probados. Se evitará en todo caso el uso de instrumentos ambiguos, de fiabilidad dudosa, susceptibles de introducir sesgos en la apreciación, o favorecedores de la mera subjetividad o arbitrariedad. (pp.17-18).

La evaluación del rendimiento laboral de las personas, especialmente cuando se realiza con finalidades de estímulo y mejora del desempeño, requiere la implicación activa de los directivos, superiores inmediatos de las personas evaluadas. El entrenamiento de los evaluadores en el dominio de las destrezas técnicas y habilidades sociales necesarias, así como el logro de su compromiso efectivo con estas prácticas son condiciones cruciales de éxito. (p. 18).

Los sistemas de evaluación deben incorporar mecanismos por medio de los cuales las personas puedan manifestar su discrepancia frente a la valoración efectuada, y hacer llegar la misma tanto a sus supervisores como a instancias superiores. Deberá velarse por evitar y sancionar una utilización inadecuada de la evaluación como apoyo de prácticas arbitrarias, despóticas o incursas en la figura del acoso moral. (p.18).

En la medida posible, y en forma en todo caso coherente con la cultura interna de las organizaciones públicas, los sistemas de servicio civil incorporarán, especialmente con finalidades de desarrollo y mejora de las competencias personales, mecanismos de evaluación de 360 grados o similares, mediante los cuales las personas reciben retroalimentación de su desempeño por parte de los diferentes afectados por el mismo, ya estén situados por encima, por debajo o en un plano equivalente al de su posición jerárquica. (p.18).

El gran reto de la evaluación del desempeño es contar con métodos adecuados. La mayoría de los trabajos de investigación se han orientado al problema de la medición, del desarrollo de escalas o en la reducción de los errores en las pruebas aplicables. También existen investigaciones sobre los procesos cognitivos involucrados en las evaluaciones, y en menor grado encontramos estudios sobre los aspectos emocionales del proceso de evaluación. En todo caso, la preocupación central corresponde a la identificación de los factores que afectan la precisión de la medición del desempeño, cuyo fin último es la de medir y evaluar el rendimiento laboral de manera objetiva. (Pérez, H., 2002)

Partiendo de que la intención de toda gestión de Recursos Humanos es la de atraer, retener y desarrollar el talento humano dentro de la organización y sumado al planteamiento del ciclo Deming, de que sólo se mejora lo que se evalúa, hemos querido realizar esta investigación que busca conocer las estrategias tomadas en el Ministerio de Administración Pública para la

aplicación efectiva de la Evaluación del Desempeño a los Servidores Públicos en el período 2005-2012.

De manera particular se busca conocer cuáles han sido las acciones tomadas por el MAP como órgano rector y qué resultados se han obtenido tras estas acciones, así como identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora del subsistema de Evaluación del Desempeño en la Administración Pública Dominicana.

Se busca responder a estas inquietudes a través de un análisis documental de la experiencia de siete (7) años en la Dirección de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Administración Pública en la implantación de una metodología de Evaluación del Desempeño, basada en factores a todo el Estado y las atribuciones que le confiere la normativa existente.

La presente investigación se ha esquematizado en cuatro apartados. El primer apartado corresponde al Diseño de la Investigación compuesto por antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, marco de referencia y metodología utilizada. El segundo apartado expone un marco informativo sobre el MAP como órgano rector y las estrategias tomadas para la aplicación de la Evaluación del Desempeño, y las normativas asociadas al tema, las acciones desarrolladas y los resultados de las acciones tomadas para la aplicación de la Evaluación del Desempeño a los Servidores Públicos. El tercer apartado refleja la identificación de las fortalezas y áreas de mejora del sistema. Un cuarto apartado de conclusiones y recomendaciones que surge a raíz de las áreas de mejoras identificadas que sirven para ser consideradas para definir nuevas estrategias para la aplicación de la Evaluación del Desempeño.

Capítulo 1. Diseño de la Investigación

1.1. Antecedentes

La gestión de recursos humanos en la Administración Pública Dominicana ha dado motivos para que se le cuestione, pues aunque este ha sido un tema muy debatido en organizaciones e instituciones que buscan la mejora continua para poder competir en el mundo actual, sólo se cuenta con pocos años de experiencia diseñando procedimientos y políticas para regular las diferentes funciones que componen la gestión humana en el sector público.

El gobierno dominicano dio un gran paso de avance gracias a la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo, con el financiamiento parcial del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo (Pro-Reforma) que se estuvo ejecutando a través del organismo que en su momento se llamó Secretariado Técnico de la Presidencia, para el fortalecimiento de la capacidad básica de la gestión de la Administración Pública, que tiene como propósito la instalación en el Poder Ejecutivo de funcionarios clave en condiciones de promover la modernización institucional, además de ejecutar de manera progresiva actividades relacionadas con la restructuración, funcionamiento, régimen interno, profesionalización y automatización de los procesos de la Administración Pública.

La mayoría de las instituciones públicas de República Dominicana no cumplían con los procesos de gestión de Recursos Humanos, pues lo dirigían priorizando los intereses políticos. Actualmente se cuenta en muchas de las instituciones con buenos Líderes y Técnicos que están haciendo esfuerzos para mejorar la Administración Pública y se cuenta con profesionales capacitados y comprometidos con su trabajo.

En la actualidad hay muy pocas o casi ninguna institución pública que no tenga manual de descripciones de puestos y funciones de los empleados, pero hay otras que los tienen y no los emplean de un modo adecuado. Esta situación influye en todos los subsistemas de gestión de recursos humanos, en especial del subsistema de Evaluación del Desempeño, lo cual dificulta que los empleados puedan aportar todo su potencial en beneficio de la Institución.

En la década 2000-2010, se inició en muchas instituciones públicas el desarrollo del subsistema de evaluación del desempeño; este hecho constituye un avance, pero resulta que se

ha detectado que estas evaluaciones son muy poco objetivas y no contribuyen a la mejora continua de los empleados ni a la compensación, no arroja resultados que permitan establecer diferencia entre el empleado excelente y el mediocre para emprender acciones de motivación con los excelentes y acciones que conlleven a la superación de debilidades con los menos desarrollados.

Las perspectivas de avance de la función pública en la República Dominicana son promisorias; un paso fundamental lo constituyó la promulgación de la Ley 41-08 de Función Pública que derogó la Ley 14-91 de Servicio Civil y Carrera Administrativa y crea la Secretaría de Estado de Administración Pública (en la actualidad Ministerio de Administración Pública) la cual realiza un gran esfuerzo para convertir la Gestión Pública en una gestión eficiente y eficaz. Como complemento a esta ley, para el tema que nos ocupa, se cuenta con el reglamento 525-09 de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública.

En la Administración Pública Dominicana, la cultura de la Evaluación del Desempeño inicia en el año 2005 motivada por el Ministerio de Administración Pública y hasta la fecha se han obtenido los siguientes resultados:

Esquema 1: Relación de Servidores Evaluados e Instituciones por año

Año	Número de Instituciones	Servidores Evaluados
2005	86	30,235
2006	60	23,749
2007	55	24,177
2008	61	30,440
2009	72	41,263
2010	80	33,631
2011	108	64,781
2012	88	61,136

Fuente: Ministerio de Administración Pública, MAP. Enero 2013

La Ley 41-08 de Función Pública establece en su artículo 46, “El desempeño de los funcionarios públicos de carrera será evaluado periódicamente, de manera objetiva e imparcial”. La evaluación del desempeño del funcionario público de carrera, tendrá por finalidad:

- Determinar la calidad del trabajo y su posible mejora
- Determinar sus necesidades de formación y capacitación y prever su desarrollo
- Otorgar incentivos económicos, académicos y morales
- Determinar su permanencia de los Servidoreess
- Servir de base para las promociones dentro del Sistema de Carrera.
- Servir de base para un sistema de gestión por resultados
- Mejorar el desempeño de la institución por medio de la vinculación del desempeño individual al desempeño organizacional

Las Características del Proceso de Evaluación del Desempeño en la Administración Pública Dominicana son las siguientes:

- De aplicación anual
- Al finalizar el periodo probatorio
- Basado en Factores
- Método de Escala grafica
- Seis meses de tiempo mínimo supervisando al empleado o servidor
- Posibilidad de conformar Comités Ad Hoc de Evaluación
- Entrevistas de Evaluación
- Firma del formulario por ambas partes
- Derecho de reclamación por no estar de acuerdo con los resultados de la Evaluación convocando la Comisión de Personal

Las formas utilizadas en la actualidad son:

- Descendente, de supervisor a colaborador
- De doble vía, de supervisor a colaborador y de este al supervisor.
- Auto-evaluación
- De 180 grados: evaluaciones realizadas por el titular, dos pares y la autoevaluación.

Los factores que se evalúan son los siguientes:

a) Relacionados con la tarea

- Planificación
- Dirección
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Calidad del trabajo
- Cantidad de trabajo

b) Relacionados con el comportamiento

- Relaciones interpersonales
- Colaboración
- Respeto a las normas

Los factores que se evalúan por grupo ocupacional son como sigue:

Grupo Ocupacional I

- Calidad del Trabajo
- Capacidad para seguir instrucciones
- Colaboración
- Asistencia
- Puntualidad

Grupo Ocupacional II

- Calidad y Organización del trabajo
- Cantidad de trabajo
- Responsabilidad
- Discreción y Tacto
- Relaciones Interpersonales

Grupo Ocupacional III

- Capacidad Técnica
- Capacidad para soportar presión al entregar resultados
- Puntualidad
- Responsabilidad por labores

Grupo Ocupacional IV

- Identificación con la institución
- Calidad del Trabajo
- Disciplina
- Iniciativa y Creatividad
- Relaciones Interpersonales

Grupo Ocupacional V

- Planificación
- Dirección
- Toma de Decisiones
- Liderazgo
- Cooperación
- Responsabilidad por trabajos
- Comunicación
- Creatividad

El grupo Ocupacional I está conformado por Servicios Generales

El grupo Ocupacional II está conformado por Apoyo Administrativo

El grupo Ocupacional III está conformado por Técnico

El grupo Ocupacional IV está conformado por Profesionales

El grupo Ocupacional V está conformado por Dirección y Supervisión

Las consecuencias de la Evaluación del Desempeño de acuerdo a la normativa vigente son:

- Bono por desempeño (al inicio denominado bono vacacional) condicionado para los servidores de Carrera Administrativa con calificaciones de Muy Bueno (80-89) o Excelente (90-100)
- Reconocimientos y Premios
- Otorgamiento de Becas para Estudios
- Promociones
- Desvinculación del Sistema de Carrera por 2 evaluaciones continuas con resultados insatisfactorios

En el país existen pocas investigaciones sobre la Evaluación del Desempeño en la Administración Pública, por lo que nos limitaremos a exponer sobre dos investigaciones publicadas sobre el particular, las cuales hemos tomado como referencia para este trabajo de investigación, a saber,

- a) Olivo, A. (2006), Propuesta de Mejora del Sistema de Evaluación del Desempeño para Servidores de la ONAP, entre los hallazgos principales y recomendaciones planteadas está establecer en la escala de calificación una mayor ponderación a aquellos factores que son pasibles de ser corroborados a través de documentación u

otro mecanismo fehaciente. Por ejemplo, cantidad de trabajo, calidad de trabajo, entre otras. Introducir la auto evaluación periódica en los grupos ocupaciones IV Profesionales y V Dirección y Supervisión como mecanismo de contrastar la propia percepción que tienen los empleados del trabajo que realizan con los resultados de la evaluación realizada por los supervisores. (pp. 47)

- b) Jiménez, A. (2011), Incidencia del Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores del Ministerio de Administración Pública “MAP” y del Instituto Nacional de Administración Pública “INAP” Años 2007-2009. Las conclusiones de esta investigación arroja que se pudo comprobar mediante el proceso de investigación que el Ministerio de Administración Pública y el Instituto Nacional de Administración Pública “MAP e INAP” respectivamente, cumplen con las normas legales y técnicas vigentes que regulan el proceso de evaluación del desempeño laboral, con la metodología, procedimientos, criterios y lineamientos establecidos. De manera general podemos decir, que los colaboradores tanto del Ministerio de Administración Pública y del Instituto Nacional de Administración Pública “MAP e INAP” respectivamente, en su mayoría, se sienten motivados cuando se les da a conocer cada año que se iniciará el proceso de evaluación. (pp. 106).

1.2. Planteamiento del Problema

El Gobierno de la República Dominicana se divide en Gobierno Central y entidades descentralizadas y autónomas, entre las que están los ayuntamientos. Más de 150 municipios, todos con personal administrativo y operativo, componen alrededor del 20% de la empleomanía del Gobierno General, el 80% restante se concentra en las instituciones centralizadas del Estado. Las cifras sobre la cantidad de empleados del Estado son inexactas, debido a que ninguna institución pública tiene un control estricto del ritmo al que crece la nómina pública. De acuerdo con estadísticas oficiales, aunque no exactas, al cierre del 2011 el Gobierno Central tenía 464,358 empleados, mientras que al agregarle los empleados del sector público descentralizado, llega a 595,766. . El Ministerio de Administración Pública cuenta con el Sistema de Administración de Servidores Públicos, SASP, y a través de esta herramienta tiene hasta el momento (2013) la información de un

80% de la nómina del Gobierno Central. Sólo la Contraloría General de la República y el Banco Central llevan un conteo más cercano a la realidad, y aún así es aproximado. Los datos sobre los empleados públicos no incluyen las famosas nominillas de trabajadores que manejan muchas instituciones del Estado de manera discrecional, incluso, al margen de las disposiciones del Presidente de la República, aunque no son desconocidas. Las nominillas generalmente se sustentan con aportes presupuestarios fuera de los gastos asignados a los servicios profesionales, por lo que es difícil determinar la cantidad exacta de personas que cobran en las entidades públicas sin aparecer registrados como empleados, que es lo que se conoce comúnmente como “botellas”, gente que no justifica sus ingresos con el trabajo. (Fuente: El Caribe, 5 marzo 2012).

De acuerdo a los que establece la Ley 41-08, la población laboral está conformada, por la naturaleza de su relación con el empleo, por los servidores públicos de libre nombramiento y remoción, por los servidores públicos de carrera, por los servidores públicos de estatuto simplificado y por los empleados temporales. Los servidores públicos de carrera son aquellos que previamente han debido someterse a un concurso público, siendo nombrados, luego de superar las pruebas correspondientes, para ocupar un cargo permanente clasificado de carrera y con previsión presupuestaria. Esto significa que estos servidores se benefician de la estabilidad de su empleo. Para perder esta condición es preciso que se cumpla previamente un procedimiento administrativo y que emane de la Administración un acto administrativo disponiendo el cese de sus funciones, el cual debe ser justificado. En caso de producirse un cese injustificado, la sanción consiste en la reposición en el puesto de trabajo y el otorgamiento de los salarios dejados de percibir. Los servidores públicos de estatuto simplificado son aquellos que desempeñan tareas de servicios generales y oficios diversos cuyas labores no son incluidas en cargos o puestos de trabajo de función pública. Este personal no disfruta de derecho regulado de estabilidad en el empleo, ni de otros propios de los funcionarios de carrera administrativa, pero si del resto de derechos y obligaciones que establece la ley.

Toda la empleomanía, de acuerdo a lo que establece la Ley, debe ser evaluada en sus funciones, sin embargo, el Ministerio de Administración Pública aún no ha podido abarcar a toda la población de Servidores Públicos, y más que todo, en los últimos 8 años se escuchan quejas de los supervisores y empleados de la Administración Pública Dominicana sobre el tema de la Evaluación del Desempeño. Los Supervisores dicen que no cuenta con ningún

medio que les permita incidir en sus colaboradores, lo cual les limita al momento de ejercer como mandos superiores. Los colaboradores, por su lado, de quejan de que por hacer bien sus tareas, su única recompensa es la de ser candidatos a recibir más tareas. Pudiéramos decir que ambos grupos tienen la razón, pero no todo es cierto en ninguna de las partes, pues desde el Ministerio de Administración Pública se vienen haciendo esfuerzos por crear una cultura de evaluación y promueve que se compensen de diferentes formas a los empleados que tienen un rendimiento satisfactorio.

1.3. Objetivos

Conscientes de esta situación, la presente investigación busca analizar las estrategias que ha desarrollado el Ministerio de Administración Pública para la aplicación del instrumento de la Evaluación del Desempeño. Y surge la inquietud, ¿cuándo es válida una Evaluación del Desempeño?. En cuanto a los criterios para saber si una Evaluación del Desempeño es válida, hay acuerdo general (Viswesvaran, 2001) en que este juicio se debe de hacer en función de los siguientes criterios:

- **Relevancia:** Si lo que se está midiendo, realmente, es un comportamiento importante para la organización en el sentido de que una mala ejecución u omisión, tiene consecuencias trascendentes para ella.
- **Fiabilidad:** si la medida utilizada es consistente, estable o, sistemáticamente, distintos supervisores evalúan de igual manera al mismo/a trabajador/a en el mismo comportamiento y para el mismo periodo de tiempo.
- **Discriminación:** Si permite que los evaluados se ordenen en función de la medida. La medida debe generar variabilidad, no valen medidas que no diferencian a los/as trabajadores/as.
- **Practicidad:** Definida en función de la claridad de lo que se mide (validez aparente para el evaluado), el costo, el tiempo, etc.

Basados en los criterios anteriores, analizaremos las acciones y estrategias realizadas en el Ministerio de Administración Pública acorde con las nuevas exigencias, que buscan fortalecer la confianza y transparencia de la evaluación, y que este satisfaga a los intereses de los actores

involucrados sin afectar la fiabilidad del instrumento así como los datos necesarios para comprender el proceso de evaluación del desempeño y antecedentes a los fines de su exitosa implementación, de forma que se pueda contar con un instrumento de medición y evaluación de las calidades de los funcionarios y empleados que laboran en la Administración Pública.

1.4. Justificación

Tomando como premisa lo establecido por William Edwards Deming, en lo que es conocido como el ciclo Deming o ciclo PDCA, sólo se mejora lo que se mide y evalúa, y frente a esta premisa nos encontramos ante el reto de evaluar lo que se ha hecho en relación a la aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Administración Pública y mejora de los estándares de productividad.

Mejorar el rendimiento requiere medir la eficacia y la eficiencia del desempeño de las personas en el ejercicio de sus asignaciones y en el cumplimiento de sus metas en el desarrollo de las competencias genéricas y específicas y así poder realizar los ajustes necesarios para alcanzar las metas establecidos, mostrando a la persona evaluada fortalezas y áreas de mejora con el fin de ayudarles a crecer en sus funciones.

Al cabo de 8 años de haber iniciado la cultura de la Evaluación del Desempeño, entendemos que para mejorar lo hasta ahora logrado se debe analizar los esfuerzos desplegados hasta la fecha para desarrollar el subsistema de Evaluación del Desempeño.

1.5. Marco de referencia

1.5.1. Reseña Histórica

Las prácticas de evaluación del desempeño, no son nuevas; relata la Biblia en el libro del Éxodo 18: 13-27 unos de los modelos de evaluación del desempeño más antiguo del mundo: los consejos de Jetro a Moisés. “Aconteció que al día siguiente se sentó Moisés a juzgar al pueblo; y el pueblo estuvo delante de Moisés desde la mañana hasta la tarde. Viendo el suegro de Moisés todo lo que él hacía con el pueblo, dijo: ¿Qué es esto que haces tú con el pueblo? ¿Por qué te sientas tú solo, y todo el pueblo está delante de ti desde la mañana hasta la tarde? Y Moisés respondió a su suegro: Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios. Cuando tienen asuntos, vienen a mí; y yo juzgo entre el uno y el otro, y declaro las ordenanzas de Dios y sus leyes. Entonces el suegro de Moisés le dijo: No está bien lo que

haces. Desfallecerás del todo, tú, y también este pueblo que está contigo; porque el trabajo es demasiado pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo. Oye ahora mi voz; yo te aconsejaré, y Dios estará contigo. Está tú por el pueblo delante de Dios, y somete tú los asuntos a Dios. Y enseña a ellos las ordenanzas y las leyes, y muéstrales el camino por donde deben andar, y lo que han de hacer. Además escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos sobre el pueblo por jefes de millares, de centenas, de cincuenta y de diez. Ellos juzgarán al pueblo en todo tiempo; y todo asunto grave lo traerán a ti, y ellos juzgarán todo asunto pequeño. Así aliviarás la carga de sobre ti, y la llevarán ellos contigo. Si esto hicieres, y Dios te lo mandare, tú podrás sostenerte, y también todo este pueblo irá en paz a su lugar. Y oyó Moisés la voz de su suegro, e hizo todo lo que dijo. Escogió Moisés varones de virtud de entre todo Israel, y los puso por jefes sobre el pueblo, sobre mil, sobre ciento, sobre cincuenta, y sobre diez. Y juzgaban al pueblo en todo tiempo; el asunto difícil lo traían a Moisés, y ellos juzgaban todo asunto pequeño. Y despidió Moisés a su suegro, y éste se fue a su tierra.

Vemos en esta narración bíblica que el rendimiento de los grupos era evaluado. Otra referencia histórica data de la Edad Media, la compañía de Jesús, orden religiosa fundada por San Ignacio de Loyola en 1540, utilizaba un sistema combinado de informes de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la fe en todo su derredor. (Velasco, S., 2011).

También existía el sistema basado en las auto clasificaciones hechas por el miembro de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actuaciones de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que se creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros a los cuales un superior quizás no tenía acceso por un medio diferente.

En el Siglo XIX, en 1842 el Sistema Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el rendimiento de los funcionarios públicos. En 1880 el Ejercito Estadounidense adoptó el mismo sistema.

Ya en el Siglo XX, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos.

Después de haber pasado la II Guerra Mundial (1945), comenzaron las empresas a dar a conocer los sistemas de Evaluación del Desempeño, cuyo objetivo consistía en aumentar la productividad de la empresa.

1.5.2. Definiciones

La evaluación del desempeño es un proceso técnico a través del cual se planifica y evalúa la medida en la cual los miembros de la institución aportan lo que de ellos se espera en términos de resultados y comportamientos desde el puesto que ocupan. La aplica el superior inmediato que se le denomina evaluador y mide un conjunto de conductas y actitudes, al igual que vincula la realización del evaluado en la organización con la consecución de las metas y la motivación del empleado en el cumplimiento de sus tareas en términos de calidad.

Es una herramienta que ayuda al control del personal y permite de manera objetiva otorgar las diferentes compensaciones que se tienen programadas como ascensos, premios, e identificar los mejores en el equipo, así como los que menos se han destacado y así preparar para ellos un plan de capacitación o programar un cambio de posición, siendo estos elementos indispensables para retener a los mejores colaboradores dentro de la organización.

Este proceso busca que el Supervisor exprese a sus colaboradores la manera en que están realizando su trabajo y, permite en principio, definir los planes de desarrollo de ese colaborador. Cuando se aplica adecuadamente la evaluación de desempeño no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de logro de metas, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el cumplimiento correcto de sus tareas.

La evaluación del desempeño es la comparación que se hace entre la ejecución esperada y la ejecución realizada por el empleado de acuerdo a un tiempo previamente establecido, y a los objetivos y metas planteadas. Es un proceso que busca apreciar los resultados obtenidos por el empleado en el puesto que ocupa y los factores de comportamiento relacionados con su actuación.

1.5.3 Finalidad

Un sistema de evaluación del Desempeño aporta una amplia fuente de información de mucha importancia que repercute en la organización, y es por ello que identificamos la finalidad de la evaluación del desempeño, a saber,

- Determina la calidad del trabajo de cada Servidor Público y su posible mejora
- Detecta las necesidades de formación y capacitación y prevé su desarrollo
- Permite otorgar incentivos económicos, académicos y morales
- Estimula a los Servidores Públicos a mejorar los logros de los resultados de la Organización
- Estimula a los Servidores Públicos para conseguir resultados eficaces
- Permite informar a las personas de cómo lo están haciendo (definir fortalezas y áreas de mejora)
- Permite evaluar objetivamente las contribuciones individuales
- Es un medio para motivar a las personas mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho (Lugo, M., 2011).

1.5.4 Objetivos

La evaluación del desempeño de los Servidores Públicos, determina si el proceso de selección y el de capacitación han sido adecuados mediante el desempeño de las personas en sus tareas, para en caso de ser necesario, preparar un plan de capacitación que permita incrementar el desempeño del Servidor.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- Análisis de las Capacidades del Servidor Público
- Programar el Plan de Retribuciones
- Adecuación de la Persona en el Puesto de acuerdo a sus habilidades y destrezas
- Desarrollo de Carrera Profesional
- Preparar el Plan de Formación y Capacitación

1.5.5 Herramientas

Para realizar la Evaluación del Desempeño, el área de Recursos Humanos debe contar con la existencia de una Política de Recursos Humanos dentro de la cual se establezcan todos los detalles concernientes para dicho proceso y este debe estar integrado de forma estratégica a :

- Políticas para el Reclutamiento y Selección
- Políticas objetivas para la Evaluación
- Políticas de un sistema de Reconocimiento y Penalización
- Políticas de Clima Organizacional
- Políticas de Capacitación

Cuando se logra la integración de estas políticas, el día a día del área de Recursos Humanos se vuelve estratégico, logrando un impacto positivo dentro de la cultura de la organización.

1.5.6 Implementación de la Evaluación del Desempeño

Para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño podemos identificar las siguientes fases:

1.5.6.1 Fases

Fase de diseño

- Identificar Los objetivos que se pretenden conseguir: de progreso, de apoyo, de supervisión.
- Identificar a las personas que va destinada la evaluación
- Elegir el enfoque, criterios, métodos.

Fase de implementación

- Establecer y definir la estrategia de implantación del modelo
- Capacitar a los Servidores Públicos en cuanto al uso del Modelo de acuerdo al grupo ocupacional que pertenece

Fase de aplicación

- Definir fechas de aplicación
- Entrevista de Evaluación

Fase de desarrollo

- Aplicación de los mecanismos de control del sistema

Esquema 2: Fases de la Evaluación del Desempeño



1.6 Método

Esta investigación se basa en una compilación y análisis de las informaciones y estadísticas de las acciones que el Ministerio de Administración Pública ha desplegado para desarrollar el Subsistema de Evaluación del Desempeño en la Administración Pública Dominicana.

De este análisis debe desprenderse como resultado la identificación de acciones que conllevan a una nueva estrategia o al fortalecimiento de lo existente que llevan a identificar cuáles son las circunstancias que enfrenta la aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Administración Pública.

Capítulo 2. Estrategias tomadas en el Ministerio de Administración Pública para la aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Administración Pública durante el período 2005-2012

2.1. El Ministerio de Administración Pública

El Ministerio de Administración Pública (MAP) tiene su origen el 22 de noviembre de 1965, con la creación de la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), como una dependencia del Secretariado Técnico de la Presidencia, mediante la Ley Núm. 55, que crea e integra El Consejo Nacional de Desarrollo, con la finalidad de sentar las bases que permitieran realizar la reforma administrativa del Estado, a través del estudio sistemático de la estructura organizativa y el funcionamiento de las instituciones que conforman la Administración Pública, así como implantar un régimen de Administración de Personal basado en el mérito.

Desde su creación, esta institución ha venido desarrollando las funciones de asesoría a las Instituciones públicas centralizadas en las áreas administrativas de organización, procedimientos, administración de personal y adiestramiento. El 14 de enero de 1967, se dicta el Decreto Núm. 878, que declara de interés nacional la capacitación de todo el personal público y pone esta función a cargo de la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP). Con el auspicio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se elaboró en el año 1968, el primer diagnóstico del sector público que sirvió de punto de partida para que la ONAP realizara otros estudios e investigaciones en diferentes organismos que componen la Administración Pública.

El 20 de mayo de 1991, y luego de 30 años de intentos por obtener un instrumento que reivindicara los derechos de los empuados públicos, se promulga la Ley Núm. 14-91 de Servicio Civil y Carrera Administrativa con la modalidad de ley marco, designando a la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) como órgano central del Sistema de Servicio Civil y Carrera Administrativa, dotándola de un instrumento de gestión que garantizara los derechos de los empleados públicos y para el establecimiento y desarrollo de un sistema moderno de Administración de Personal.

No obstante a esto, no fue sino hasta el 1994, que el Poder Ejecutivo dicta el Reglamento Núm. 81-94, de aplicación de la Ley Núm. 14-91, de Servicio Civil y Carrera Administrativa,

mediante el cual se crea el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que se encargaría de las labores de capacitación y adiestramiento de los empleados públicos, funciones que hasta ese momento habían estado a cargo de la ONAP.

La aprobación de estas normas legales inician un proceso de consolidación institucional, en el que además hay que destacar la activa participación de sus líderes en el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), cuya misión es promover el análisis e intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, dentro del cual los directivos de la institución han ostentado la Presidencia y Vice-Presidencia en distintos períodos y gestionado la Sede para la celebración de los Congresos que organiza, y de los cuales el país ha sido anfitrión en tres ocasiones. Otro de los aspectos a tomar en cuenta dentro de este proceso es que para el año 2005, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización Administrativa (PROREFORMA), ejecutado por medio del Secretariado Técnico de la Presidencia, hoy Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) por la Ley Núm. 496-06, del 28 de diciembre del 2006, se suscribió un convenio para la instalación de un Equipo de Mejoramiento, en la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), para fortalecer, en el corto plazo, la capacidad rectora del gobierno en materia de Personal y Administración, así como establecer las bases que permitieran la construcción de una administración pública modelo, que resultara atractiva a profesionales calificados en el mediano y largo plazo.

Para el año 2006, continuando el proceso de Reforma y Modernización del Estado iniciado a través de PROREFORMA, en materia de fortalecimiento y transparencia de la Administración Pública, se crea el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP), mediante el Decreto Núm. 558-06, el cual constituye una plataforma tecnológica para facilitar la gestión en la red de los subsistemas técnicos de personal, de una forma ágil, segura, transparente, eficaz y oportuna.

De todo este proceso de reforma y consolidación que venía ejecutando la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) y tomando en cuenta los lineamientos y directrices de la Carta Iberoamericana de Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2003, que establece un conjunto de bases comunes sobre las cuales debe articularse el diseño y funcionamiento de

los diferentes sistemas nacionales de función pública profesional en Iberoamérica, surge la necesidad de modificar la base legal y ampliar las funciones de la Oficina Nacional para hacer frente a los retos y desafíos presentes y futuros. A partir de ahí, se formó una comisión que redactara un anteproyecto de la ley que se denominó de Función Pública. Este anteproyecto de ley, tras someterse a la consideración de distintos órganos, entidades de la sociedad civil y personalidades relacionadas o interesadas en la mejora de la calidad y de la gestión de la administración pública dominicana, fue objeto de largas discusiones y modificaciones, hasta que finalmente quedó aprobada en ambas Cámaras Legislativas la Ley Núm. 41-08 de Función Pública, promulgada por el Presidente de la República, el 16 de enero del 2008, la cual deroga la Ley Núm. 14-91 y su Reglamento de aplicación y transforma la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) en la Secretaría de Estado de Administración Pública (SEAP).

Con la promulgación de la Ley No. 41-08 de Función Pública, se logra corregir las debilidades de la ley 14-91 y consolidar el sistema de profesionalización, el fortalecimiento institucional y la eficiencia en el servicio. Entre los cambios sustantivos que se pueden evidenciar entre la anterior ley (14-91) y la nueva (41-08) su alcance es institucional, pues antes era sólo el Poder Ejecutivo Central y a partir de la nueva ley, es todo el Estado. Otro cambio transcendental, ocurrió con la declaración de la nueva Constitución Política Dominicana de 26 de enero de 2010, la cual consagra un capítulo a la administración pública, definiendo los principios fundamentales de la misma, como la estabilidad, el mérito, la transparencia y la eficiencia en el servicio, además, la SEAP cambia nuevamente de nombre, más no de jerarquía, cuando pasa a denominarse Ministerio de Administración Pública (MAP).

El Ministerio de Administración Pública, continua el proceso de desarrollo y fortalecimiento institucional que venía desarrollando la ONAP, de cara a la nueva Ley y los nuevos tiempos, asumiendo el rol que debe desempeñar como Organismo Rector en materia de recursos humanos, fortalecimiento institucional, estructuras, procedimientos, evaluación del desempeño institucional y gestión de la calidad en las instituciones públicas.

De acuerdo a la estructura aprobada en el Ministerio de Administración Pública, La Dirección de Evaluación del Desempeño laboral pertenece al Vice Ministerio de Función

Pública que es la unidad responsable de propiciar y garantizar el más alto nivel de efectividad, calidad y eficiencia de la función pública del Estado, y asignar el respeto de los derechos de los servicios públicos en el marco de la Ley No. 41-08, como son: el desarrollo del sistema de Carrera, la descripción de los cargos, la garantía de los derechos de los servidores públicos y el respeto a la ley que rige la materia.

Para el desarrollo de sus funciones, el Viceministerio de Función Pública está compuesto por cinco (5) direcciones: la Dirección de Sistemas de Carrera, la Dirección de Reclutamiento y Selección, la Dirección de Análisis y Remuneración del Trabajo, la Dirección de Evaluación del Desempeño y la Dirección de Relaciones Laborales, cuyas funciones están orientadas a regular el ingreso, permanencia, política salarial, evaluación del desempeño y las relaciones entre el empleador (el Estado) y el empleado (servidor público).

La Dirección de Evaluación del Desempeño laboral tiene como objetivo el definir, implantar y evaluar métodos y mecanismos para gestionar el desempeño del personal en la Administración del Estado a los fines de garantizar la profesionalización de la Función Pública.

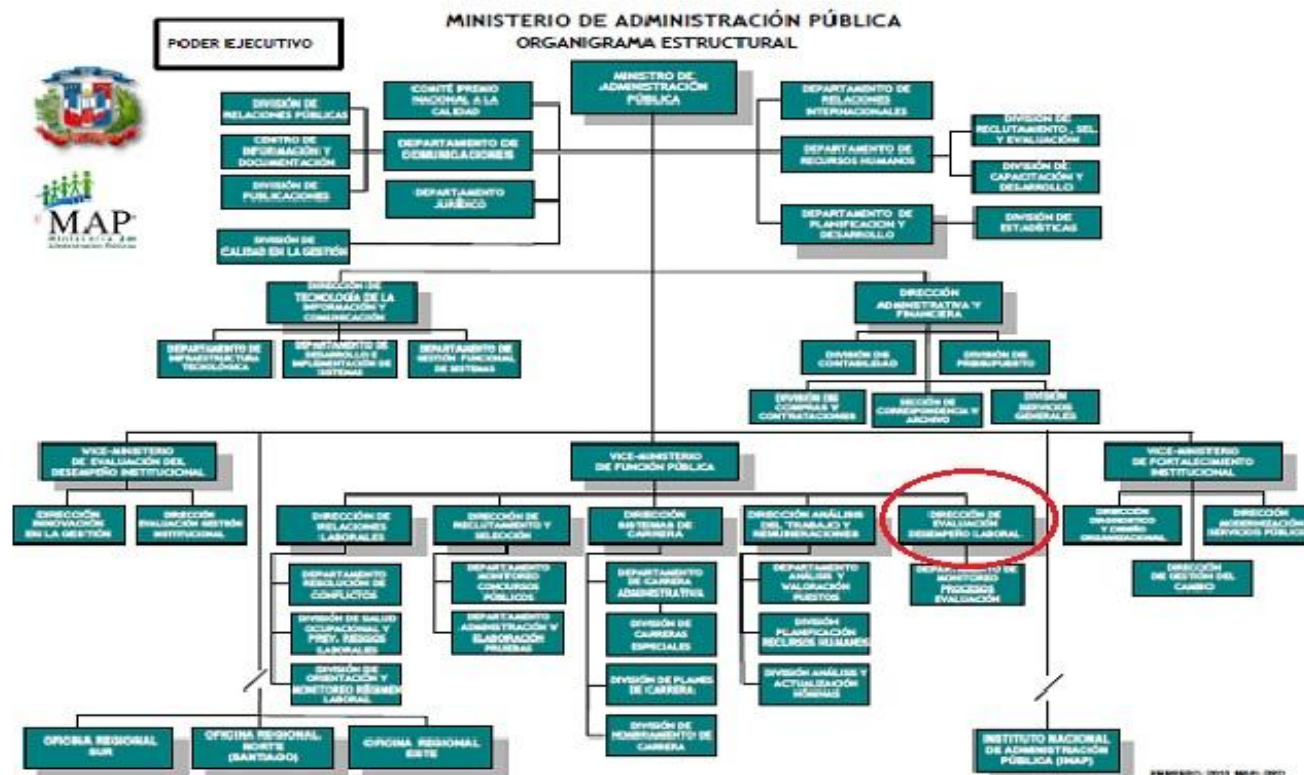
2.2 Base Legal:

- Decreto Núm. 586-96, del 19 de noviembre de 1996, que aprueba el Manual General de Cargos Civiles Clasificados y la Escala de Sueldos del Personal Civil dependiente del Poder Ejecutivo, G. O. Núm. 9940, del 20 de noviembre de 1996.
- Decreto Núm. 668-05, del 12 de diciembre del 2005, que declara de interés nacional la profesionalización de la Función Pública y la aplicación integral de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley Núm. 41-08 de Función Pública, del 16 de enero del 2008, que crea la Secretaría de Estado de Administración Pública.

- Decreto Núm. 523-09, del 21 de julio del 2009, mediante el cual se aprueba el Reglamento de Relaciones Laborales en la Administración Pública.
- Decreto Núm. 525-09, del 21 de julio del 2009, mediante el cual se aprueba el Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública.
- Decreto Núm. 528-09, del 21 de julio del 2009, mediante el cual se aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Administración Pública.
- Decreto Núm. 604-10, del 23 de octubre del 2010, mediante el cual modifica el artículo 57 del Reglamento 523-09 en relación al bono de desempeño .

Esquema 3: Estructura del Ministerio de Administración Pública
Fuente: Ministerio de Administración Pública

Organigrama Estructural Actual del Ministerio de Administración Pública (MAP).



Fuente: www.map.gob.do

2.3 Acciones desarrolladas

En el año 2005, la República Dominicana inicia en la Administración Pública la implantación de un sistema de evaluación del desempeño basado en factores y su fin ha sido consolidar una cultura de evaluación para transitar hacia un sistema basado en competencias, en resultados complementado por la evaluación del Régimen ético y disciplinario, según establece la Ley 41-08.

Hasta la fecha, y tras siete (7) años de experiencia, el Ministerio de Administración pública ha realizado grandes esfuerzos a través de diferentes estrategias, a saber:

- a) **Elaboración de Guía del Evaluador.** Es un instrumento que sirve de base para la capacitación que se ofrece cada año a las Instituciones del Estado con el propósito de transmitir la motivación a los Directores de Recursos Humanos, para que evalúen a los Servidores Públicos en su organización. El Objetivo es que con estas informaciones generales, con el instrumento diseñado por el MAP por cada grupo ocupacional cada Institución sea la responsable de aplicar sus evaluaciones dentro del período que previamente ha definido el MAP. Toda la información de los resultados de la evaluación, debe ser remitida al Ministerio e introducida en un sistema informático (*EVALUASOFT*), diseñado para tales fines. Estos datos se utilizan para la toma de decisiones de las acciones que el MAP asume como órgano rector de los Recursos Humanos del Estado.
- b) **Diseño de Instrumento de Evaluación del Desempeño.** El Ministerio de Administración Pública ha diseñado 5 instrumentos por factores, uno por cada grupo ocupacional establecido en la ley 41-08 con el propósito de abarcar a toda la población de Servidores públicos, sin importar su vinculación con el Estado. Este instrumento está dividido en 2 categorías, las relacionados con la tarea y las relacionados con el comportamiento. Cada grupo ocupacional tiene diez factores que se evalúan como responsabilidad, calidad y organización en el trabajo, capacidad técnica, planificación, liderazgo, entre otros. El documento también incluye un apartado que permite identificar acciones de mejora recomendadas por el evaluador y la posibilidad de que el Servidor Público exponga su desacuerdo con los resultados de la evaluación. Los resultados de la evaluación del desempeño calificarán el desempeño de los Servidores Públicos en las

siguientes categorías: Excelente (90-100%), Muy Bueno (80%), Bueno (70%), Insatisfactorio (50%), Deficiente (0-50%).

Los rangos establecidos son:

De 90 a 100 = Excelente: para ser promovido a un cargo superior vacante

De 80 a 89 puntos = Muy Bueno: puede recibir incentivos y reconocimiento, puede ser promovido si no hay con calificaciones del primer rango

De 79 a 70 puntos = Bueno: permanece en su cargo, debe ser incluido en programas de capacitación

De 69 o menos = Insatisfactorio: para tomar un programa especial de capacitación y en la próxima evaluación si vuelve a caer en este rango, será destituido de su cargo.

- c) **Bono por Desempeño.** El bono por desempeño se otorga a favor de los funcionarios o Servidores Públicos de carrera y está asociado a los resultados de la evaluación cuyo puntaje sea de bueno o más (70 puntos en adelante). Todo Servidor Público, cuya institución haya programado en su presupuesto otorgar esta compensación, y cuente con la calificación adecuada, es beneficiaria del mismo.
- d) **Reconocimiento Público del MAP.** El MAP, consciente del reconocimiento como herramienta que fortalece el ambiente laboral y la identificación del Servidor Público con su Organización y con el Estado, traducéndose en tangibles y positivos efectos de retención de ese Servidor Público, organiza el 25 de enero, día del Servidor Público, un acto de reconocimiento a los Servidores destacados en base a las calificaciones y a su conducta validada por los responsables de Recursos Humanos de las Instituciones.

2.4 Resultados obtenidos

Esquema 3: Relación de Talleres impartidos y Servidores Públicos Capacitados

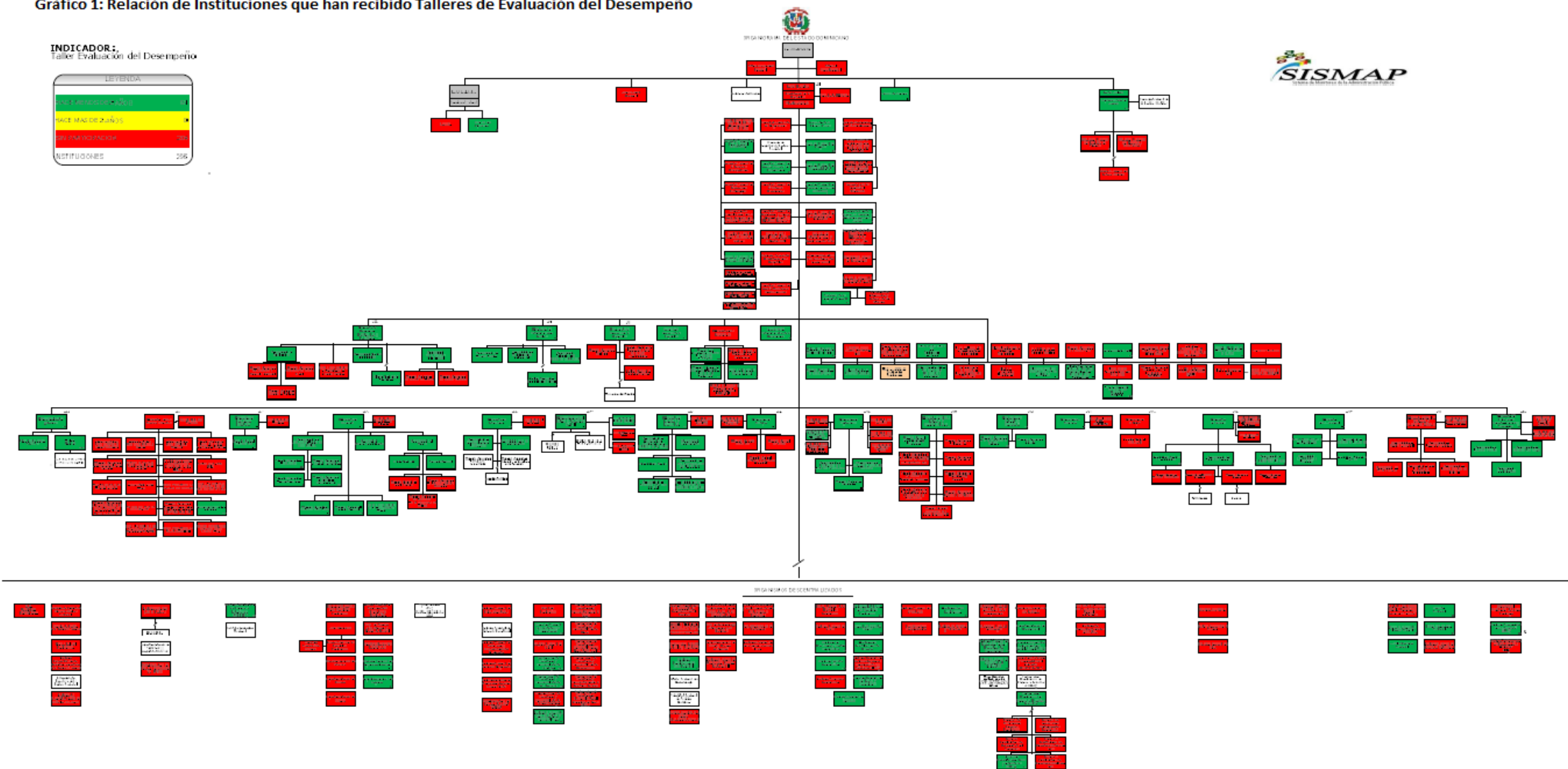
Año	Número de Talleres	Servidores Capacitados
2005	15	600
2006	10	500
2007	12	700
2008	23	659
2009	52	2,450
2010	27	1,300
2011	97	3,891
2012	47	1554

Fuente: Ministerio de Administración Pública, MAP. Enero 2013

La rotación del personal en el sector público es una agravante que afecta estos proyectos, a siete (7) años de trabajar con procesos masivos de evaluación del desempeño y haber creado la cultura de evaluación (evaluar y dejarse evaluar) en los empleados públicos y dada la subjetividad que conlleva este tipo de evaluación del desempeño, y analizando los datos en los esquemas 1 y 3, donde se muestra un sensible crecimiento en cuanto a las cifras de instituciones y de servidores evaluados, pero todavía muy lejos del total de instituciones y mucho más de servidores. Observando además los gráficos 1 y 2 del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública, SISMAP, sobre Talleres impartidos versus Instituciones que evalúan su personal, nos lleva a pensar que las estrategias y las acciones tomadas por el Ministerio de Administración Pública no han impactado lo suficiente para abarcar por lo menos un mayor porcentaje de la población del Gobierno Central; aquí podemos observar la gran cantidad de instituciones que no han recibido la capacitación para que se inserten en el proceso de evaluación (las instituciones en rojo en el gráfico 1), contrastadas con las instituciones que si aplican el instrumento de evaluación (las sombreadas en verde en el gráfico 2).

Al margen de las estrategias que ha desarrollado el Ministerio de Administración Pública, la evaluación del desempeño ha producido algunos efectos colaterales, como el lograr que los Servidores Públicos se habitúen a evaluar y ser evaluados, pero decir que se haya conseguido implantar una verdadera cultura de evaluación.

Gráfico 1: Relación de Instituciones que han recibido Talleres de Evaluación del Desempeño



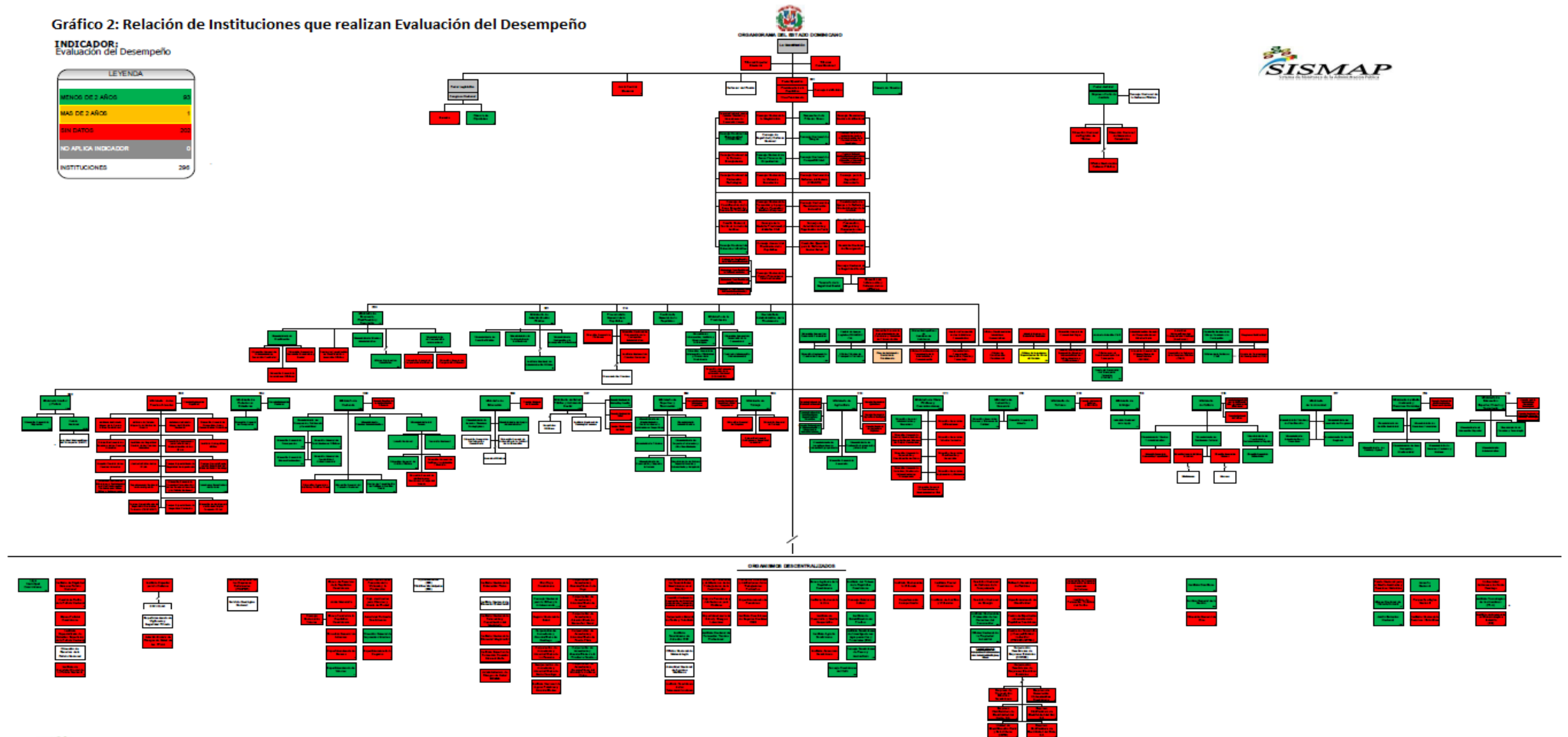
Fuente:
Ministerio de Administración Pública
Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones
Sistema de Monitoreo de la Administración Pública - SIMAP

© 1997 The McGraw-Hill Companies. All rights reserved. Reproduction or translation of this work without written permission of McGraw-Hill is prohibited.

Gráfico 2: Relación de Instituciones que realizan Evaluación del Desempeño

INDICADOR:
Evaluación del Desempeño

LEYENDA	
MEJORES DE 2 AÑOS	95
IGUAL DE 2 AÑOS	1
SIN DATOS	202
NO APLICA INDICADOR	0
INSTITUCIONES	
	295



Fuente:
Ministerio de Administración Pública
Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación
Sistema de Monitoreo de la Administración Pública - SISMAP

Nota: * Las mediciones aquí presentadas están sujetas a revisión en la medida en que las instituciones envíen los datos correspondientes al SISMAP.

Capítulo 3. Identificación de Puntos Fuertes y áreas de Mejoras de acuerdo a las acciones

Evaluar el funcionamiento de un Sistema, supone un importante reto. Este proceso de diagnóstico pretende describir la realidad actual mediante un ejercicio de reflexión en el que se pueda realizar un diagnóstico que establezca el Estado actual del Sistema, la identificación de puntos fuertes y puntos débiles y el reconocimiento de las áreas susceptibles de mejora.

Matriz ámbito de Mejora

Sistema de Evaluación del Desempeño en la Administración Pública

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ayudar al Servidor Público en su avance y desarrollo de su trabajo	La no aplicación de un sistema de evaluación del desempeño en forma equitativa y justa que desmotive a los Servidores Públicos
Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de Recursos Humanos.	No guiar las áreas de mejoras encontradas
Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, promociones y/o ascensos, despidos, etc.	No elaborar planes de acción para las mejoras
Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.	Podría provocar malas relaciones entre supervisores y colaboradores si el supervisor no evalúa objetivamente.
Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral del Servidor Público.	
La información obtenida de la evaluación de desempeño sirve para determinar las necesidades de formación y desarrollo y conocer los puntos débiles y fuertes del personal.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mejora en la Calidad y Cantidad de Trabajo Medir el grado de Conocimiento del puesto y entendimiento del trabajo. Promueve la Iniciativa del Servidor Público dentro del trabajo Refuerza la Planificación del trabajo a corto, mediano y largo plazo. Motiva a mantener relaciones saludables con los compañeros, el supervisor y con los clientes	La subjetividad del evaluador Inadecuada entrevista de evaluación Pobre negociación de los objetivos La rotación del personal en el sector público afecta negativamente estos proyectos.

Matriz de Oportunidades de Mejora
Sistema de Evaluación del Desempeño en la Administración Pública

OBJETIVOS	ACCIONES DE MEJORA	ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA DEFICIENCIA	PLAZO	PRIORIDAD	RESPONSABLES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	IMPACTO
Motivar a que cada Organización del Estado, de acuerdo a su naturaleza, diseñe su Instrumento de evaluación	Facilitar el reconocimiento de quienes más y mejor trabajan. Propuestas de mejora y desarrollo profesional	Simplificar el formulario de evaluación y fortalecer la entrevista de evaluación	Mediano	Alta Que cada Organización diseñe herramienta de evaluación Capacitación sobre el proceso de evaluación Implementación del modelo propuesto.	Dirección de Evaluación del Desempeño Laboral	Documentaciones revisadas para la elaboración del nuevo instrumento. Número de participantes en los talleres de capacitación	Incrementar el uso y aplicación de la Evaluación del Desempeño

4. Conclusión y Recomendaciones

Una de las mayores condicionantes para obtener más y mejores resultados corresponden al adecuado desempeño de las personas que intervienen para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales. Comúnmente todos los Servidores Públicos desean obtener buenos resultados y alcanzar los objetivos y metas planteadas en las distintas políticas, pero no se verifican los esfuerzos por lo cual no se tiene en claro si éstos fueron suficientes y si la capacidad del personal interviniente se encuentra al nivel exigido para obtener los resultados buscados. (Pérez, H., 2002).

Un sistema de evaluación del desempeño ha de tomar en consideración un conjunto de factores, sin los cuales los resultados serán siempre incompletos:

1. Los componentes y factores del sistema de evaluación han de permitir a los evaluadores verificar correctamente el desempeño profesional del empleado y realizar una evaluación correcta del mismo.
2. Los evaluados han de conocer el sistema y saber en base a qué y por quien serán evaluados, así como los efectos que va a tener para ellos la evaluación. Se trata de realizar las oportunas acciones de formación – información (presentaciones, folletos explicativos, información en la intranet,...), que no debn suponer un problema.
3. Los resultados de las evaluaciones han de reflejar las diferencias que existen entre los que más y mejor trabajan de quienes tienen un desempeño adecuado o inferior.
4. La evaluación ha de ser un factor clave para el desarrollo de las personas. Es fundamental que de los resultados de la evaluación se deriven acciones de perfeccionamiento o mejora para los evaluados. En este sentido es fundamental disponer de una guía de recursos para el desarrollo de las competencias, a complementar con otros programas de capacitación y desarrollo.

La evaluación desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos.

En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido, las acciones de mejora y reconocimiento, asimismo, es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los servidores públicos hacia las prioridades estratégicas de la Organización.

El desafío de evaluar el desempeño no puede ser visto como un ejercicio de persecución anual, ni como un examen para juzgar, cuestionar, sancionar o compensar, sino como un procedimiento para ayudar, reforzar y mejorar las relaciones humanas en la organización. Es un análisis diagnóstico del pasado que se hace en el presente para hacer una proyección hacia el futuro laboral.

En general, es posible suponer que no hay en la Administración Pública un énfasis en la planificación de la evaluación del desempeño y se ha dado mucha importancia al instrumento de calificación del desempeño como un medio de buscar mejorar la prestación del servicio público. En realidad, todos de alguna manera hacemos evaluación del desempeño, el desafío es utilizar el instrumento que se adecue a las necesidades y por ello nos permitimos sugerir que el Ministerio de Administración Pública normalice el proceso, le otorgue una visión y método más profesional de manera que ésta se haga de manera más eficaz y justa. La evaluación del desempeño es inevitable, y se hace necesario que sea incorporada como una práctica cotidiana de las actividades naturales de la Gestión de Recursos Humanos.

Cada organización del Estado tiene su propia identidad y su cultura que se edifica sobre mitos, valores e ideología y se manifiesta en formas muy dispares; estos elementos pueden hacer resistencia al proceso rígido y estandarizado de la evaluación. Entendemos como prudente que el tema de evaluación del desempeño de los Servidores Públicos se encuentre regulado a través de un Reglamento General que es el que ya posee (reglamento 525-09 de aplicación de la ley 41-08), que exprese el lineamiento general que deben respetar las Instituciones públicas en sus sistemas de desempeño, pero que cada institución cuente con su

propio reglamento interno, validado y aprobado por el MAP, y que cada institución cree sus propios criterios de evaluación, diseñe su propio instrumento, ya sea basado en competencias, basado en el análisis de puesto del trabajo, basado en metas, entre otras formas, y fije sus escalas de evaluación en cumplimiento al Reglamento General y en el tiempo definido por el Ministerio.

De esta manera, entendemos que las instituciones asumirían un compromiso de resultados, evolucionando desde un modelo impuesto, legalista, a un modelo orientado a la gestión por procesos y al mérito.

Referencias

Amaro, R. (2006). Derecho y Práctica de la Función Pública. Santo Domingo, Publicaciones MAP.

Ayala, S. (2004). Proceso de Evaluación del Recurso Humano. Perú: Universidad Nacional de San Martín

Carta Iberoamericana de Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. México: Editorial MacGraw Hill.

Chiavenato, I. (2010), Administración en los Nuevos Tiempos. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.

Congreso Nacional de la República Dominicana (2010). Constitución Política de la República Dominicana. Santo Domingo: Editora Alfa y Omega.

Congreso Nacional de la República Dominicana (2011). Ley 41-08. Ley de Función Pública. Santo Domingo: Editora Alfa y Omega.

Jiménez, Angel. (2011). Incidencia del Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores del Ministerio de Administración Pública “MAP” y del Instituto Nacional de Administración Pública “INAP” Años 2007-2009. (Tesis Máster en Alta Gerencia Pública, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra).

Lizardo, R. (2012). Sistema de Monitoreo de la Administración Pública. Publicación semestral de evaluación de Instituciones Públicas. Santo Domingo, Publicaciones MAP.

Lugo, M. (2007). Experiencias en Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño laboral. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Santo Domingo, República Dominicana.

Lugo, M. (2011). Resultados de 7 años de la Evaluación del Desempeño en la República Dominicana. En la Conferencia: Seminario Internacional Compartiendo Buenas Prácticas sobre Evaluación del Desempeño en América Latina. Santo Domingo, República Dominicana.

Olivo, Alexandra. (2006) *Propuesta de Mejora del Sistema de Evaluación del Desempeño para Servidores de la ONAP*. (Tesis Máster en Alta Dirección Pública).

Pérez, H. (2002). La Evaluación del Desempeño en los Servidores Públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Lisboa, Portugal.

Presidencia de la República Dominicana (2009). Decreto 523-09. Reglamento de Relaciones Laborales en la Administración Pública. Santo Domingo: Publicaciones MAP.

Presidencia de la República Dominicana (2009). Decreto 525-09. Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública. Santo Domingo: Publicaciones MAP.

Ministerio de Administración Pública (2009). Resolución 05-09. Instructivo para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas en el Sector Público. Santo Domingo: Publicaciones MAP.

Presidencia de la República Dominicana (2010). Decreto 604-10. Modificación del Art. 57 del Reglamento de Relaciones Laborales en la Administración Pública. Santo Domingo: Publicaciones MAP.

Ministerio de Administración Pública (2011). Evaluación del desempeño por factores: Guía del evaluador. Santo Domingo, Publicaciones MAP.

Montero, G. (2011). Régimen jurídico y profesionalización de los funcionarios públicos. Santo Domingo: Publicaciones MAP.

Velasco, S. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública Brasileña. En la Conferencia: Seminario Internacional Compartiendo Buenas Prácticas sobre Evaluación del Desempeño en América Latina. Santo Domingo, República Dominicana.

Viswesvaran, C. (2001). Assesment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. Handbook of industrial and organizational Psychology. London: SGE.

Otras fuentes:

(Marzo 5, 2012) Nómina de RD crece más y más. *El Caribe*. Disponible: www.dajabondigital.com

<http://conare.gob.do/SobreCONARE/Visi%c3%b3nyMisi%c3%b3n/tabid/62/Default.aspx>,

<http://www.map.gob.do>

ANEXOS

GUÍA DEL EVALUADOR



**MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(MAP)**

Dirección de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño Laboral

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR FACTORES

GUÍA DEL EVALUADOR

Santo Domingo, D. N.
2012



CONTENIDO	PÁG.
I. Introducción.....	1
II. Objetivos de la Guía.....	1
III. Evaluación del Desempeño.....	2
IV. Políticas.....	2
V. Normas.....	2
VI. Sistema de Calificación.....	5
VII. Instrumentos de Evaluación.....	6
VIII. Instrucciones para el llenado del formulario de evaluación.....	6
IX. Errores más frecuentes que se deben evitar.....	13
X. Recomendaciones.....	14
XI. La Entrevista de Evaluación.....	15

I. INTRODUCCIÓN:

El Ministerio de Administración Pública (MAP) presenta una herramienta para medir el desempeño de los empleados y los aportes individuales en sus puestos de trabajo mostrados por cada uno de ellos, para el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución. Esta guía ofrece una forma simple de realizar la evaluación del desempeño de encargados, profesionales, técnicos y personal de áreas administrativas, con la finalidad de medir las cualidades demostradas por éstos y valorar con qué fuerza laboral se cuenta para hacer los planes estratégicos acordes con la misión y visión de la institución, de ésta forma todos los integrantes alineados a los objetivos estratégicos, comprender las necesidades de nuestros clientes y ofrecerles mejores servicios.

II. OBJETIVOS DE LA GUÍA:

- Conocer el proceso para realizar la Evaluación del Desempeño.
- Entrenar a los encargados de áreas en cómo evaluar el desempeño de sus colaboradores.
- Dar a conocer a los colaboradores los objetivos del proceso de evaluación del desempeño.
- Conocer el contenido de los formularios de evaluación del desempeño que se van a utilizar, para su correcto llenado.
- Garantizar que se cumplan las normas establecidas para realizar este proceso.
- Instruir en la realización de una entrevista de evaluación efectiva.
- Contribuir, a través de una evaluación del desempeño justa y objetiva, a la motivación y satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo.

III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Evaluar el desempeño es hacer una comparación entre la ejecución esperada y la ejecución realizada por el empleado en su puesto de trabajo, en un período de tiempo determinado. Con la aplicación de este subsistema se puede apreciar el desenvolvimiento de los empleados en el cargo.

IV. POLÍTICAS:

El área de Recursos Humanos se regirá por las siguientes políticas:

- Será responsable de entrenar, aplicar y asistir a los encargados de áreas, supervisores y colaboradores en el proceso de evaluación del desempeño.
- Completará las casillas correspondientes a los datos generales del formulario, y remitirá a cada evaluador tantos formularios identificados por grupo ocupacional como colaboradores tenga.
- Realizar la evaluación del desempeño una vez al año y cada uno de los supervisores deberá hacer registros de las conductas de sus colaboradores (Form. 007 de Incidentes Críticos) para fundamentar las calificaciones a ser otorgadas en hechos objetivos.
- Se conformará un **“Comité Ad-hoc de Evaluación del Desempeño”** en los casos que el supervisor inmediato tenga menos de seis (6) meses en el puesto.
- La Evaluación del Desempeño será realizada por los supervisores a sus colaboradores.

V. NORMAS:

- Los resultados de las dos (2) últimas evaluaciones del desempeño servirán para la toma de decisiones sobre ascensos, promociones, otorgamiento de incentivos, adiestramientos, entre otros.
- Para la participación en concursos para ascensos, el evaluado debe haber obtenido dos (2) evaluaciones de desempeño consecutivas de **“bueno”**, con calificación de 75 o más puntos.
- Para optar por una promoción, el evaluado deberá poseer una calificación de **“Muy Bueno a Excelente”** con calificación de 85 o más puntos en las últimas dos evaluaciones consecutivas.

- Para recibir incentivos económicos, académicos y morales el evaluado debe haber obtenido por lo menos una evaluación del desempeño de **“bueno” a “excelente”**, con calificación de 80 o más puntos.
- Estas evaluaciones se realizarán antes de concluido el mes de junio, o cuando la Máxima Autoridad, por necesidad institucional así lo requiera.
- El empleado que obtenga una calificación de sesenta y nueve (69) puntos o menos califica de **insatisfactorio** y deberá someterse a un programa especial de capacitación. En los casos en que el funcionario público no culmine o no apruebe el programa especial de capacitación, o que en el siguiente proceso de evaluación su desempeño sea nuevamente calificado de insatisfactorio, será destituido de su cargo.
- Para evaluar a los (as) servidores (as) se debe haber supervisado a los (as) mismos (as) durante un período no menor de seis (6) meses, y al aplicar la evaluación el supervisor deberá observar las recomendaciones del Encargado de las Oficinas de Recursos Humanos respecto a la aplicación del instrumento.
- En los casos en que los funcionarios llamados a evaluar a sus subalternos no puedan hacerlo debido a una causa de fuerza mayor, o porque se inhiban en atención a una norma oficial vigente, o a un determinado principio ético, la autoridad máxima del organismo, si así correspondiere, podrá crear, con la asesoría del Ministerio de Administración Pública (MAP), **Comités Ad-Hoc de Evaluación del Desempeño**, a fin de que éstos realicen dicha labor.
- En caso de que un (a) supervisor (a) tenga menos de seis (6) meses en el puesto, habrá que conformar un **“Comité Ad-Hoc de Evaluación del Desempeño”** para evaluar aquellos (as) servidores (as) que cumplan con el tiempo.
- El Comité Ad-Hoc de Evaluación del Desempeño estará formado por el Encargado de las Oficinas Recursos Humanos de la Institución, (quien será a la vez coordinador del Comité Ad-Hoc), el Encargado del Área de Evaluación del Desempeño, (si la hubiere), un igual del empleado evaluado, y un representante de la Asociación de Servidores Públicos de la Institución, (si la hubiere).
- De no haber Enc. De Evaluación de Desempeño ni representante de la asociación de empleados se escogerán dos empleados de la institución que conozcan sobre el trabajo y comportamiento del empleado a ser evaluado.
- Si durante el período previo a la evaluación, el (la) servidor (a) ha tenido más de un (a) superior (a) inmediato (a), siempre que dichas supervisiones hayan tenido vigencia en un

lapso no inferior a seis (6) meses, será evaluado (a) por cada uno (a) de ellos (as). Se promediarán ambas evaluaciones y de ese modo se obtendrá la calificación final.

- En caso de reclamos y/o apelaciones de los empleados en relación a la calificación obtenida en la Evaluación del Desempeño, la Ley 41-08 de Función Pública, en sus artículos 15, 16 y 17 establece que: “En cada órgano y entidad pública sujeto a la presente ley se constituirá Ad-Hoc una Comisión de Personal, con atribuciones de conciliación en su ámbito de competencia, sin menoscabo de los recursos administrativos y contencioso-administrativos que puedan ejercer los servidores públicos.
- A tales efectos conocerá y procesará, de conformidad con los reglamentos complementarios de la ley 41-08, las peticiones o reclamos que presenten los servidores públicos, sean o no de carrera.
- La Comisión de Personal estará integrada por: Un representante del Ministerio de Administración Pública, quien la presidirá; Un representante de la autoridad máxima del órgano o entidad administrativa donde sea generado el conflicto; El empleado interesado o su representante.
- Los acuerdos de conciliación de las Comisiones de Personal se decidirán por unanimidad, y serán de obligatorio cumplimiento por las partes. En caso de incumplimiento de lo pactado, podrá solicitarse su ejecución forzosa a la jurisdicción contenciosa-administrativa”.
- “A las reuniones de cada Comisión podrán ser llamados los funcionarios y personas que puedan aportar, con voz y sin voto, elementos de juicio acerca de los asuntos bajo estudio”. “El procedimiento y demás previsiones necesarias para el debido funcionamiento de las Comisiones de Personal, se determinarán mediante instrucciones emanadas del Ministerio de Administración Pública (MAP) por vía del titular del organismo de que se trate”.

VI. SISTEMA DE CALIFICACIÓN:

La escala de calificación está definida de la siguiente manera:

9-10 = **EXCELENTE:** Constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.

8 = **MUY BUENO:** Desempeña el puesto por encima de lo esperado.

7 = **BUENO:** Desempeña el puesto justo en la forma adecuada.

6-1 = **INSATISFACTORIO:** Raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.

Los Rangos Establecidos Son:

De 90 a 100 puntos = Excelente: Para ser ascendido a un cargo superior vacante, o promovido.

De 80 a 89 puntos = Muy Bueno: Para ser promovido, incentivado, y reconocido.

De 70 a 79 puntos = Bueno: Para permanecer en el cargo, o ser incluido en un programa de capacitación.

De 69 puntos o menos = Insatisfactorio: deberá someterse a un programa especial de capacitación. En los casos en que el funcionario público de carrera no culmine o no apruebe el programa especial de capacitación, o que en el siguiente proceso de evaluación su desempeño sea nuevamente calificado de insatisfactorio, será destituido de su cargo.

VII. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:

- Formulario de Incidentes Críticos
- Formularios de Evaluación del Desempeño.

VIII. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN:

Antes de comenzar la evaluación, es necesario que se completen los datos generales del formulario, y se lean cuidadosamente las instrucciones ofrecidas. A continuación se detalla el contenido:

Datos Generales:

- Nombres y Apellidos del empleado.
- Cédula de Identidad y Electoral.
- Cargo que ocupa.
- Unidad donde labora.
- Período de evaluación.
- Fecha de Ingreso a la Institución.
- Sexo.
- Edad.

Se contará con formularios por cada grupo ocupacional.

- **Factores para evaluar al Grupo Ocupacional I de Servicios Generales. Definición:**

1. *Calidad del trabajo:* Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.
2. *Cantidad de trabajo:* Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que ejecuta dichas labores.
3. *Capacidad para seguir instrucciones:* Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.
4. *Cuidado de equipos y materiales:* Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.
5. *Colaboración:* Actitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.
6. *Asistencia:* Cumplimiento al hacer acto de presencia en el trabajo.
7. *Puntualidad:* Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.
8. *Relaciones interpersonales:* Comportamiento social adecuado en el trato con sus supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.
9. *Responsabilidad:* Actitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.

10. *Iniciativa*: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.

- **Factores para evaluar al Grupo Ocupacional II de Apoyo Administrativo.**

Definición:

1. *Calidad del trabajo*: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.
2. *Cantidad de trabajo*: Volumen de trabajo ejecutado. Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.
3. *Organización del trabajo*: Capacidad para lograr eficiencia en su labor, haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.
4. *Colaboración*: Actitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo.
5. *Asistencia*: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.
6. *Puntualidad*: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.
7. *Responsabilidad*: Actitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas originalmente pactados.
8. *Capacidad para soportar presión al entregar resultados*: Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado. Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento.
9. *Discreción y tacto*: Actitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.
10. *Iniciativa*: Capacidad para tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.

- **Factores para evaluar al Grupo Ocupacional III de Técnicos. Definición:**

1. *Calidad del trabajo*: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.
2. *Cantidad de trabajo*: se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.
3. *Capacidad técnica*: Considere conocimientos, técnicas y habilidades aplicadas al eficaz ejercicio del puesto.

4. *Identificación con la institución:* Grado de compromiso en el logro de los objetivos de la organización.
5. *Asistencia:* Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.
6. *Puntualidad:* Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.
7. *Responsabilidad por labores:* Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.
8. *Discreción y tacto:* Actitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.
9. *Capacidad para soportar presión al entregar resultados:* Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.
10. *Iniciativa y creatividad:* Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.

- **Factores para evaluar al Grupo Ocupacional IV de Profesionales. Definición:**

1. *Identificación con la Institución:* Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.
2. *Colaboración:* Actitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.
3. *Calidad del trabajo:* Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.
4. *Cantidad de trabajo:* Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.
5. *Disciplina:* Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario de trabajo establecido.
6. *Relaciones interpersonales:* Comportamiento adecuado en el trabajo con sus superiores, compañeros, usuarios y visitantes. Considere cortesía, tacto y control de emociones.
7. *Discreción y tacto:* Actitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.
8. *Responsabilidad por labores:* Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.

9. *Capacidad para soportar presión al entregar resultados:* Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.
10. *Iniciativa y creatividad:* Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.

- **Factores para evaluar al Grupo Ocupacional V de Dirección. Definición:**

1. *Planificación:* Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto y largo plazo.
2. *Dirección:* Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.
3. *Obtención de información:* Actitud para lograr la información que busca al comunicarse con otro individuo.
4. *Toma de decisiones:* Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.
5. *Cooperación:* Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.
6. *Capacidad para medir resultados:* Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.
7. *Liderazgo:* Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Considere habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.
8. *Responsabilidad por trabajo asignado:* Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.
9. *Creatividad en las tareas:* Actitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y procedimientos de trabajo.
10. *Comunicación:* Habilidad para intercambiar, en forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos.

- **Factores para evaluar Supervisores del área Administrativa ubicados en los Grupos Ocupacionales II y III. Definición.**

1. *Planificación:* Capacidad para programar, de forma oportuna, las estrategias de trabajo a ejecutar en tiempo presente y futuro.

2. *Dirección*: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.
3. *Toma de decisiones*: Forma como resuelve los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta.
4. *Cooperación*: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.
5. *Responsabilidad por trabajo asignado*: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.
6. *Creatividad en las tareas*: Facilidad para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar el trabajo.
7. *Discreción y tacto*: Grado de confianza que se puede depositar en el servidor para mantener información confidencial.
8. *Relaciones interpersonales*: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.
9. *Comunicación*: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente.
10. *Presentación personal*: Imagen que presenta a nivel institucional, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.

IX. ERRORES MÁS FRECUENTES QUE SE DEBEN EVITAR:

1. *De tendencia central*: al momento de calificar, se escogen las calificaciones del centro, nunca los extremos.
2. *Efecto de halo*: tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor positivo, a todos los aspectos del desempeño de esa persona. Se manifiesta cuando las evaluaciones en varios factores tienden a correlacionar altamente entre ellos.
3. Efecto de evento reciente: se juzga al evaluado favorable o desfavorablemente basándose en las últimas conductas que recuerda el evaluador, sean positivas o negativas.
4. *De benevolencia*: se evalúa a todos los colaboradores por igual, colocándolos en el extremo superior de la curva normal.
5. *Error Aleatorio*: Se coloca la calificación al azar, sin fijarse a quien se le asigna el deficiente, bueno o excelente.

6. *De similitud*: cuando uno de los evaluados tiene algún parecido con la forma de ser del evaluador, si la autoestima de este último es alta, entonces dará una buena calificación, si es baja, lo calificará mal.
7. *De familiaridad*: cuando algún evaluado guarda un parecido con un familiar cercano del evaluador.
8. *De edad*: es cuando se toma como parámetro la edad del empleado que se evalúa, a favor o en contra.
9. *De antigüedad*: afecta la evaluación que se haga, si el evaluado tiene mucho o poco tiempo en la institución.
10. *Valoración del carácter*: es cuando se tiende a evaluar por el tipo de persona que es el empleado, es decir, no es visto como empleado. Tampoco se aprecia su ejecución en el trabajo.

X. RECOMENDACIONES:

Algunos de los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar al personal bajo su supervisión a los fines de hacer una correcta, objetiva y justa evaluación, son:

- Asegurarse de haber leído la guía.
- Comprobar que el formulario de evaluación corresponde al Grupo Ocupacional del (de la) servidor (a) a evaluar.
- Leer cuidadosamente cada factor antes de calificar.
- Marcar con una X en el grado de calificación que más se ajuste a la actuación del empleado.
- Ser justo y objetivo.
- Completar a lápiz, luego de la entrevista pásele a tinta.
- Entregar los resultados de la evaluación a cada empleado mediante una entrevista personal.
- Remitir los formularios debidamente llenados y firmados al área de Recursos Humanos, según los plazos acordados.
- El área de Recursos Humanos remite a la Dirección de Reclutamiento, Selección, y Evaluación del Ministerio de Administración Pública (MAP) los resultados del proceso de evaluación en el formato preestablecido (físico y digital).

XI. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN:

La entrevista de evaluación consiste en una conversación planificada entre el empleado y el evaluador, con el propósito de analizar el desempeño laboral del empleado en un período determinado. Debe ser un diálogo franco, cordial y abierto donde tanto evaluador como evaluado aclaren aspectos concernientes al desempeño del evaluado.

Debe tener en cuenta lo siguiente:

- Elegir el lugar adecuado, donde no hayan distracciones.
- La entrevista puede durar hasta 25 minutos.
- Tener a mano los registros de las conductas de los evaluados.
- Al iniciar la entrevista se le debe decir al evaluado cuál es el objetivo de la misma.
- Analizar los aspectos sobresalientes o fortalezas del evaluado.
- Analizar las debilidades del evaluado, citando ejemplos que justifican esa calificación.
- Motivar al evaluado a que exprese sus opiniones o comentarios.
- Se le debe pedir al evaluado que firme el formulario, expresando su conformidad o no con los resultados de la evaluación.
- Elaborar, conjuntamente con el evaluado, un plan de acción para mejorar el desempeño del mismo y entregárselo por escrito.

Finalmente, el propósito de esta guía es ayudar a realizar una **justa y objetiva** evaluación del desempeño de los empleados y de este modo puedan fundamentar los beneficios, incentivos y sanciones a sus servidores, siempre apegados a los resultados de dichas evaluaciones; ya que esto contribuye a contar con un personal más identificado, motivado y comprometido con el plan estratégico de la institución.

RECUERDE QUE USTED ES RESPONSABLE DE REALIZAR UNA BUENA EVALUACIÓN.

Instrumentos de Evaluación del Desempeño por factores por Grupo Ocupacional

FORM. EVA-001

Ministerio de Administración Pública (MAP)					EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL I DE SERVICIOS GENERALES							
IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:												
1. Apellidos:			2. Nombres:			3. Cédula de Identidad y Electoral:						
4. Cargo:			5. Unidad donde labora:			6. Período que cubre la evaluación:						
7. Fecha de Ingreso a la institución:			8. Sexo:			9. Edad:						
10. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado).			CALIFICACIÓN							11. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR		
			Deficiente					Regular	Buena		Muy Buena	Excelente
			1	2	3	4	5	6	7		8	9
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:												
10.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.												
10.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que realiza dichas labores.												
10.3. CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.												
10.4. CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.												
10.5. COLABORACIÓN: actitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.												
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:												
10.6. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.												
10.7. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.												
10.8. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.												
10.9. RESPONSABILIDAD: actitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.												
10.10. INICIATIVA: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.												

12. Calificación Final

Ministerio de Administración Pública (MAP)					FORM. EVA-004 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL IV DE PROFESIONALES							
IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:												
1. Apellidos:			2. Nombres:			3. Cédula de Identidad y Electoral:						
4. Cargo:			5. Unidad donde labora:			6. Período que cubre la evaluación:						
7. Fecha de Ingreso a la institución:			8. Sexo:			9. Edad:						
10. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)			CALIFICACIÓN							11. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR		
			Deficiente					En proceso	Buena		Muy Buena	Excelente
			1	2	3	4	5	6	7		8	9
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:												
10.1. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.												
10.2. COLABORACIÓN: actitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.												
10.3. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.												
10.4. CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.												
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:												
10.5. DISCIPLINA: Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario establecido.												
10.6. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento adecuado en el trabajo con sus superiores, compañeros, usuarios y visitantes. Considere cortesía, tacto y control de emociones.												
10.7. DISCRECIÓN Y TACTO: actitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.												
10.8. RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.												
10.9. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.												
10.10. INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.												

12. Calificación Final

13. Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:

14 Nombre del Evaluador:

Firma del Evaluador:

15 Nombre del evaluado:

☐ No está de acuerdo con los resultados

☐ Está de Acuerdo con los resultados

Explique:

Fecha:

16. PARA USO DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

La opinión del supervisor con relación al trabajo y dedicación de este empleado es:

D ☐ I ☐ B ☐ MB ☐ E ☐

Recomendación del supervisor:

Mantenerlo en el cargo: Sí ☐ No ☐

Reubicarlo: ¿Dónde?

Promoverlo: ¿A qué puesto?

Premiarlo: ¿En qué forma?

Adiestrarlo: ¿En qué (o cuáles) aspectos?

Otros:

Fecha:

Firma del Enc. de Recursos Humanos:

Definición de Escala de Calificación

- * DEFICIENTE (D): Raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.
- * INSATISFACTORIO (I): Frecuentemente presenta dificultades en el desempeño de su puesto.
- * BUENO (B): Desempeña el puesto justo en la forma adecuada.
- * MUY BUENO (MB): Desempeña el puesto por encima de lo esperado.
- * EXCELENTE (E): Constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.

Solicitud de Pago Bono Evaluación del Desempeño

CALCULO DE BENEFICIOS LABORALES

FO DRL-001

Version: 01

"Año del Bicentenario del Natalicio de Juan Pablo Duarte"

RNC.: 401-03674-4

Cédula :	Número :
Nombre :	Tiempo Laboró :
Apellido :	Motivo : Evaluación de Desempeño
Sexo :	Fecha Cancelación :
Reclamación :	Sueldo : \$25,000.00
Cargo :	
Institución :	

MONTO Y DETALLE DE BENEFICIOS

Descripción	Tiempo	Monto
Bono por Desempeño Art. 46 Ley 41-08, Reg. No.523-09 y Dec. No. 604-10	1 Mes	25,000.00
Total General		RD\$25,000.00

Nota: Cálculos realizados en base a datos de documentos presentados por la parte interesada, por lo cual las cifras definitivas estan sujetas a posibles modificaciones.

Dado en Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los 9 días del mes de Mayo , del año Dos Mil Doce (2012).

Lic. Ramón Ventura Camejo
Ministro de Administración Pública

Dra. Mariza de la Cruz Hernández
Directora de la Dirección de Relaciones
Laborales

DOCUMENTO CONTROLADO
SGC - MAP

Reconocimiento Público Día del Servidor Público

