

Guía breve para la evaluación de desempeño y potencial

Versión abreviada del Manual para la
evaluación de desempeño y potencial

Febrero 2013



SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA
DEL PARAGUAY

INSTITUCIONES PÚBLICAS SUSTENTADAS EN EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS INTEGRANTES

Para cumplir con el objetivo de fortalecer el funcionamiento eficiente y transparente de las instituciones del Estado, la Secretaría de la Función Pública (SFP) ha encarado un proceso integral de reforma del servicio civil en el Paraguay, generando una serie de herramientas que permiten la implementación de nuevas políticas de gestión de personas en la administración pública.

La eficiencia y transparencia de las instituciones públicas tienen uno de sus pilares en el buen desempeño de las personas que las integran, y este desempeño, para que sea óptimo, requiere de evaluaciones objetivas y sistemáticas. La evaluación de desempeño permite que la gestión institucional se oriente al logro de resultados, y posibilita que las personas avancen en su carrera profesional sobre la base de sus méritos y de la equidad.

Esta ***Guía breve para la evaluación de desempeño y potencial*** contiene los conceptos principales relacionados con el tema, al tiempo de informar sobre las etapas del proceso y los pasos para calificar el desempeño y potencial de las personas en las entidades e instituciones públicas –evaluación primaria– y para elaborar órdenes de mérito equitativos a partir de las evaluaciones primarias de grupos de evaluados –evaluación secundaria–.

Para profundizar los contenidos presentados en la Guía Breve, se puede consultar el ***Manual para la evaluación de desempeño y potencial***, de la Secretaría de la Función Pública.

MARCO CONCEPTUAL

Conocer los conceptos que guían los procesos evaluativos de las personas que se desempeñan en una institución es esencial para llevarlos adelante con éxito. Cuando las personas responsables e involucradas en dichos procesos comprenden el marco normativo y conceptual desde el cual se parte para transformar las prácticas cotidianas en sentido positivo, estos cambios se hacen sostenibles.

En este apartado, se presentan los principales conceptos necesarios para comprender el proceso de evaluación de desempeño y potencial.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño consiste en calificar la manera en que se han realizado las tareas laborales y en las cuales se han logrado determinados resultados por el trabajo desempeñado, en un período determinado de tiempo y conforme a criterios establecidos.

¿Cómo se evalúa el desempeño?

Las técnicas básicas son:

- las objetivas, basadas en indicadores que pueden observarse y medirse
- las subjetivas, basadas en percepciones e interpretaciones de las personas evaluadoras

¿Cuáles son las características de las técnicas objetivas?

- Son difíciles de generalizar porque no se pueden establecer indicadores en todos los casos.
- Deben relacionar lo más estrechamente posible la evaluación del desempeño con datos observables de la realidad del trabajo, como por ejemplo, las tareas desempeñadas.
- Se deben identificar las dificultades no atribuibles a la persona, que pudieron influir en el desempeño.
- Se deben relacionar las evaluaciones de los factores que inciden en el desempeño, con las evidencias disponibles sobre esos factores. Por ejemplo, vincular la tarea realizada con la formación, experiencias desarrolladas, entre otras.

¿Cuáles son las características de las técnicas subjetivas?

- Analizan factores como “rendimiento en calidad”, “rendimiento en cantidad”, “cumplimiento de plazos”, “cumplimiento de metas”; entre otros.
- Ayudan a identificar acciones que podrían mejorar los desempeños futuros, por ejemplo: capacitaciones, rediseños de los puestos, reconsideraciones de las prácticas y estilos de trabajo, formas en que se ejerce la supervisión, entre muchos otros.
- Ayudan a orientar el proceso de evaluación como aporte positivo y pueden traducirse en planes de mejora.

¿Cuáles son las condiciones que inciden en el desempeño?

Las dos condiciones individuales que afectan positiva o negativamente los desempeños en las tareas son las **capacidades y las actitudes**.

Las **capacidades** (o competencias), son las habilidades socio participativas (capacidad para trabajar en equipo y para mantener buenas relaciones interpersonales, los conocimientos, tanto los específicos para realizar las tareas técnicas, como los generales que permiten identificar el sentido y finalidad de las tareas para la organización).

Las **actitudes** laborales son las orientaciones de las conductas en relación al trabajo y en relación al servicio público. Las dos actitudes que más inciden en el desempeño en este sentido son la responsabilidad por resultados y la cooperación.

¿Qué diferencia hay entre la evaluación del desempeño y la evaluación del potencial?

La evaluación del desempeño es un proceso de control de algo que ya pasó. La evaluación del potencial estima las posibilidades de desempeños futuros y, por lo tanto, es un pronóstico.

Previo a ello está la **detección de potencial** que no tiene las complejidades de una evaluación, pero proporciona información de mucha utilidad tanto para la potencial movilidad como para orientar el desarrollo dentro de la carrera organizativa.

Un ejemplo de evaluación de potencial son los procesos de evaluación de selección para ocupar puestos de trabajo (p.ej. en concursos).

¿Qué es la evaluación primaria?

Es la realizada por el jefe o supervisor inmediato del evaluado, y validada por un Comité de Evaluación o al menos, por su superior inmediato. Consiste en aplicar los instrumentos disponibles, en la realización de entrevistas, etc., y como resultado de ello se obtiene una calificación.

Cualquiera sea el instrumento utilizado, será una constancia de calificación primaria que debe ser comparada con las restantes en la segunda etapa o evaluación secundaria.

¿Qué es la evaluación secundaria?

Es la evaluación realizada por las instancias superiores, en la que se deben comparar diferentes evaluaciones primarias con el fin de establecer órdenes de mérito. Esto se debe a que las personas que realizan las evaluaciones secundarias deben tener la posibilidad de modificar las evaluaciones primarias, a fin de que haya equidad entre dichas evaluaciones primarias, y de garantizar la coherencia de las evaluaciones.

¿Cómo funcionan las escalas de evaluación?

Las calificaciones en términos numéricos deben realizarse mediante escalas que puedan ser entendidas de manera homogénea por los diferentes evaluadores para garantizar la equidad en el proceso.

En el modelo de instrumento de evaluación primaria se incluyen tres escalas básicas: una para calificar el desempeño en las tareas, una para calificar las capacidades, y otra para las actitudes. Las calificaciones se basan en situaciones observables y pertinentes, no en aspectos valorativos subjetivos, sino en las fallas y errores que pueden observarse en los desempeños y que pueden ser mejorados.

En el modelo de instrumento de evaluación secundaria también se incluyen tres escalas básicas: una para la calificación de desempeño en las tareas, una para las capacidades y otra para las actitudes. En este caso, los criterios se refieren a comparaciones y no a desempeños o comportamientos individuales.

¿Cómo es la matriz de evaluación?

Está compuesta de dos dimensiones:

- desempeño en las tareas
- capacidades y actitudes

TABLA DE INSUMOS E INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA CADA ETAPA*

| Etapa | Insumo | Instrumento |
|--|---|--|
| Primera: Evaluación Individual Primaria de Desempeño y Potencial | <ul style="list-style-type: none"> • Normativa sobre Evaluación • Normativa sobre Promociones • Normativa sobre Capacitación y Formación • Clasificador de Puestos de Trabajo (CPT) • Clasificador de Categorías Escalonarias (CCE) • Definición de Variables del Instrumento según agrupamientos • Información individual disponible en el legajo | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumento 01- Instrumento modelo Evaluación Primaria Individual de Desempeño y Potencial • Instrumento 01.2 - Definición de Variables del Instrumento según Agrupamientos |
| Segunda: Evaluación Secundaria de Desempeño - Etapa I | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumento Evaluación individual de desempeño y potencial • Instrumento Definición de variables según agrupamientos • Entrevistas a evaluadores primarios en casos necesarios | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumento 02 - Informe - Acta de Evaluación Secundaria de Desempeño - Etapa I |
| Tercera: Evaluación Secundaria de Desempeño - Etapa II | <ul style="list-style-type: none"> • Acta de Evaluación Secundaria Etapa I • Informes de evaluaciones primarias • Entrevistas a integrantes de comisiones de Evaluación Secundaria Etapa I en casos necesarios • Entrevistas a evaluadores primarios en casos necesarios | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumento 02 - Informe - Acta de Evaluación Secundaria de Desempeño - Etapa II |

* Disponibles en el Anexo del *Manual para la evaluación de desempeño y potencial*.

Programa de Democracia
Calidad en la Gestión Pública



La edición y la publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL

Evaluar el desempeño de las personas en los puestos de trabajo en los que se hayan desempeñado en el período evaluado, implica realizar la evaluación primaria por parte del jefe inmediato y/o superior jerárquico, y la evaluación secundaria en dos etapas, para finalizar el proceso con el establecimiento del Orden de Mérito, según las calificaciones obtenidas.

LAS ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL

Para evaluar el desempeño y potencial del funcionariado en las entidades públicas, se parte de la normativa de la institución, y de los clasificadores de puestos, así como de la información del legajo de las personas que serán evaluadas. El proceso tiene como primera etapa la *Evaluación primaria Individual de Desempeño y Potencial*, luego, la *Etapa I de la Evaluación Secundaria de Desempeño*, a la que sigue la *Etapa II de la Evaluación Secundaria de Desempeño* y como producto final el *Orden de Mérito*. Para la Etapa II se debe conformar la Comisión de Evaluación Secundaria.

