**POLÍTICA DE CONTROL INTERNO**

**“Evaluación del desempeño”**

1. **Antecedentes**

La presente POLÍTICA se emite para facilitar la aplicación de lo establecido en las “Guías para la Implementación del Control Interno Institucional en el marco del SINACORP**[[1]](#footnote-1)**” emitida por la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno Institucional (ONADICI).

Esta POLÍTICA se relaciona con el cumplimiento de las siguiente Práctica Obligatoria contenida en dichas Guías:

Componente: 1. Ambiente de Control Interno

Elemento: 1.8 Personal Competente y Gestión Eficaz del Talento Humano – Servicio Civil de Carrera

Práctica Obligatoria: 1.8.4 PO.3

Elemento: 1.9 Personal Competente y Gestión Eficaz del Talento Humano – Calidad del Servidor Público

Práctica Obligatoria: 1.9.4 PO.1

Al margen de lo anterior, mediante ésta POLÍTICA se complementa y contribuye al cumplimiento de lo establecido en la Ley del Servicio Civil y su Reglamento.

1. **Objetivo**

Establecer un proceso planificado, sistemático, objetivo, integral y continuo que permita evaluar el rendimiento del personal en relación a los objetivos establecidos o resultados esperados del desempeño de sus funciones y procedimientos establecidos en los Manuales respectivos y, como resultado de ello, llevar a cabo acciones orientadas a mejorar la calidad individual y en conjunto del plantel de servidores y funcionarios públicos para un mejor desempeño y logro de objetivos organizacionales mediante la identificación de: (i) debilidades, para colaborar en la superación de las mismas, y (ii) fortalezas, para consolidarlas y promover su emulación al interior de la entidad.

1. **Alcance**

Aplica a todo el personal de la entidad, funcionarios y servidores púbicos, comprendidos o no en la Ley de Servicio Civil.

1. **Directrices**

La presente POLÍTICA abarca los siguientes temas a ser tenidos en cuenta durante el proceso de “Evaluación del Desempeño”:

1. Objetivo de la “Evaluación del Desempeño”.
2. Planificación de la “Evaluación del Desempeño”.
3. Desarrollo de la “Evaluación del Desempeño”.
4. Toma de decisiones resultantes de la “Evaluación del Desempeño”.

A continuación se aborda cada uno de los temas arriba citados y objeto de este documento:

1. ***Objetivo de la “Evaluación del Desempeño”***

Tal como fue mencionado en el apartado II. de la presente POLÍTICA, se puede concluir de forma resumida, que el objetivo del proceso de “Evaluación del Desempeño” es contribuir, a partir de los resultados arrojados por dicho proceso, a tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad colectiva del personal de la entidad mediante la superación permanente del potencial de desempeño y el desarrollo futuro de los mismos.

Ampliando lo anteriormente mencionado, en el punto 4. podrán observarse algunas de las variadas decisiones que ejemplifican y brindan mayor información para entender el objetivo de la “Evaluación del Desempeño”.

1. ***Planificación de la “Evaluación del Desempeño”***

El proceso de “Evaluación del Desempeño” debe ser adecuadamente planificado a efecto de obtener resultados útiles para alcanzar el objetivo de esta POLÍTICA. Entre las actividades a programar se encuentran, utilizando cada responsable el mejor criterio para su secuencia:

* Identificar e informar a los evaluadores (por ejemplo jefes) y a quienes revisarán las evaluaciones (por ejemplo gerentes).
* Establecer el período de alcance de la evaluación, también llamado periodicidad. Por ejemplo, según el artículo 162 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil la evaluación “…deberá practicarse por lo menos una vez al año”. Cada entidad en función a sus características funcionales y operacionales podrá establecer una periodicidad inferior a un año pero nunca mayor.
* Establecer las fechas en las que se hará entrega, con la debida antelación, de los formularios oficiales para llevar a cabo las respectivas evaluaciones del desempeño.
* Fijar el plazo o período y fechas límites en los cuales deberá llevarse a cabo: (i) la evaluación mediante el llenado de los formularios oficiales correspondientes, (ii) reuniones para la presentación a los evaluados de los resultados de la evaluación y acordar un alternativas de mejora cuando fuese necesario, (iii) la revisión de la evaluación por parte de los responsables para ello, y (iv) la entrega de los formularios oficiales de evaluación ya completados a la Unidad de Recursos Humanos o su equivalente y otras instancias cuando se trate de empleados bajo el régimen de Servicio Civil.
* Establecer la fecha en que la Unidad de Recursos Humanos o su equivalente debe presentar a la Máxima Autoridad de la Entidad y a los responsables de cada unidad organizacional, un Informe conteniendo los resultados del análisis de resultados, tabulación, consolidación y conclusiones obtenidas a partir del proceso de Evaluación del Desempeño” (incluir otras y otras instancias cuando se trate de empleados bajo el régimen de Servicio Civil).
* Determinar la fecha en que se llevará a cabo una capacitación a los evaluadores para unificar criterios en cuanto a los objetivos, alcance y factores de evaluación y calificación contenidos en el respectivo formulario.

1. ***Desarrollo de la “Evaluación del Desempeño”***

Consideraciones generales

El medio o instrumento a utilizar en el proceso de referencia será un formulario oficialmente aprobado, el cual deberá contemplar como mínimo características que se abordan en este punto (en el APÉNDICE I se presenta un modelo establecido por la Dirección General de Servicio Civil).

Dicho formulario deberá ser llenado con la mayor objetividad posible y el evaluador deberá denunciar y abstenerse de realizar una evaluación ante cualquier conflicto de intereses que le impida llevar a cabo la misma de manera independiente e imparcial, por distintas razones que pueden alterar dichas actitudes.

Los resultados de la evaluación plasmados en el formulario respectivo, siempre deben ser presentados al evaluado en una reunión realizada para obtener el parecer o argumentos del evaluado que cambien la calificación inicial del evaluador. Asimismo, antes de concluir dicha reunión y en los casos que se requieran de mejoras, deberá acordarse con el evaluado las alternativas a adoptar en el futuro inmediato para subsanar las posibles debilidades encontradas.

Los marcos de referencia a ser utilizados por el evaluador están representados básicamente por, entre otros: la Ley y Reglamento de servicio Civil, el Programa Operativo Anual, el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procesos y Procedimientos, Instructivos, etc.

Factores o criterios a evaluar y calificación

En general, la evaluación del desempeño está orientada a evaluar el rendimiento del trabajo de los empleados públicos, medido en términos de:

* Calidad del Trabajo.

Mide la cantidad de conocimientos y actitudes profesionales previamente adquiridas y que el puesto exige.

* *Responsabilidad.*

Mide cómo el trabajador se dedica al trabajo y lo efectúa siempre dentro del plazo estipulado. Considera cuánta fiscalización o supervisión se necesita para conseguir los resultados deseados.

* *Conocimiento del trabajo.*

Mide el conocimiento del empleado sobre el trabajo asignado.

* *Disciplina.*

Evalúa el comportamiento del empleado hacia sus superiores y con sus compañeros, cumpliendo con las normas establecidas en el reglamento de la institución.

* *Cooperación.*

Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.

* *Iniciativa.*

Mide la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejoras.

* *Relaciones interpersonales.*

Evalúa la habilidad para mantener buenas relaciones con sus compañeros y con los superiores y público en general cuando se del caso.

* *Puntualidad y asistencia.*

Mide la frecuencia de retraso en la entrada al trabajo (ver control de entradas) y el cumplimiento al hacer acto de presencia diaria.

Para los empleados comprendidos en el régimen del servicio civil y de acuerdo al Reglamento de la Ley de Servicio Civil, es de uso “obligatorio” el formulario presentado como Modelo sugerido en el APÉNDICE I de esta POLÍTICA (se adjunta formulario e instructivo). Dicho Modelo se presenta a título de ejemplo para evaluar a los empleados que se desempeñan dentro del “Grupo Técnico, Administrativo”; para el resto de servidores y funcionario públicos deberán solicitarse los formularios correspondientes al “Departamento de Adiestramiento y Evaluación de Servicios” de la “Dirección General de Servicio Civil”, los cuales también deben ser tomados como Modelos sugeridos para los empleados que no estén comprendidos dentro de la Ley de Servicio Civil. Cada institución podrá adaptar estos factores a través de los sub-factores respectivos en función a la naturaleza, características y objetivos propios de la entidad en la que se desempeñan, sin alterar el sentido de la utilización de dichos formularios.

Grados de calificación

La metodología para la calificación de los factores objeto de la evaluación del desempeño será la de “grados”. Al respecto, el evaluador al momento de calificar el desempeño del empleado en relación a un sub-factor o criterio pre-establecido, deberá seleccionar un grado de los cinco (5) niveles presentados en el formulario respectivo y luego, dentro de éste, elegir y marcar una de las dos calificaciones que mejor exprese el desenvolvimiento del evaluado.

Es importante que el formulario que se utilice siempre contenga o se disponga de un espacio en donde colocar el resumen de la calificación general del evaluado.

Formulario a utilizar

En el APENDICE I se presenta el formulario e instructivo elaborado por la “Dirección General de Servicio Civil” para el “Grupo Técnico, Administrativo”, el cual es de uso obligatorio para los empleados públicos comprendidos en dicho régimen y es el formulario sugerido para el resto de los empleados, con las adaptaciones que la naturaleza de las operaciones y objetivos institucionales requieran.

No obstante lo anterior y en relación al personal fuera del ámbito de competencia de la Ley de Servicio Civil, es importante destacar que cualquier ajuste al formulario arriba mencionado debe respetar, como mínimo, los criterios de:

* Practicidad (debe ser simple de fácil comprensión y aplicación).
* Minimización de la subjetividad en la interpretación de criterios.
* Facilidad para la consolidación y elaboración de conclusiones generales.
* Economicidad de tiempo (el llenado del formulario debe demandar el menor tiempo posible).

El formulario a utilizar siempre deberá disponer de espacios para las firmas correspondientes al evaluador, evaluado y revisor. Adicionalmente, deberá contener un espacio para incluir las recomendaciones planteadas para que: (i) el evaluado mejore aquellos aspectos calificados como débiles, o bien (ii) las autoridades analicen la adopción de decisiones sugeridas como resultado de la evaluación, algunas de las cuales se presentan en el próximo numeral.

1. ***Toma de decisiones resultantes de la “Evaluación del Desempeño”.***

La aplicación del proceso de “Evaluación del Desempeño” representa una importante herramienta y fuente de información para adoptar decisiones tendientes a mejorar el rendimiento colectivo del talento humano, por lo cual su elaboración requiere, sin lugar a dudas, de una gran responsabilidad y objetividad en su realización. Una “Evaluación del Desempeño” sin acciones posteriores podría decirse que es un desaprovechamiento de tiempo, esfuerzos y recursos, en detrimento de la eficacia, eficiencia y economía de la entidad.

A continuación se mencionan algunas de las decisiones que podrían adoptarse a partir de los resultados consolidados del proceso de evaluación del desempeño:

* Promociones o ascensos verticales o en otra dependencia.
* Despidos o reducción forzosa de personal.
* Traslados, permutas de personal o reubicaciones para un mejor aprovechamiento de la competencia del empleado.
* Aumento salarial.
* Capacitaciones (desde conferencias hasta talleres o diplomados).
* Modificación de políticas salariales.
* Supresión o creación de puestos.
* Modificación de Manuales de: (i) Organización y Funciones, y/o (ii) Procesos y Procedimientos.
* Asignación de becas de estudio o pasantías (locales o internacionales).
* Desarrollo de políticas de motivación o incentivos.
* Ajuste del grado de supervisión requerido.
* Modificaciones o ajuste en el proceso actual de selección y/o inducción de personal.
* Desarrollo de mecanismos para mejoramiento de relaciones interpersonales.

1. **Responsabilidades**

Para el cumplimiento de la presente POLÍTICA se establecen, como mínimo y sin perjuicio de las responsabilidades establecidas en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil, las siguientes:

***Unidad de Recursos Humanos o equivalente***

1. Planificar y coordinar el proceso de “Evaluación del Desempeño”, desde su elaboración hasta la tabulación de resultados y emisión de conclusiones.
2. Velar por el adecuado cumplimiento del proceso periódico de “Evaluación del Desempeño”.
3. Adoptar las decisiones que fueran de su competencia en relación a los resultados obtenidos del proceso de “Evaluación del Desempeño”, contando previamente con las autorizaciones que correspondan en función de las decisiones a tomar.

***Responsables de las unidades organizacionales y otro que tenga personal subordinado***

1. Llevar a cabo, en tiempo y forma, de manera responsable y objetiva el proceso de “Evaluación del Desempeño”, de conformidad a la planificación señalada en a) del apartado anterior y las responsabilidades incluidas en la misma.
2. Proponer acciones a seguir en función de los resultados de las evaluaciones.
3. Adoptar las decisiones que fueran de su competencia en relación a los resultados obtenidos del proceso de “Evaluación del Desempeño”, contando previamente con las autorizaciones que correspondan en función de las decisiones a tomar.

***Personal de la entidad***

1. Asistir a las reuniones relacionadas a dicho proceso cuando sean convocados y acatar las decisiones y planes de mejora adoptados como resultado de las evaluaciones del desempeño.

***Unidad de Auditoría Interna***

1. Dar estricto seguimiento al efectivo cumplimiento de la presente POLÍTICA e informar al respecto y oportunamente a las instancias correspondientes, entre ellos, el Comité de Control Interno Institucional.

1. SINACORP = Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos, a cargo del Tribunal Superior de Cuentas. [↑](#footnote-ref-1)