

**Informe de Investigación de
Campo, que describe los
mecanismos de recopilación y
procesamiento de datos del
Sistema de Gestión del desempeño**

Guatemala, Noviembre de 2016

Índice

1	Resumen ejecutivo	1
2	Introducción	3
3	Situación actual de gestión del desempeño	4
3.1	Metodología de investigación	4
3.1.1	Enfoque de la investigación	5
3.1.2	Contexto de la investigación	5
3.1.3	Población objeto de estudio	7
3.1.4	Diseño de la investigación	7
3.1.5	Procedimiento para aplicación de instrumentos.....	8
3.1.6	Descripción del proceso de recolección de datos.....	9
3.2	Presentación de resultados	9
3.2.1	Aplicación del sistema de gestión del desempeño	10
3.2.2	Fundamento de aplicación de las evaluaciones de desempeño.....	14
3.2.3	Fundamento de estructura de las evaluaciones del desempeño	16
3.2.4	Forma de aplicación de las evaluaciones del desempeño	20
3.2.5	Procedimiento de las evaluaciones del desempeño.....	22
3.2.6	Barreras en la aplicación de las evaluaciones del desempeño	28
3.3	Análisis de resultados	29
4	Conclusiones	34

5	Anexo cuestionario.....	37
6	Anexo Oficio Circular	42

Índice de cuadros

Cuadro 1: Guatemala, instituciones regidas por la Ley del Servicio Civil.....	7
Cuadro 2: Fundamento de evaluaciones del desempeño	14
Cuadro 3: Guatemala, método de evaluación.....	18
Cuadro 4: Guatemala, acciones según resultados insatisfactorios	26

Índice de figuras

Figura 1: Guatemala, proceso de recolección de información	9
--	---

Índice de gráficas

Gráfica 1: Guatemala, aplicación de evaluaciones de desempeño	10
Gráfica 2: Guatemala, aplicación de evaluaciones por institución.....	11
Gráfica 3: Guatemala, motivo por el cual no se aplican las evaluaciones de desempeño....	12
Gráfica 4: Guatemala, frecuencia de aplicación de las pruebas	13
Gráfica 5: Guatemala, responsable de la aplicación de las evaluaciones del desempeño	15
Gráfica 6: Guatemala, existencia de procedimientos o manuales para la aplicación de las evaluaciones de desempeño.....	16
Gráfica 7: Guatemala, Factores calificados en la evaluación del desempeño	17
Gráfica 8: Guatemala, técnica de aplicación de las evaluaciones del desempeño	19

Gráfica 9: Guatemala, forma de aplicación de evaluación.....	21
Gráfica 10: Guatemala, fases utilizadas en la evaluación de período de prueba.....	22
Gráfica 11: Guatemala, fases utilizadas en la evaluación ordinaria.....	23
Gráfica 12: Guatemala, fases utilizadas en la evaluación extraordinaria.....	24
Gráfica 13: Guatemala, notificación de resultados a Oficina Nacional de Servicio Civil ...	25
Gráfica 14: Guatemala, acciones que realizan según resultados satisfactorios.....	27
Gráfica 15: Guatemala, barreras de aplicación de las evaluaciones del desempeño.....	28

1 Resumen ejecutivo

La gestión del desempeño tiene el objetivo fortalecer y modernizar el sistema de administración de recursos humanos y como resultado del proceso de evaluación, se persigue implementar estrategias que consoliden la Carrera Administrativa, a través de utilizar los resultados del proceso para la generación y ejecución de planes y programas de desarrollo y formación de personal, incentivos y ascenso del recurso humano, tratando con ello de provocar cambios en la cultura organizacional y motivar hacia el compromiso para alcanzar la excelencia de los servidores públicos y de las organizaciones donde laboran

En la actualidad los constantes cambios demandan que toda administración se ajuste a las nuevas formas de administración, por lo que las administración pública debe adaptarse a la modernización de los procesos administrativos a fin de ser competente, para crear profesionalidad y calidad en la ejecución de las actividades y procesos, de manera que existe la necesidad de pasar de una administración tradicional a un Sistema de Administración de Recursos Humanos, donde una de sus funciones es gestionar el desempeño de los servidores públicos tanto en evaluación en periodo de prueba como evaluaciones ordinarias y extraordinarias.

La Oficina Nacional de Servicio Civil como ente rector del recurso humano, con el objetivo de fortalecer Servicio Civil, realizó la investigación con el objeto de compilar información para conocer la situación actual del sistema de evaluación del desempeño en las instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley del Servicio del Servicio Civil.

Por lo que se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada, los cuales nos permiten establecer y conocer la situación del sistema de gestión del desempeño

en las instituciones, y utilizarlos para la elaboración de una propuesta que permita crear un sistema de evaluación del desempeño que logre medir el rendimiento que cada servidor público aporta con su accionar al cumplimiento de los planes, programas y metas institucionales, lo que sin duda coadyuvará a mejorar la calidad de los servicios que presta la administración pública; y, como consecuencia, a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los usuarios, beneficiarios y destinatarios de los mismos.

2 Introducción

El documento presenta el informe de investigación de campo de la situación actual de la aplicación del sistema de gestión del desempeño, en treinta y siete instituciones del Organismo Ejecutivo, sujetas a la Ley del Servicio Civil.

La Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, como ente rector de la administración de recursos humanos, debe velar para garantizar eficiencia institucional en Administración Pública, a través de la aplicación de las normas que definen el sistema de administración de personal.

Por tal razón, se realizó esta investigación con el objeto de conocer la situación actual del sistema de gestión del desempeño y posteriormente desarrollar una propuesta metodológica para su desarrollo en el Sistema de Administración de Recursos Humanos - SARH-.

Para el desarrollo de la investigación, se estructuró la metodología mediante la que se estableció una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo exploratoria descriptiva, aplicando un cuestionario a los responsables de Recursos Humanos en treinta y siete instituciones, logando recabar información de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.

El informe presenta los resultados obtenidos de la situación actual del sistema de gestión del desempeño, distribuido en cuatro secciones, la primera describe la metodología utilizada para la realización de la investigación, la segunda contiene la presentación de los resultados, la tercera presenta el análisis de los resultados, para continuar con las conclusiones de la investigación y la última se presentan anexos que fueron apoyo para el desarrollo de la investigación.

3 Situación actual de gestión del desempeño

La gestión del desempeño es importante en la administración del recurso humano, debido a que permite medir el rendimiento de los colaboradores y el cumplimiento de metas institucionales.

Como parte de los esfuerzos realizados por la Oficina Nacional de Servicio Civil, siendo la institución rectora y asesora del Sistema de Recursos Humanos en la Administración Pública, responsable de brindar servicios de calidad y velar por el cumplimiento de compromisos internacionales para sistematizar y profesionalizar los procesos que permitan la transparencia en la gestión del recurso humano del Organismo Ejecutivo del Estado.

Es por ello que esta Oficina está realizando estudios de la situación actual del sistema de evaluación del desempeño de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, para lo cual se estableció la metodología, para realiza análisis de la información recabada y contar con los hallazgos del sistema de gestión del desempeño en las instituciones objeto de estudio.

3.1 Metodología de investigación

Para la investigación de la gestión del Desempeño se definió los métodos, técnicas y procedimientos que se describen a continuación:

3.1.1 Enfoque de la investigación

Se definió un enfoque cuantitativo para el desarrollo de la investigación, debido que permite medir y estimar magnitudes de los fenómenos de la investigación mediante la información primaria obtenida mediante los instrumentos utilizados.

3.1.1.1 Tipo de investigación

La investigación realizada fue de tipo exploratoria, debido a que se indagó acerca de la gestión del desempeño en las instituciones del Organismo Ejecutivo.

También se realizó investigación de tipo descriptiva, con la finalidad de definir la aplicación y proceso de gestión del desempeño que aplican las instituciones.

3.1.2 Contexto de la investigación

La investigación se realizó a treinta y siete (37) instituciones del Organismo Ejecutivo regidas por la Ley del Servicio Civil, coordinando las visitas con los directores de recursos humanos de cada institución.

Para obtener la información se realizó la programación de las visitas del 9 al 18 de noviembre en las siguientes instituciones:

Tabla 1. Guatemala, Programación de visitas a las instituciones del Organismo Ejecutivo

No.	Institución	Fecha
1	Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-	09/11/2016
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	09/11/2016
3	Ministerio de Relaciones Exteriores -MINEX-	09/11/2016
4	Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República -SAA-	09/11/2016
5	Secretaría General de la Presidencia de la República	09/11/2016
6	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología -SENACYT-	09/11/2016
7	Secretaría Presidencia de la Mujer -SEPREM-	09/11/2016
8	Ministerio de Gobernación -MINGOB-	10/11/2016
9	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente -SOSEP-	10/11/2016
10	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-	10/11/2016
11	Secretaría Ejecutiva de la Comisión Contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas -SECCATID-	10/11/2016
12	Secretaría Privada de la Presidencia de la República	10/11/2016
13	Comisión Presidencial Contra la Discriminación y Racismo Contra los Pueblos Indígenas en Guatemala - CODISRA-	10/11/2016
14	Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos - COPREDEH-	10/11/2016
15	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-	11/11/2016
16	Ministerio de Trabajo y Previsión Social-MINTRAB-	11/11/2016
17	Secretaría Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas -SVET-	11/11/2016
18	Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República -SBS-	11/11/2016
19	Secretaría de la Paz -SEPAZ-	11/11/2016
20	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-	11/11/2016
21	Secretaría Nacional de Administración de Bienes de Extinción de Dominio -SENABED-	11/11/2016
22	Consejo Nacional de la Juventud -CONJUVE-	11/11/2016
23	Defensoría de la Mujer Indígena -DEMI-	11/11/2016
24	Fondo de Desarrollo Indígena Guatemalteco -FODIGUA-	11/11/2016
25	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-	14/11/2016
26	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-	14/11/2016
27	Ministerio de Cultura y Deportes	14/11/2016
28	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia de la República -SCEP-	14/11/2016
29	Secretaría Privada de la Vicepresidencia de la República	14/11/2016
30	Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Atitlán y su Entorno -AMSCLAE-	14/11/2016
31	Ministerio de Economía -MINECO-	15/11/2016
32	Ministerio de Energía y Minas -MEM-	15/11/2016
33	Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República	16/11/2016
34	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-	17/11/2016
35	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	17/11/2016
36	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	18/11/2016
37	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	18/11/2016

Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

3.1.3 Población objeto de estudio

Las treinta y siete instituciones visitadas según tabla anterior se encuentran clasificadas por la magnitud y naturaleza de operación, las cuales se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Guatemala, instituciones regidas por la Ley del Servicio Civil

Instituciones	Total
Ministerios	13
Secretarías	16
Comisiones	2
Consejos	2
Otras entidades	4
Total	37

Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

3.1.4 Diseño de la investigación

El estudio requirió revisar documentos, manuales, reglamentos e información que permitiera enriquecer los conocimientos del tema de gestión del desempeño, en apoyo que permita sustentar y aportar los resultados de la investigación.

- **Cuestionario**

Esta técnica permitió obtener directamente de los responsables del sistema de gestión del desempeño, la información obtenida permitió conocer y describir las características y fenómenos relacionados de la situación en cada institución visitada.

El cuestionario utilizado, contiene diecisiete preguntas con opciones de respuesta para cada una de las evaluaciones de desempeño (período de prueba, ordinario y

extraordinario). Las preguntas cuentan con opciones de respuesta de carácter dicotómico, opción múltiple y opción para ampliar algunas respuestas.

3.1.5 Procedimiento para aplicación de instrumentos

El desarrollo de la investigación se realizó con el acercamiento a directores y personas responsables del sistema de gestión del desempeño en las instituciones objeto de estudio, para lo cual requirió de los siguientes pasos:

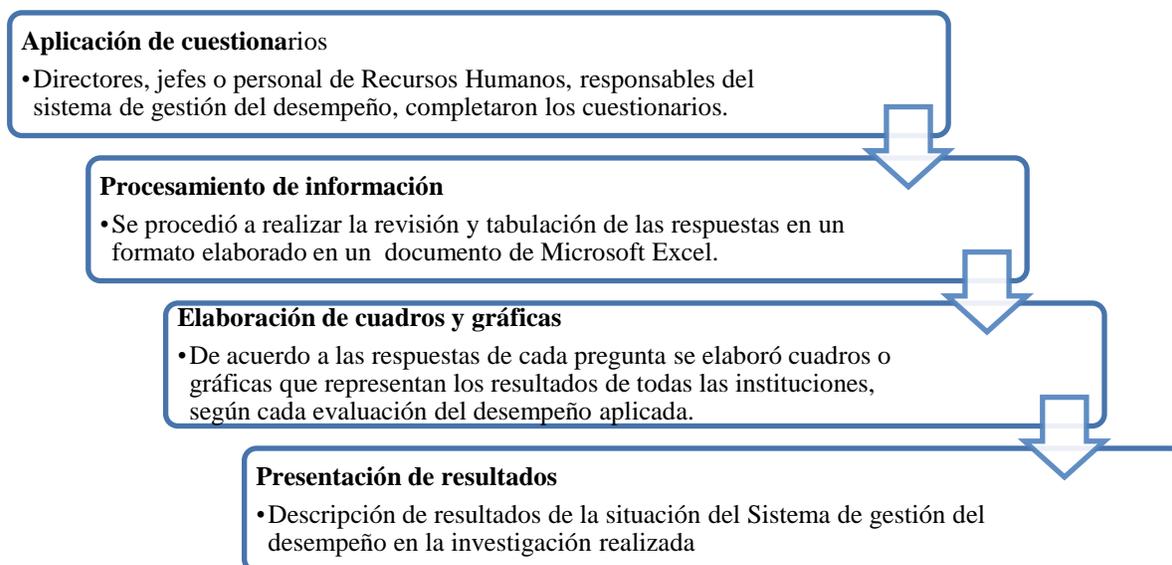
1. Comunicado de Oficio Circular D-2016-556 presentado en reunión de directores en la Oficina Nacional de Servicio Civil el día tres de noviembre.
2. Se dirigió a todos los directores de Recursos Humanos de cada Institución, el Oficio D-2016-571, en el que se informa la visita a realizar con la finalidad de aplicar cuestionarios para recabar información acerca de la situación actual del tema en mención.
3. Se notificó a través de correo electrónico el envío del oficio circular D-2016-571, y en el mismo se solicita la concertación de una cita para la aplicación del instrumento.
4. Establecimiento de comunicación telefónica para confirmación de día y hora de visita a las diferentes instituciones.

El proceso de aplicación de instrumentos tuvo la dificultad de acordar cita, debido a las actividades de los responsables de Recursos Humanos en las instituciones, otro problema fue ubicación de Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Atitlán y su Entorno -AMSCLAE-, para lo cual intercambiaron los cuestionarios e información complementaria a través de correo electrónico.

3.1.6 Descripción del proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se realizó a través de cuatro pasos detallados en la siguiente figura:

Figura 1: Guatemala, proceso de recolección de información



Fuente: investigación de campo Gestión del Desempeño, noviembre 2016.

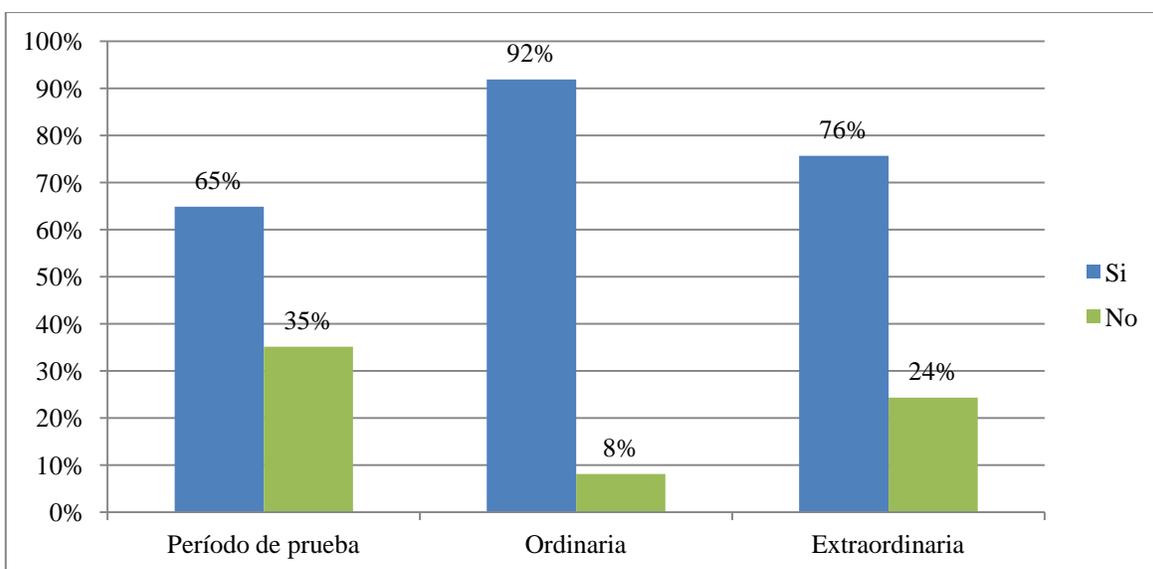
3.2 Presentación de resultados

En la presente sección se muestra los resultados de la situación actual en las treinta y siete instituciones objeto de estudio, a las que se logró realizar acercamiento para aplicar el cuestionario como técnica de recopilación de información acerca de las evaluaciones de período de prueba, evaluaciones ordinarias y extraordinarias.

3.2.1 Aplicación del sistema de gestión del desempeño

En la presente sección se muestra los resultados de la situación actual en las treinta y siete instituciones objeto de estudio, a las que se logró realizar acercamiento para aplicar el cuestionario como técnica de recopilación de información acerca de las evaluaciones de período de prueba, evaluaciones ordinarias y extraordinarias.

Gráfica 1: Guatemala, aplicación de evaluaciones de desempeño

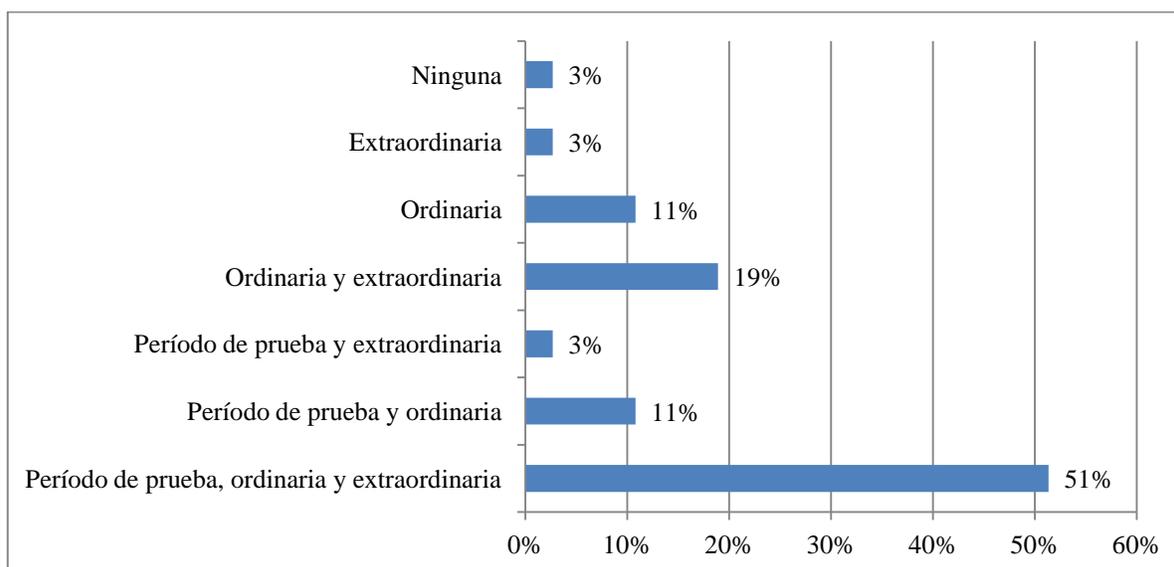


Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

De las treinta y siete instituciones que fueron investigadas se obtuvo como resultado que para la evaluación de período de prueba el 65% aplican período de prueba y el 35% restante no realizan esta prueba, en el caso de las evaluaciones de desempeño contempladas como ordinarias se aplica por el 92% de las instituciones, lo que representa que es la evaluación que realiza la mayoría de las instituciones, debido a que las evaluaciones extraordinarias son realizadas por el 76% de las instituciones.

Entre las respuestas obtenidas se pudo observar que existen instituciones que aplican todas las evaluaciones, así también existen casos en los que varía el tipo de prueba que aplican, en la siguiente gráfica se representa las diversas pruebas que aplican las instituciones.

Gráfica 2: Guatemala, aplicación de evaluaciones por institución



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Entre las evaluaciones aplicadas al personal del Organismo Ejecutivo del Estado, existe variación entre las pruebas que son realizadas al personal.

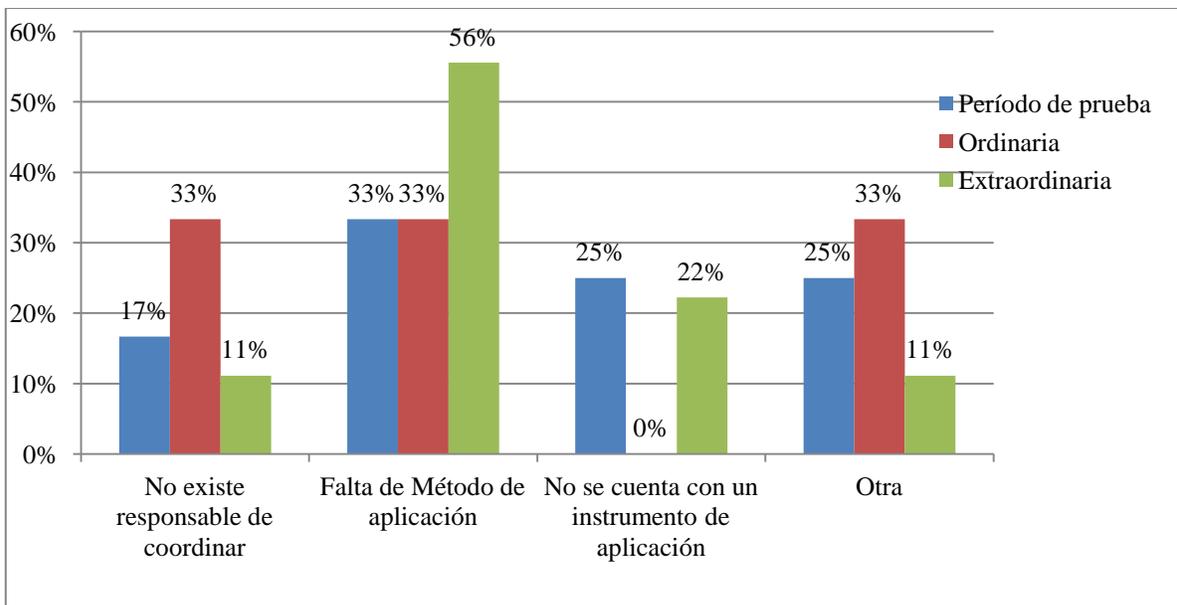
Según respuestas obtenidas se pudo determinar que el 3% de las treinta y siete instituciones no realiza evaluación de ningún tipo al personal, así también solamente el 3% aplica una prueba que es la evaluación extraordinaria, con este porcentaje de 3% de las instituciones se aplica evaluaciones de período de prueba y extraordinaria.

Seguidamente existen dos variaciones de aplicación de evaluaciones con 11%, entre estas variaciones de aplicación de pruebas se encuentra ordinaria, y período de prueba y ordinaria.

El 19% de las instituciones aplica evaluaciones de tipo ordinario y extraordinario, el porcentaje más significativo de las instituciones se encuentra representado por el 51% de las instituciones que aplican las tres evaluaciones contempladas para medir el desempeño según Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

De acuerdo a la respuesta negativa de aplicación de alguna de las evaluaciones se pregunto por qué motivo no realizan, en donde se obtuvieron las respuestas que se muestran a continuación:

Gráfica 3: Guatemala, motivo por el cual no se aplican las evaluaciones de desempeño



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

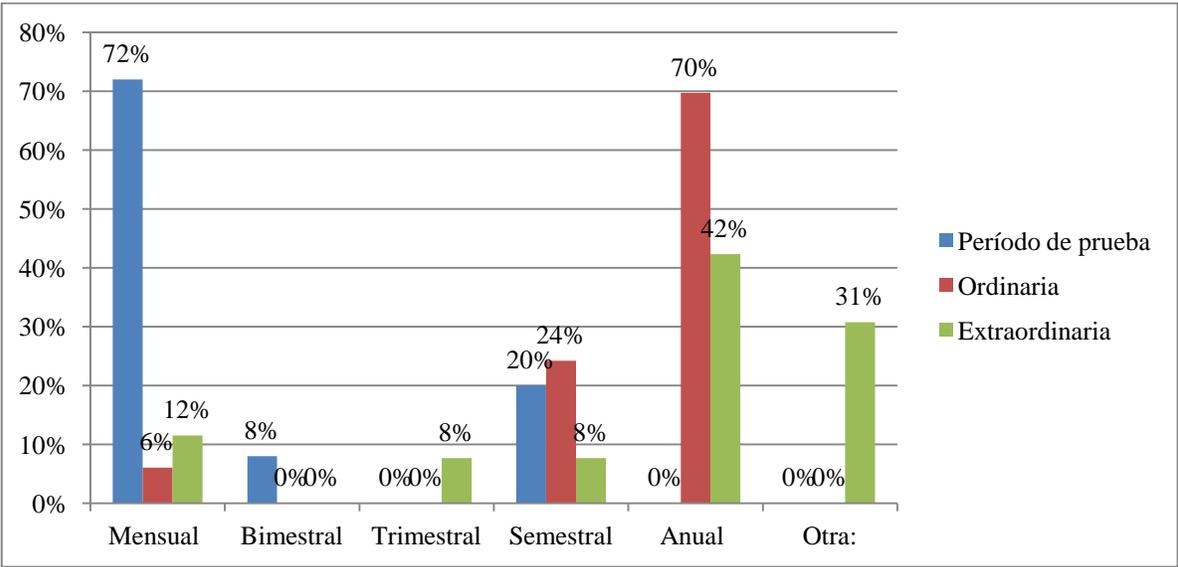
Entre las evaluaciones que no se aplican se puede observar que la respuesta con mayor motivo para el período de prueba se debe a la falta de método de aplicación, para calificar el desempeño de nuevo personal y por ascenso.

Las personas responsables de recursos humanos indicaron que no realizan evaluación ordinaria debido a que no existe responsable, falta de método de aplicación y otra razón, estas respuestas se encuentran representadas con 33% cada una.

La respuesta brindada por el 56% de las instituciones, siendo el mayor porcentaje para la evaluación extraordinaria, indicaron que el motivo por el que no se realiza la evaluación extraordinaria se debe a falta de un método para aplicar dicha evaluación.

La frecuencia de aplicación de las diferentes pruebas de desempeño también varía de acuerdo a cada institución, como se representa a continuación:

Gráfica 4: Guatemala, frecuencia de aplicación de las pruebas



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Las evaluaciones de período de prueba se realizan posterior a 6 meses de ocupar un cargo, cuando es por primer ingreso y en el caso de ascensos se evalúa el desempeño de tres meses en el cargo; en este tipo de evaluación el 72% de los responsables de recursos humanos respondieron que la prueba se aplica mensualmente para los casos que hayan cumplido el tiempo.

La evaluación ordinaria se realiza anualmente en el 70% de las instituciones, 24% realiza esta evaluación semestralmente y 6% aplican este tipo de prueba mensualmente. De las veintiocho instituciones que realizan evaluación extraordinaria, la frecuencia de aplicación con mayor porcentaje es anualmente, representada con 42%, seguidamente 31% que indicaron otra forma de aplicación entre la que ampliaron las respuestas que son aplicados eventualmente debido a circunstancias laborales y por solicitud.

3.2.2 Fundamento de aplicación de las evaluaciones de desempeño

En la Ley de Servicio Civil y su Reglamento se contempla la evaluación de rendimiento, así también existen otros fundamento como Pacto Colectivo, Plan Operativo Anual Institucional y reglamentos.

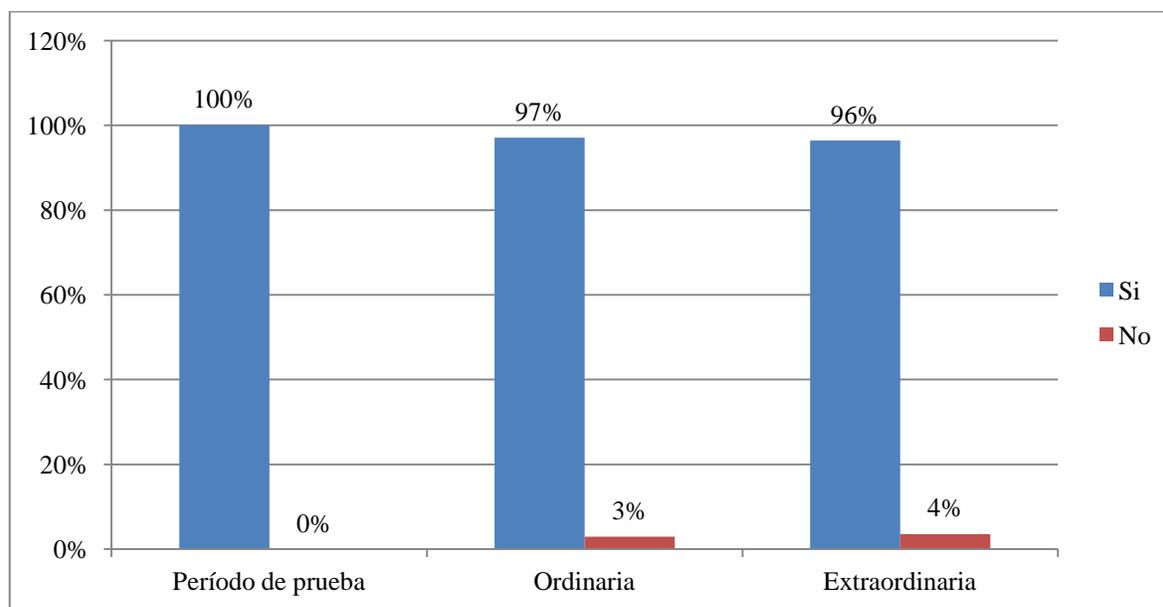
Cuadro 2: Fundamento de evaluaciones del desempeño

Fundamento	Período de prueba	Ordinaria	Extraordinaria
Ley de Servicio Civil	63%	68%	82%
POA Institucional	0%	3%	0%
Reglamentos	4%	3%	0%
Ley de servicio civil y reglamento	13%	15%	7%
Ley de servicio civil y pacto colectivo	4%	3%	4%
Ley de Servicio Civil y plan anual de salarios	4%	0%	0%
Ley de servicio civil, POA Institucional y Reglamentos	4%	3%	4%
Ley de Servicio Civil y POA Institucional	4%	3%	0%
Plan anual de salarios	4%	0%	4%
Otro	0%	3%	0%
Total	100%	100%	100%

Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Según respuesta de los responsables de recursos humanos, indicaron que para las evaluaciones de período de prueba, ordinaria y extraordinaria el fundamento principal de la aplicación se debe a lo establecido en la Ley de Servicio Civil, representado por el 63%, 68% y 82% respectivamente. Otra respuesta con mayor representación se encuentra la Ley de Servicio Civil y Reglamento, el resto de las respuestas indican varios fundamentos, sin embargo se puede observar en el cuadro anterior que en la mayoría de las respuestas se encuentra de fundamento la Ley de Servicio Civil.

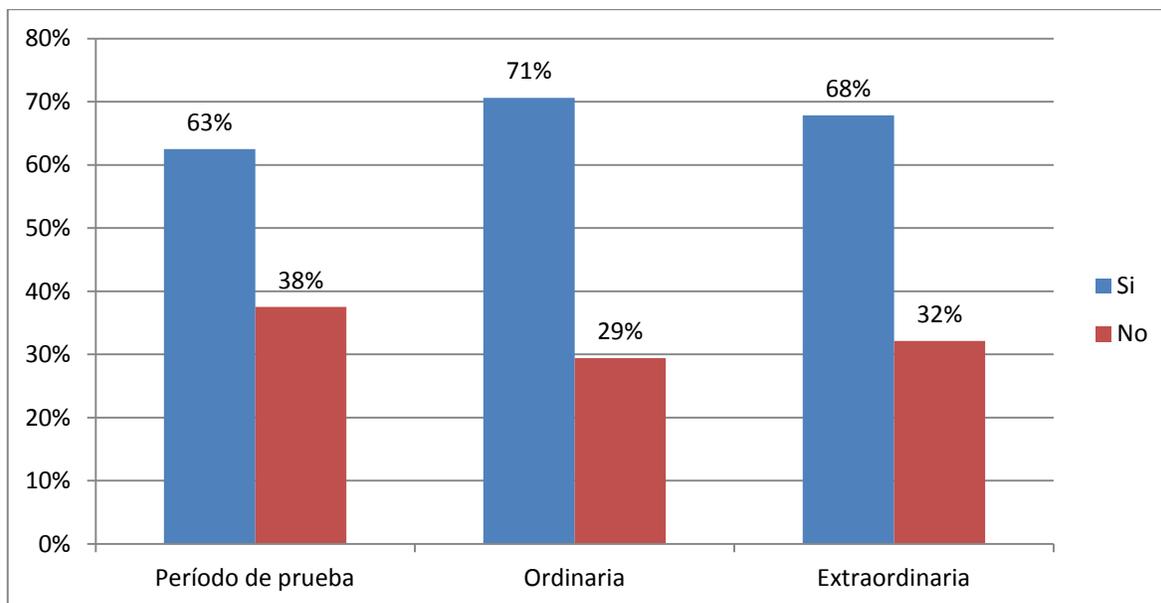
Gráfica 5: Guatemala, responsable de la aplicación de las evaluaciones del desempeño



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Para la aplicación de las evaluaciones del desempeño se puede observar existe responsable que realice la evaluación de período de prueba en el 100% de las instituciones, en el 97% de los casos existe responsable que realice la evaluación ordinaria y 96% para la evaluación extraordinaria.

Gráfica 6: Guatemala, existencia de procedimientos o manuales para la aplicación de las evaluaciones de desempeño



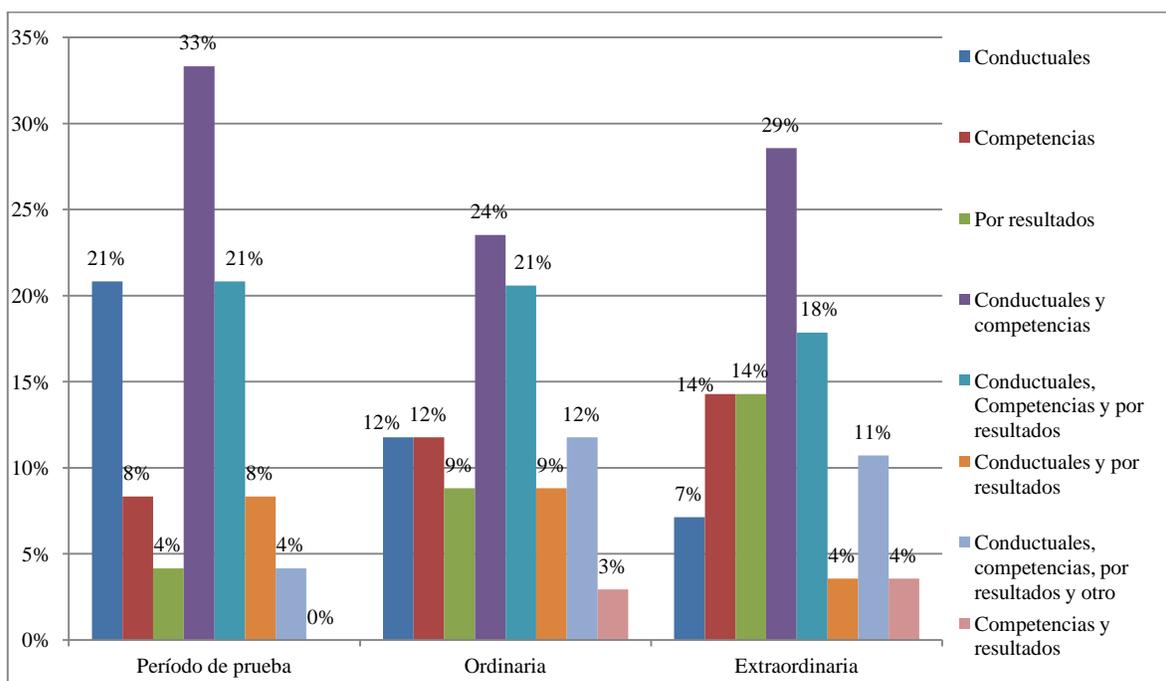
Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

De veinticuatro instituciones que realizan la evaluación de período de prueba, el 63% cuenta con manuales y/o procedimientos brinden una guía para la aplicación de dichas pruebas; para las evaluaciones de tipo ordinario el 71% de treinta y cuatro instituciones cuentan con un documento de procedimientos y/o manual y en el caso de las evaluaciones extraordinarias 68% cuentan con un manual o guía para realizar las pruebas.

3.2.3 Fundamento de estructura de las evaluaciones del desempeño

La medición del rendimiento del desempeño puede ser evaluada por diversos factores y estructuras que apoyen la evaluación y proporcionen una guía para realizar analizar los resultados de la evaluación aplicada según el rendimiento del personal.

Gráfica 7: Guatemala, Factores calificados en la evaluación del desempeño



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Para calificar el desempeño de los colaboradores de las diferentes instituciones se aplican diversos factores, o bien combinación de varios factores:

En la evaluación de período de prueba el 33% de las instituciones evalúan factores conductuales y competencias, el 21% evalúan factores conductuales y el mismo porcentaje realizan una evaluación que combina factores de conducta, competencias y resultados.

En la evaluación ordinaria se realiza la calificación de diferentes factores o combinación de los mismos, sin embargo al igual que en la evaluación del período de prueba los porcentajes con mayor representación se encuentran en la calificación de conducta y competencias, con 24 y 21% respectivamente.

Para las evaluaciones extraordinarias el 29% de veintiocho instituciones que aplican esta prueba, consideran los factores conductuales y competencias para medir el desempeño del personal.

Como se puede observar en la gráfica, para todas las pruebas, el mayor porcentaje de las instituciones indicó que evalúa los factores conductuales y por competencias.

Cuadro 3: Guatemala, método de evaluación

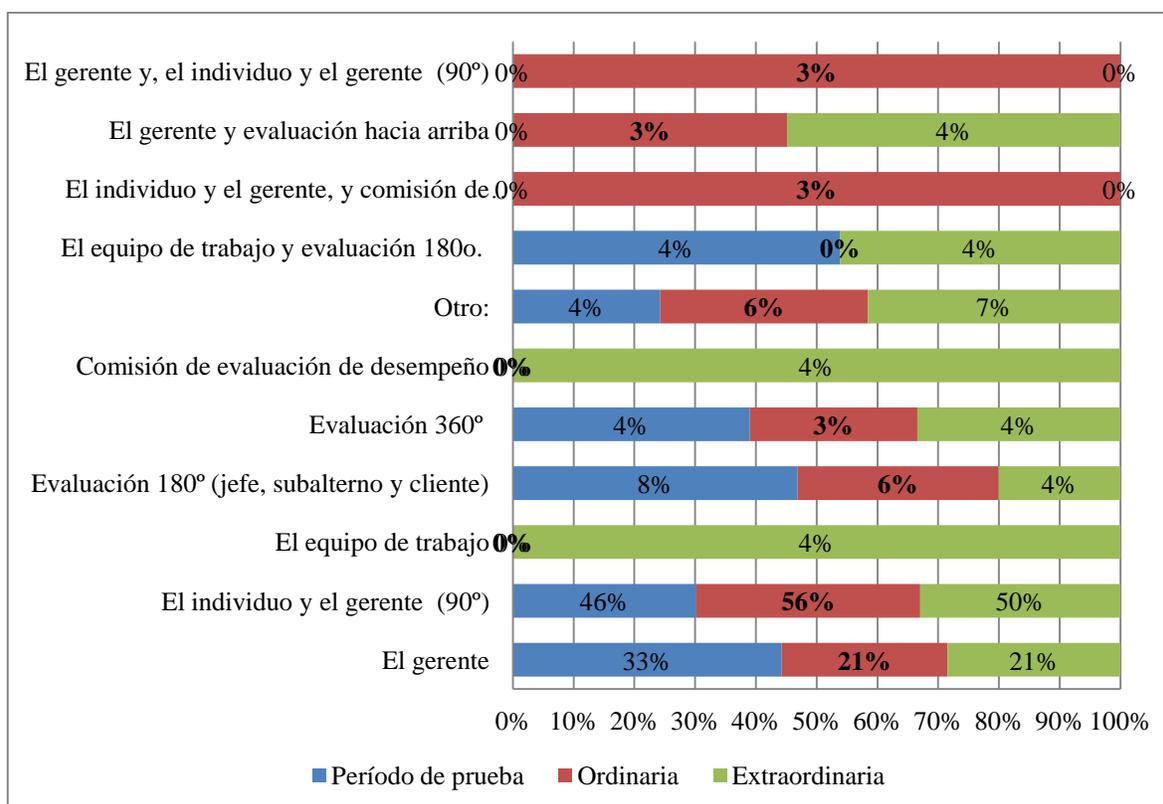
Método de evaluación	Período de prueba	Ordinaria	Extraordinaria
Escalas gráficas continuas	17%	12%	14%
Escalas gráficas semi-continuas	4%	9%	4%
Escalas gráficas discontinuas	13%	12%	7%
Clasificación alterna	8%	6%	11%
Incidente crítico	0%	3%	4%
Escala de clasificación basada en comportamiento	29%	26%	36%
Administración por objetivos	4%	6%	7%
Otro	17%	12%	11%
Clasificación alterna y Escala de clasificación basada en comportamiento	4%	0%	0%
Clasificación alterna, incidente crítico y administración por objetivos	4%	0%	0%
Escalas gráficas continuas y otras	0%	3%	0%
Escalas gráficas continuas, discontinuas y de clasificación basada en comportamiento	0%	3%	4%
Clasificación alterna, incidente crítico y administración por objetivos	0%	3%	4%
Escalas gráficas continuas, distribución forzada, incidente crítico, escala de clasificación basada en comportamiento y administración por objetivos	0%	3%	0%
Sin respuesta	0%	3%	0%
Total	100%	100%	100%

Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

El método de evaluación utilizado varía de acuerdo a cada institución y sus instrumentos de aplicación que son evaluados según instrumentos que son creados por los responsables o encargados que ocupan los diversos cargos, los cuales sufren modificación con cada cambio en algunos casos, y en otros no existe una base que les permita tener referencia para continuar o mejorar el proceso de aplicación de los tres tipos de evaluación del desempeño.

Según cuadro anterior el método de evaluación más utilizado es Escala de clasificación basada en comportamiento para los tres tipos de evaluación.

Gráfica 8: Guatemala, técnica de aplicación de las evaluaciones del desempeño



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

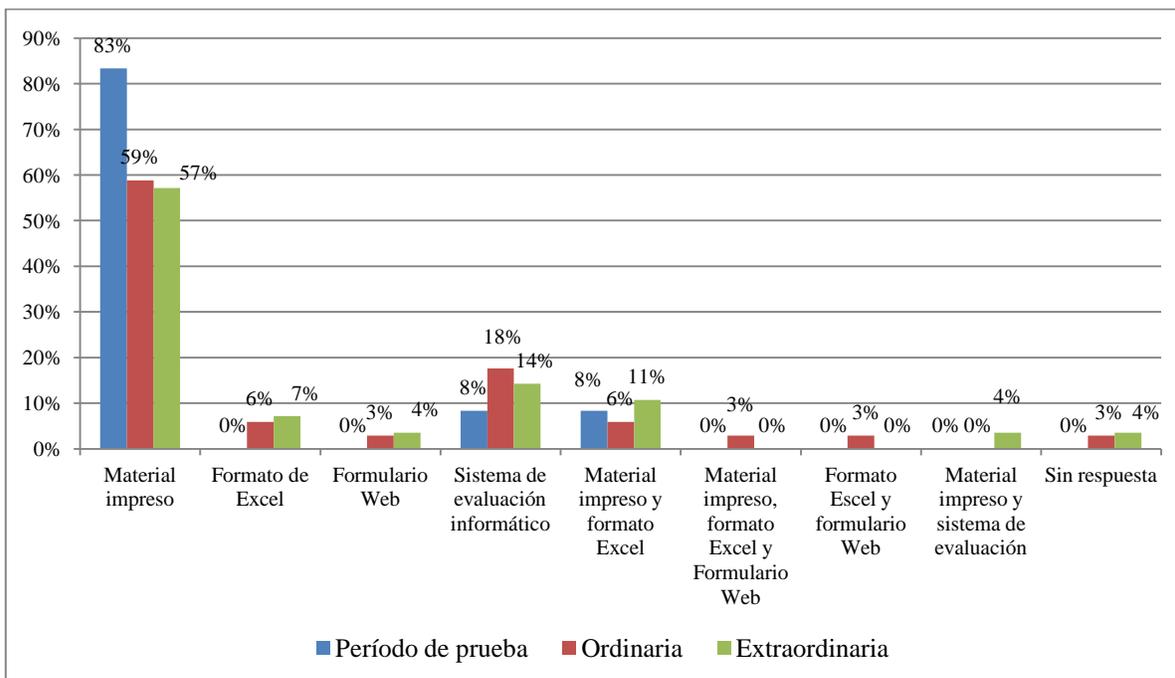
La forma de evaluación también varía de acuerdo a cada institución y al instrumento elaborado por cada responsable del sistema de gestión del desempeño.

Sin embargo la técnica de aplicación de instrumentos más representativa es la del individuo y el gerente, en la cual el jefe superior realiza la evaluación y asigna calificación en presencia de la persona evaluada, representada para con el 46% para la evaluación de período de prueba, 56% para la evaluación ordinaria y 50% de las instituciones que realizan evaluaciones extraordinarias. Otra técnica que es utilizada por un alto porcentaje de las instituciones es la evaluación realizada por el jefe, la representación es de 33% para evaluación en período de prueba, 21% tanto para instituciones que realizan evaluación ordinaria como para las que aplican evaluación extraordinaria.

3.2.4 Forma de aplicación de las evaluaciones del desempeño

Las evaluaciones del desempeño son realizadas de acuerdo a estructura, herramientas y metodología con que cuentan los responsables de las diversas instituciones que realizan las pruebas para gestión del desempeño.

Gráfica 9: Guatemala, forma de aplicación de evaluación



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Para la aplicación de las evaluaciones del desempeño los responsables de la institución indicaron entre las diferentes opciones, el material impreso la herramienta más utilizada para la aplicación de evaluaciones de período de prueba, evaluación ordinaria y extraordinaria, representada por el 83%, 59% y 57% respectivamente.

Existen también instituciones que se apoyan en un sistema informático para realizar la evaluación del desempeño, representando el 8% para la evaluación del período de prueba, 18% para la evaluación ordinaria y 14% para la extraordinaria.

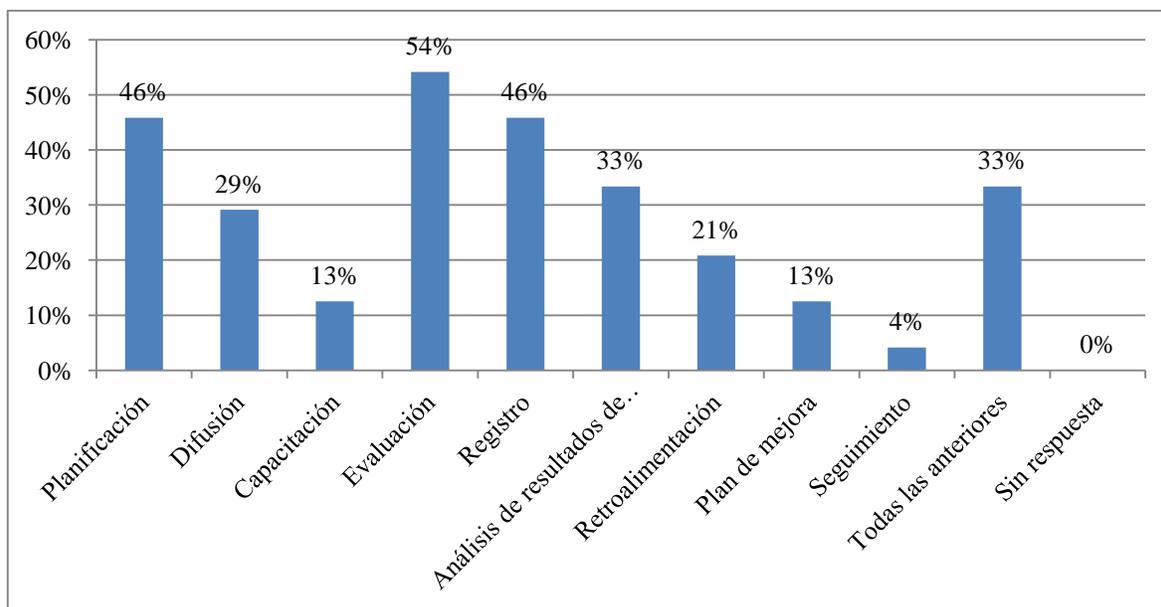
Otra forma de aplicación es a través de material impreso y formato Excel, en donde el 8% de las instituciones aplican la evaluación de período de prueba de esta forma, las evaluaciones en período de prueba 6% aplican las evaluaciones de esta forma y 11% para la evaluación extraordinaria.

3.2.5 Procedimiento de las evaluaciones del desempeño

De acuerdo a cada institución y tipo de prueba que aplican, el procedimiento que utilizan se compone por todas o algunas de las fases para el proceso de aplicación de las evaluaciones del desempeño, entre las cuales se establecieron 1. Planificación, 2. Difusión, 3. Capacitación, 4. Evaluación, 5. Registro, 6. Análisis de resultados del informe, 7. Retroalimentación, 8. Plan de mejora y 9. Seguimiento.

Según respuestas de los responsables se utilizan las fases en las instituciones como se detalla en las siguientes gráficas:

Gráfica 10: Guatemala, fases utilizadas en la evaluación de período de prueba

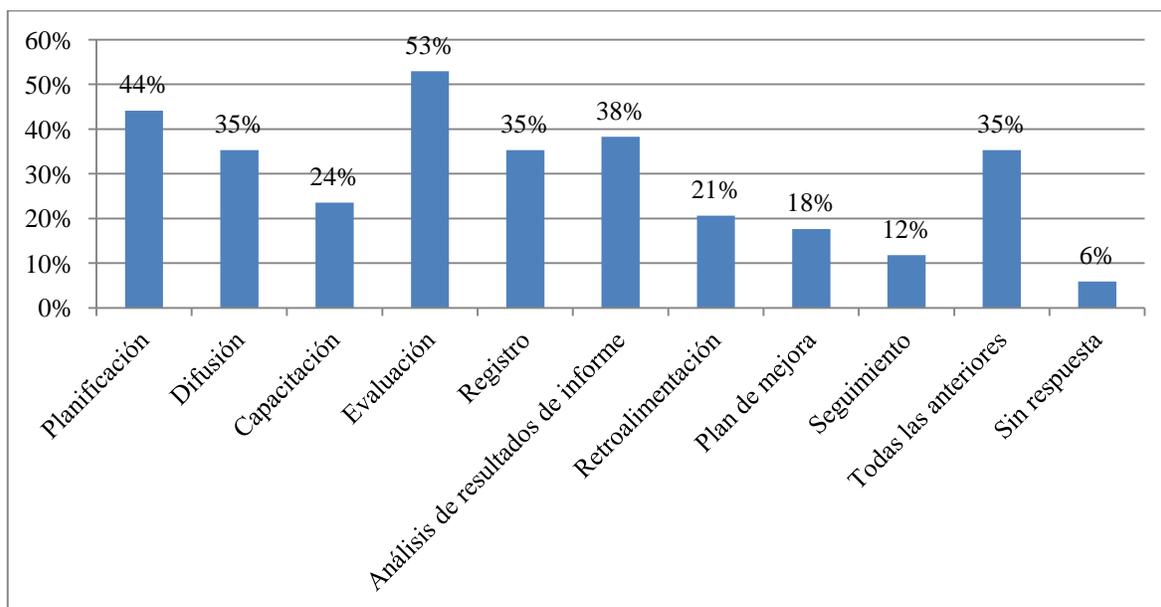


Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Para el proceso de aplicación de la evaluación en período de prueba, de las veinticuatro instituciones que evalúan el desempeño en período de prueba, el 33% de las

instituciones indicó realizar todas las fases descritas para el proceso de evaluación, y el 46% planifican y registran la información de las evaluaciones.

Gráfica 11: Guatemala, fases utilizadas en la evaluación ordinaria

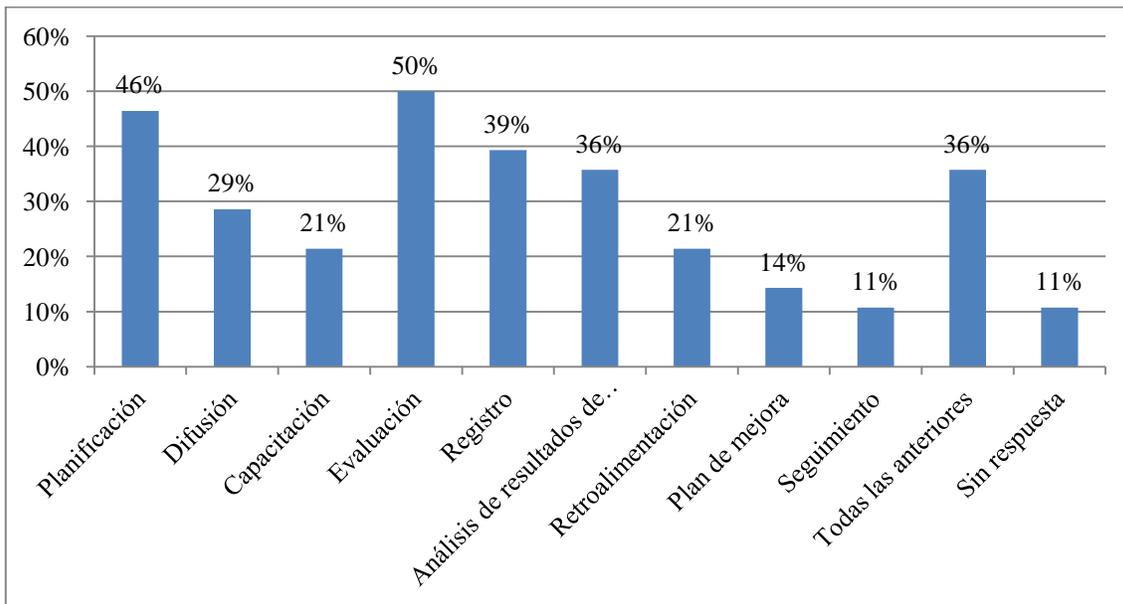


Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Las evaluaciones ordinarias son realizadas al ejecutar algunas de las fases contempladas para el proceso de aplicación, el 44% planifica, el 35% realiza la difusión de la información correspondiente, y solamente el 59% capacita, dicho porcentaje se encuentra conformado por el 24% que indicó realizar capacitación previa a la evaluación y 35% que señaló realizar todas las fases planteadas para del proceso de aplicación de la prueba ordinaria.

Cada una de las fases influye en la eficacia de medición del rendimiento del personal y el impacto de mejora que se busca al gestionar el desarrollo del talento humano.

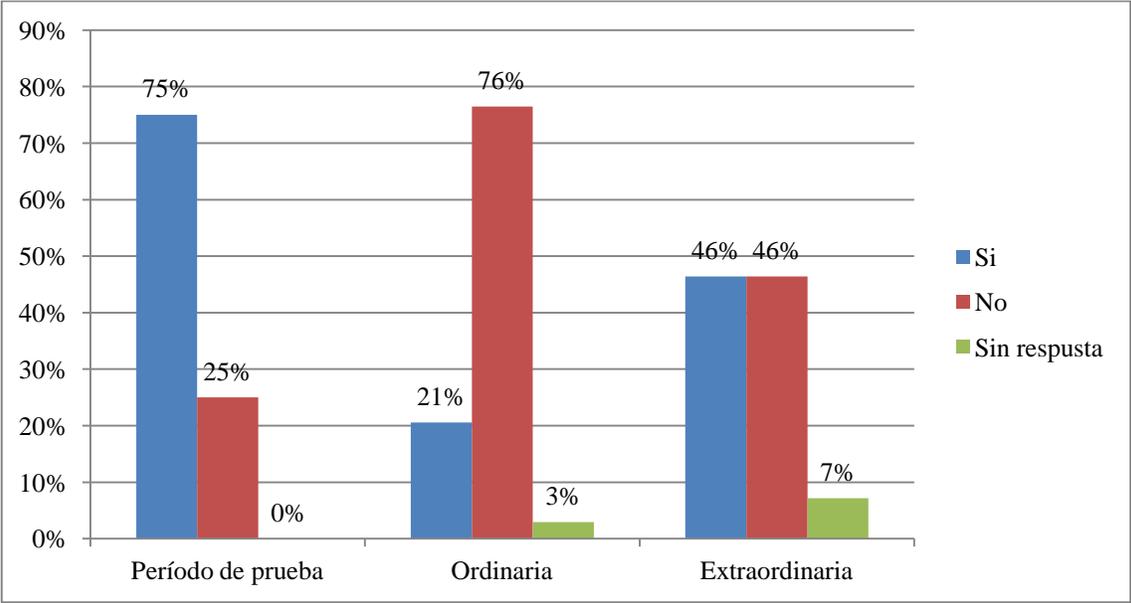
Gráfica 12: Guatemala, fases utilizadas en la evaluación extraordinaria



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Del total de veintiocho instituciones que realizan evaluación extraordinaria, el 36% si realiza todas las fases del proceso para medir la evaluación ordinaria. Entre los procesos que se realizan la mayor parte de las instituciones se encuentra planificación con 46%, otra fase representativa es el registro de resultados con 39%, existe también el 36% que realiza análisis de la información y solamente el 21% da retroalimentación para contemplar el plan de mejora y seguimiento de los resultados insatisfactorios.

Gráfica 13: Guatemala, notificación de resultados a Oficina Nacional de Servicio Civil



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Ante el cuestionamiento acerca si se remite los resultados de las evaluaciones del desempeño a la oficina del servicio Civil, las respuestas de las veinticuatro instituciones que evalúan período de prueba, el 75% si envían los resultados, sin embargo en la evaluación ordinaria solamente el 21% indicó enviar la información a ONSEC, y para el caso de las evaluaciones extraordinarias el 46% envía y el 46% no informa los resultados.

Cuadro 4: Guatemala, acciones según resultados insatisfactorios

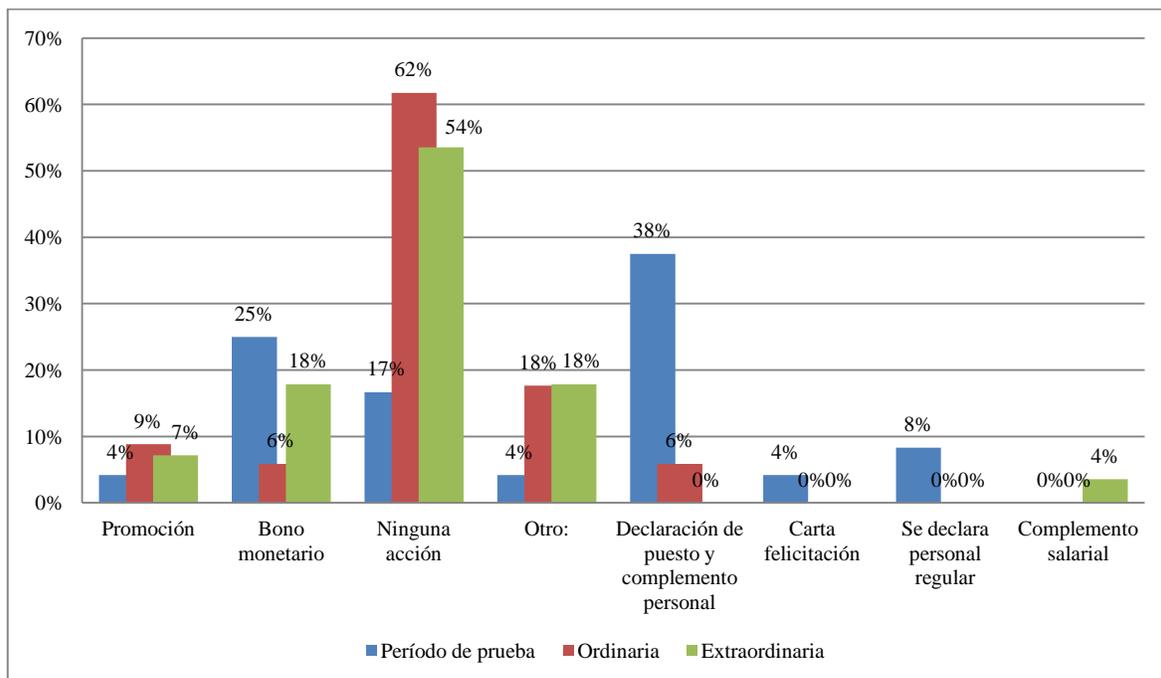
Acciones	Período de prueba		
	Ordinaria	Extraordinaria	
Despido	25%	0%	4%
Capacitación	8%	18%	14%
Compromiso plan de mejora	8%	24%	14%
Ninguna	21%	15%	18%
Otro	13%	9%	11%
Despido y nueva evaluación	4%	0%	0%
Despido y capacitación	4%	3%	4%
Despido y compromiso plan de mejora	4%	0%	0%
Capacitación y compromiso plan de mejora	4%	26%	21%
Despido, capacitación y compromiso plan de mejora	4%	3%	4%
Sin repuesta	4%	3%	11%
Total	100%	100%	100%

Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño sirven de referencia para tomar ciertas acciones; al obtener resultados insatisfactorios en evaluación del período probatorio se realiza remoción del cargo, según las respuestas de 25% de las instituciones, otra respuesta que obtuvo mayor porcentaje fue que no se realiza ninguna acción.

Actualmente, al obtener resultados insatisfactorios en la evaluación del desempeño ordinaria, el 26% señaló que toma de referencia los resultados para realizar capacitación y compromiso de plan mejora, el 24% de las instituciones indicó que realizan compromiso de mejora con la persona evaluada que haya obtenido resultados insatisfactorios. De igual manera, al obtener resultados insatisfactorios en la evaluación extraordinaria, se observa que el 21% de las instituciones realiza capacitaciones e implementan un compromiso de plan de mejora para mejora.

Gráfica 14: Guatemala, acciones que realizan según resultados satisfactorios



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

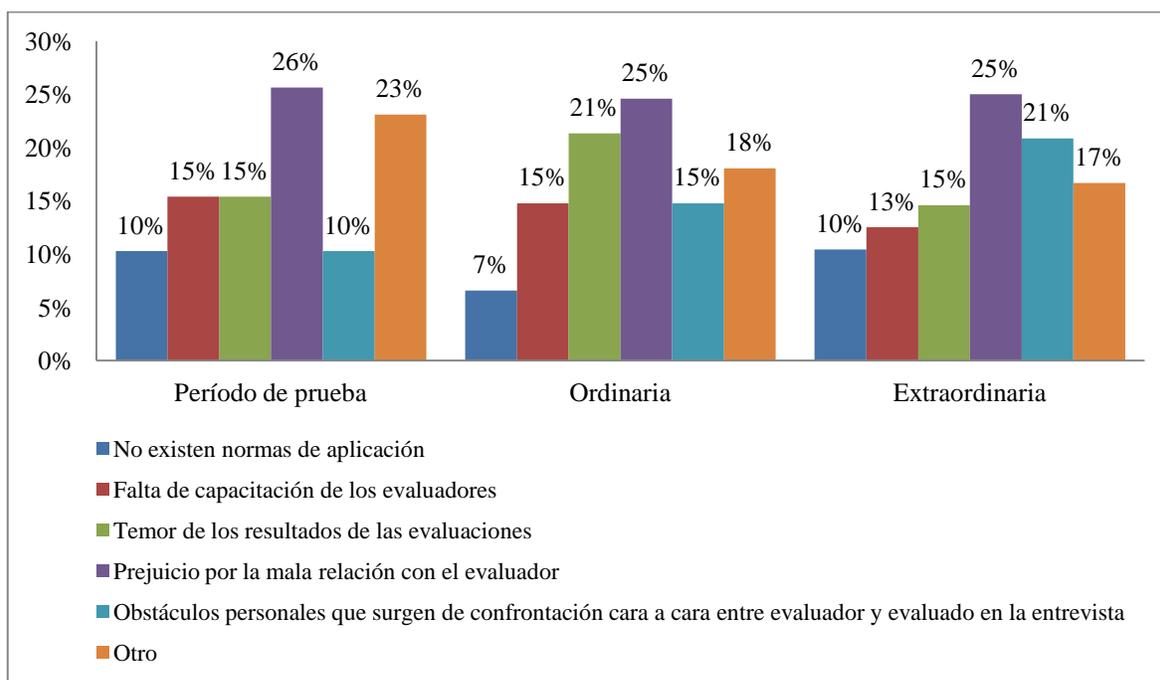
Cuando los resultados son satisfactorios, se realizan diferentes acciones dependiendo de la evaluación de desempeño, debido a que en el período de prueba el resultado satisfactorio permite realizar la declaración del puesto y brindar el complemento personal en el salario, por lo que el 38% representa el mayor porcentaje de las respuestas.

La respuesta más representativa para el caso de la evaluación ordinaria, es el 62% que indicó no realizar ninguna acción al obtener resultados satisfactorios, de igual manera se encuentra la respuesta en el caso de las evaluaciones extraordinarias con 54%.

3.2.6 Barreras en la aplicación de las evaluaciones del desempeño

En el proceso de aplicación de las evaluaciones del desempeño pueden existir barreras que afecten el proceso de calificar el rendimiento del personal, impidiendo se alcance eficacia en sistema de gestión del desempeño.

Gráfica 15: Guatemala, barreras de aplicación de las evaluaciones del desempeño.



Fuente: investigación de campo gestión del desempeño, noviembre 2016.

En la tabla se puede observar que para los tres tipos de evaluación, los responsables de recursos humanos de las instituciones investigadas coincidieron en una de las principales barreras para aplicación de evaluaciones del desempeño es el prejuicio por la relación existente entre evaluador y la persona evaluada, dicha respuesta representa el mayor porcentaje entre las diferentes respuestas, siendo la representación del 26% en el período de prueba, 25% en la evaluación ordinaria y extraordinaria.

3.3 Análisis de resultados

Con la elaboración de la investigación se pudo obtener información acerca de la situación actual del sistema de gestión del desempeño en las diferentes instituciones del Organismo Ejecutivo, las cuales se rigen por la Ley de Servicio Civil.

En donde se pudo investigar una población de treinta y siete instituciones, a las cuales se logró acercamiento mediante oficios y apoyo de medios de comunicación electrónicos y telefónicos, para concertar citas para completar el cuestionario en donde se pudo obtener la información acerca de la situación actual de la aplicación de evaluación del desempeño.

Los directores, responsables y/o delegados para proporcionar la información del tema objeto de estudio de la presente investigación indicaron que en la evaluación del período de prueba el 65% si aplica esta evaluación, lo que representa un total de 24 instituciones que están dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 54 la Ley del Servicio Civil en el cual ese establece que después de realizar evaluación del desempeño al haber ocupado un puesto por nuevo ingreso o ascenso, con el objetivo de establecer la aptitud para optar el cargo ocupado.

Entre el 35% restante de las evaluaciones que no aplican esta evaluación indicaron que la falta de aplicación se debe en un 17% no existe un responsable de aplicación de esta prueba, el 33% coincidió a que no cuentan con un método de aplicación, un 25% indico que no cuentan con un instrumento para evaluar en período de prueba y otros con 25% indicaron otras opciones, entre la cual se encuentra que por el tipo de operaciones de la institución este tipo de prueba no se aplica a su gestión de recurso humano, así también

entre otras opciones se indicó que no aplican la prueba debido a que se encuentra en proceso de aplicación.

Así también la evaluación ordinaria es aplicada por un total de 34 instituciones, lo que representa el 92% de las instituciones que están dando cumplimiento a lo normado en la Ley del Servicio Civil y su Reglamento, para determinar el desempeño y rendimiento del trabajador que permita optimizar el recurso humano que es un recurso que repercute en la eficiencia del desarrollo de las actividades de toda institución, por lo que se busca que el personal contribuya a la eficacia del desempeño del sector público al realizar sus actividades de manera eficiente, esto será alcanzado al conocer el rendimiento de cada persona y establecer si existen debilidades que deben ser reducidas.

La evaluación de tipo extraordinaria es aplicada por 28 instituciones, quienes indicaron que este tipo de evaluación es realizada eventualmente de acuerdo a solicitud de jefes.

Para las tres clases de evaluación especificadas en el Reglamento del Servicio Civil, coinciden en la respuesta con mayor representación que no aplican alguna de las pruebas, debido a que no cuentan con un método de aplicación, lo que afecta el seguimiento de los procesos en las instituciones; al realizar las visitas a las instituciones para la aplicación del cuestionario, los responsables de recursos humanos manifestaron estar en proceso de desarrollo de un método de aplicación, pues con el cambio de autoridades estas posiciones también son afectadas y no se da continuidad y mejora de los procesos para gestión del recurso humano.

Para la aplicación de las evaluaciones del desempeño se consulto a los responsables de recursos humanos cual es el fundamento base por el cual aplican la gestión del desempeño, a lo cual la mayoría respondió que realizan las evaluaciones porque así se

encuentra establecido en la Ley de Servicio Civil, sin embargo existen también algunos fundamentos que influyen como los son reglamentos institucionales, el Plan Operativo Anual Institucional -POA-, Pacto colectivo y Plan anual de salarios.

Entre las actividades y funciones del departamento de recursos humanos se encuentra la responsabilidad asignada de realizar las evaluaciones de período de prueba en todas las instituciones que califican la aptitud para declarar a los trabajadores de nuevo ingreso como empleados regulares y así también para el caso de ascensos. Sin embargo del total de instituciones el 38% no cuenta con un manual o reglamento que sirva de guía para aplicación de la evaluación en período de prueba.

Similar situación es la existencia de responsables de realizar las evaluaciones ordinarias y extraordinarias con 97% y 96%, respectivamente, pero aunque se tiene contemplado la realización de las evaluaciones, el 29% de los responsables de la evaluación ordinaria y 32% de la evaluación extraordinaria, no cuentan con un manual o reglamento para la aplicación de las evaluaciones.

Este fenómeno afecta el proceso de aplicación, al no contar con una guía metodológica para realizar la medición del rendimiento del personal, y dar seguimiento para velar el mejoramiento del desempeño del personal de las instituciones del Organismo Ejecutivo.

Las evaluaciones que se realicen deben contemplar que resultados se desean obtener, pues existen diversos factores de calificación del desempeño, actualmente en las instituciones investigadas existe diversidad de factores evaluados, entre los cuales el mayor porcentaje de los factores evaluados lo representa los conductuales conjuntamente con evaluación de competencias, en los tres casos de las evaluaciones.

Adicionalmente la valoración brindada a través del método de evaluación también se obtienen resultados que pueden ser valorados para medir las evaluaciones, por lo cual se debe contemplar los diversos métodos de evaluación del desempeño para obtener los resultados que permitan realizar el análisis objetivo que contribuya a la toma de decisiones cuando es requerido. En el caso de las instituciones del Organismo Ejecutivo el mayor porcentaje coincidió en el método de evaluación a través de Escala de clasificación basada en comportamiento.

Se pudo establecer también que las evaluaciones se aplican a través de diversas técnicas, entre las que se pueden mencionar como más representativas para todas las evaluaciones la técnica en la que el jefe evalúa el rendimiento en presencia de la persona evaluada, en tal caso al obtener un resultado insatisfactorio los jefes realizan el compromiso de mejora con el evaluado.

Otra técnica bastante utilizada es la nominada por los autores como la técnica del Gerente, en la cual el jefe superior es quien realiza la evaluación, y posteriormente se realiza la retroalimentación de los resultados al evaluado.

El sistema de administración del recurso humano de las instituciones del Organismo Ejecutivo aún se realiza por medio de material impreso y formatos en documentos de Microsoft Excel, lo cual está afectando en el seguimiento de los procesos como los resultados de las evaluaciones, debido a que la información no se encuentra respaldada por una base de datos que permita la disponibilidad de acceder en cualquier momento.

Son pocas las instituciones que se encuentran exentas de esta vulnerabilidad, entre los cuales se pueden mencionar la Secretaría de Planificación y programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- y Secretaría

Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT- entre otras, los sistemas utilizados por estas instituciones han sido elaborados por la dirección de informática de cada institución.

Otro hallazgo acerca de la aplicación de las evaluaciones del desempeño es la variación de las fases para aplicación de las pruebas, solamente un 33% contempla un proceso amplio para la aplicación de la evaluación en período de prueba, 35% para evaluación ordinaria y 36% para las extraordinarias, lo que representa que no se está dando el tratamiento al proceso para velar que desde la planificación se garantice la eficacia y objetividad de los resultados al final del proceso.

Como parte de lo indicado en la Ley del Servicio Civil se encuentra la notificación de los resultados a la Oficina Nacional de Servicio Civil, siendo solamente en el período de prueba en donde el 75% de los responsables en las instituciones que aplican esta evaluación indicaron que realizan la notificación respectiva a ONSEC, a diferencia del 21% de evaluación ordinaria y 46% de evaluación extraordinaria que indicaron que realizan la notificación de los resultados.

Los resultados de la evaluación en período de prueba tienen significancia en la relación laboral de la persona con la institución, debido a que de esta depende la continuidad para ser declarada la persona como empleado regular o bien sea removido del cargo por no demostrar la aptitud para desempeñar el cargo al cual fue asignado. En el caso de la evaluación ordinaria los resultados insatisfactorios influyen para que se realicen capacitaciones y se realicen planes de mejora con los trabajadores, para las evaluaciones extraordinarias los resultados extraordinarios son causa también de capacitación y compromiso de mejora, sin embargo en algunos casos ha sido causa de terminar la relación laboral con la institución.

Se debe contemplar las posibles barreras que pueden afectar la aplicación de las evaluaciones de desempeño y los resultados que se pretende alcanzar a fin de optimizar el recurso humano y su desempeño en las instituciones del Organismo Ejecutivo.

4 Conclusiones

1. En los resultados obtenidos muestran que no todas las clases de evaluación del desempeño (período de prueba, ordinarias y extraordinarias), son aplicadas en las instituciones del Organismo Ejecutivo regidas por la Ley del Servicio Civil. En donde del total de las 37 instituciones investigadas, 24 si realizan evaluación de período de prueba, 34 aplican evaluación ordinaria y 28 evalúan desempeño de forma extraordinaria. De las respuestas obtenidas se pudo determinar que 19 instituciones están aplicando las tres clases de evaluación del desempeño.
2. La aplicación de las evaluaciones del desempeño se encuentra basada en la Ley del Servicio Civil, representado por 63% de las instituciones que evalúan en período de prueba, 68% para evaluaciones ordinarias y 82% para las extraordinarias; así también existen otras instituciones en las que se la aplicación se basan en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, los valores se encuentran representados por 13% para evaluación en período de prueba, 15% para evaluación ordinaria y 7% para extraordinaria.
3. Se estableció que las instituciones realizan la evaluación de diversos factores, métodos de evaluación y técnicas de aplicación de la evaluación.

Entre los factores de mayor aplicación se encuentra los conductuales y por competencias, en donde el 33% de las instituciones utilizan para calificar en las evaluaciones de período de prueba, 24% para calificar las evaluaciones ordinarias y 29% en las extraordinarias. De acuerdo a comentarios en entrevistas realizadas en la investigación exploratoria, los responsables indicaron que los instrumentos y manuales estaban en proceso de creación, debido a que al existir cambios en los puestos se pierde el seguimiento de las metodologías para aplicación del sistema de gestión del desempeño, por lo que los factores y estructuras de evaluación varían de acuerdo a cada instrumento elaborado por los responsables de cada institución.

4. Para la aplicación de las evaluaciones se utilizan en la mayoría, de las instituciones material impreso, ya que 83% de las instituciones aplican de esta forma las evaluaciones en período de prueba, 59% las evaluaciones ordinarias y 57% las evaluaciones extraordinarias; algunas instituciones entre las que se puede mencionar Ministerio de Educación, Ministerio de Finanzas, Secretaría de Planificación y programación de la Presidencia y Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, cuentan con un sistema informático elaborado por la dirección de informática de cada institución, la representación de las instituciones que aplican las diversas evaluaciones aplican mediante sistema informático la evaluación en período de prueba representado por el 8%, evaluación ordinaria 18% y 14% evaluación extraordinaria.

5. En la gestión del desempeño existe variación en cada institución y tipo de prueba que aplican, en donde el 33% de 24 instituciones que evalúan el período de prueba realizan un procedimiento completo para planeación, aplicación, análisis y seguimiento de resultados, 35% de 34 instituciones también contestaron realizar un proceso completo y en el caso de las evaluaciones extraordinarias 36% de 28 instituciones indicaron realizar un proceso amplio para obtener eficacia en las evaluaciones del desempeño. Según respuestas obtenidas no todas las instituciones dan el seguimiento correspondiente a los resultados de las evaluaciones del desempeño; el 75% de las evaluaciones de período de prueba, 21% de evaluaciones ordinarias y 46% de las evaluaciones extraordinarias si remiten los resultados a la Oficina Nacional de Servicio Civil.

6. Entre los principales problemas para la aplicación de las evaluaciones del desempeño se encuentra los aspectos subjetivos por una mala relación entre el evaluador y la persona evaluada, el 26% de los responsables de cada institución indicó que este es uno de los principales problemas al aplicar la evaluación, así también en el proceso de aplicación de la evaluación ordinaria representado con el 25% y con este mismo porcentaje se estableció este problema en la aplicación de la evaluación extraordinaria.

5 Anexo cuestionario



**Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-
Gestión del Desempeño**

Boleta No. _____
Fecha: _____

INTRODUCCIÓN: Este cuestionario, tiene como finalidad recopilar información acerca de la situación actual de Gestión del Desempeño en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, que se rigen por la Ley de Servicio Civil. La información servirá de base para diseñar los procesos de recursos humanos, con el fin de estandarizarlos y gestionarlos a través del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, en cumplimiento a lo que establece el Acuerdo Gubernativo Número 297-2015 en vigencia.

INSTRUCCIONES: Por favor lea todas las opciones de respuesta que se le presentan y marque con una "X" la(s) que se ajustan a la situación actual de la institución. Utilice bolígrafo azul. Si tiene alguna duda, por favor consulte a la persona que le entregó el cuestionario.

- 1 Institución: _____
- 2 Unidad: _____
- 3 ¿Realizan evaluación del desempeño? Si respuesta es "SI" para todas las opciones, pasar a la pregunta No.5.

3.1 De período de prueba	3.2 Ordinarias	3.3 Extraordinarias
1 Si <input type="checkbox"/>	1 Si <input type="checkbox"/>	1 Si <input type="checkbox"/>
2 No <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>

4 ¿Por qué motivo no realizan evaluación del desempeño?

4.1 De período de prueba	4.2 Ordinarias	4.3 Extraordinarias
1 Falta de presupuesto <input type="checkbox"/>	1 Falta de presupuesto <input type="checkbox"/>	1 Falta de presupuesto <input type="checkbox"/>
2 No existe responsable de coordinar <input type="checkbox"/>	2 No existe responsable de coordinar <input type="checkbox"/>	2 No existe responsable de coordinar <input type="checkbox"/>
3 Falta de Método de <input type="checkbox"/>	3 Falta de Método de <input type="checkbox"/>	3 Falta de Método de <input type="checkbox"/>
4 No se cuenta con un instrumento de aplicación <input type="checkbox"/>	4 No se cuenta con un instrumento de aplicación <input type="checkbox"/>	4 No se cuenta con un instrumento de aplicación <input type="checkbox"/>
5 Otra: _____ <input type="checkbox"/>	5 Otra: _____ <input type="checkbox"/>	5 Otra: _____ <input type="checkbox"/>

5 ¿Con qué frecuencia aplican la evaluación del desempeño?

*****En caso no aplican alguna de las evaluaciones, solo contestatar las respuestas de las evaluaciones que si realizan**

5.1 De período de prueba	5.2 Ordinarias	5.3 Extraordinarias
1 Mensual <input type="checkbox"/>	1 Mensual <input type="checkbox"/>	1 Mensual <input type="checkbox"/>
2 Bimestral <input type="checkbox"/>	2 Bimestral <input type="checkbox"/>	2 Bimestral <input type="checkbox"/>
3 Trimestral <input type="checkbox"/>	3 Trimestral <input type="checkbox"/>	3 Trimestral <input type="checkbox"/>
4 Semestral <input type="checkbox"/>	4 Semestral <input type="checkbox"/>	4 Semestral <input type="checkbox"/>
5 Anual <input type="checkbox"/>	5 Anual <input type="checkbox"/>	5 Anual <input type="checkbox"/>

6 ¿Qué fundamento utilizan para aplicar la evaluación del desempeño?

6.1 De período de prueba	6.2 Ordinarias	6.3 Extraordinarias
1 Ley de Servicio Civil <input type="checkbox"/>	1 Ley de Servicio Civil <input type="checkbox"/>	1 Ley de Servicio Civil <input type="checkbox"/>
2 Pacto Colectivo <input type="checkbox"/>	2 Pacto Colectivo <input type="checkbox"/>	2 Pacto Colectivo <input type="checkbox"/>
3 POA Institucional <input type="checkbox"/>	3 POA Institucional <input type="checkbox"/>	3 POA Institucional <input type="checkbox"/>
4 Reglamentos <input type="checkbox"/>	4 Reglamentos <input type="checkbox"/>	4 Reglamentos <input type="checkbox"/>
5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>

7 ¿Existe responsable del proceso de la evaluación del desempeño en la institución?

7.1 De período de prueba	7.2 Ordinarias	7.3 Extraordinarias
1 Si <input type="checkbox"/>	1 Si <input type="checkbox"/>	1 Si <input type="checkbox"/>
2 No <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>

8 ¿Cuentan con procedimientos y/o manuales específicos para realizar el proceso de evaluación del desempeño?

8.1 De período de prueba	8.2 Ordinarias	8.3 Extraordinarias
1 Si <input type="checkbox"/>	1 Si <input type="checkbox"/>	1 Si <input type="checkbox"/>
2 No <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>

9 ¿Qué factores califican en la evaluación del desempeño?

9.1 De período de prueba	9.2 Ordinarias	9.3 Extraordinarias
1 Conductuales <input type="checkbox"/>	1 Conductuales <input type="checkbox"/>	1 Conductuales <input type="checkbox"/>
2 Competencias <input type="checkbox"/>	2 Competencias <input type="checkbox"/>	2 Competencias <input type="checkbox"/>
3 Por resultados <input type="checkbox"/>	3 Por resultados <input type="checkbox"/>	3 Por resultados <input type="checkbox"/>
4 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	4 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	4 Otro: _____ <input type="checkbox"/>

10 ¿Qué método de evaluación utilizan para aplicar los instrumentos de evaluación del desempeño?

10.1 De período de prueba	10.2 Ordinarias	10.3 Extraordinarias
1 Escalas gráficas continuas <input type="checkbox"/>	1 Escalas gráficas continuas <input type="checkbox"/>	1 Escalas gráficas continuas <input type="checkbox"/>
2 Escalas gráficas semi-continuas <input type="checkbox"/>	2 Escalas gráficas semi-continuas <input type="checkbox"/>	2 Escalas gráficas semi-continuas <input type="checkbox"/>
3 Escalas gráficas discontinuas <input type="checkbox"/>	3 Escalas gráficas discontinuas <input type="checkbox"/>	3 Escalas gráficas discontinuas <input type="checkbox"/>
4 Clasificación alterna <input type="checkbox"/>	4 Clasificación alterna <input type="checkbox"/>	4 Clasificación alterna <input type="checkbox"/>
5 Comparación de pares <input type="checkbox"/>	5 Comparación de pares mejora <input type="checkbox"/>	5 Comparación de pares mejora <input type="checkbox"/>
6 Distribución forzada <input type="checkbox"/>	6 Distribución forzada <input type="checkbox"/>	6 Distribución forzada <input type="checkbox"/>
7 Incidente crítico <input type="checkbox"/>	7 Incidente crítico <input type="checkbox"/>	7 Incidente crítico <input type="checkbox"/>
8 Escala de clasificación basadas en comportamiento <input type="checkbox"/>	8 Escala de clasificación basadas en comportamiento <input type="checkbox"/>	8 Escala de clasificación basadas en comportamiento <input type="checkbox"/>
9 Administración por objetivos <input type="checkbox"/>	9 Administración por objetivos <input type="checkbox"/>	9 Administración por objetivos <input type="checkbox"/>
10 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	10 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	10 Otro: _____ <input type="checkbox"/>

11 ¿Qué técnica utilizan para aplicar los instrumentos de evaluación del desempeño?

11.1 De período de prueba	11.2 Ordinarias	11.3 Extraordinarias
1 El gerente <input type="checkbox"/>	1 El gerente <input type="checkbox"/>	1 El gerente <input type="checkbox"/>
2 El individuo y el gerente <input type="checkbox"/>	2 El individuo y el gerente <input type="checkbox"/>	2 El individuo y el gerente <input type="checkbox"/>
3 El equipo de trabajo <input type="checkbox"/>	3 El equipo de trabajo <input type="checkbox"/>	3 El equipo de trabajo <input type="checkbox"/>
4 Evaluación 180° (jefe, subalterno y cliente) <input type="checkbox"/>	4 Evaluación 180° (jefe, subalterno y cliente) <input type="checkbox"/>	4 Evaluación 180° (jefe, subalterno y cliente) <input type="checkbox"/>
5 Evaluación 360° <input type="checkbox"/>	5 Evaluación 360° <input type="checkbox"/>	5 Evaluación 360° <input type="checkbox"/>
6 Evaluación hacia arriba <input type="checkbox"/>	6 Evaluación hacia arriba <input type="checkbox"/>	6 Evaluación hacia arriba <input type="checkbox"/>
7 Comisión de evaluación de desempeño <input type="checkbox"/>	7 Comisión de evaluación de desempeño <input type="checkbox"/>	7 Comisión de evaluación de desempeño <input type="checkbox"/>
8 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	8 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	8 Otro: _____ <input type="checkbox"/>

12 ¿Qué medio utilizan para evaluar el desempeño?

12.1 De período de prueba	12 Ordinarias	12 Extraordinarias
1 Material impreso <input type="checkbox"/>	1 Material impreso <input type="checkbox"/>	1 Material impreso <input type="checkbox"/>
2 Formato de Excel <input type="checkbox"/>	2 Formato de Excel <input type="checkbox"/>	2 Formato de Excel <input type="checkbox"/>
3 Formulario Web <input type="checkbox"/>	3 Formulario Web <input type="checkbox"/>	3 Formulario Web <input type="checkbox"/>
4 Sistema de evaluación informático <input type="checkbox"/>	4 Sistema de evaluación informático <input type="checkbox"/>	4 Sistema de evaluación informático <input type="checkbox"/>
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
_____	_____	_____
Creador de Sistema: _____	Creador de Sistema: _____	Creador de Sistema: _____
_____	_____	_____
5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>

13 Marque las etapas para el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño:

13.1 De período de prueba	13.2 Ordinarias	13.3 Extraordinarias
1 Planificación <input type="checkbox"/>	1 Planificación <input type="checkbox"/>	1 Planificación <input type="checkbox"/>
2 Difusión <input type="checkbox"/>	2 Difusión <input type="checkbox"/>	2 Difusión <input type="checkbox"/>
3 Capacitación <input type="checkbox"/>	3 Capacitación <input type="checkbox"/>	3 Capacitación <input type="checkbox"/>
4 Evaluación <input type="checkbox"/>	4 Evaluación <input type="checkbox"/>	4 Evaluación <input type="checkbox"/>
5 Registro <input type="checkbox"/>	5 Registro <input type="checkbox"/>	5 Registro <input type="checkbox"/>
6 Análisis de resultados de informe <input type="checkbox"/>	6 Análisis de resultados de informe <input type="checkbox"/>	6 Análisis de resultados de informe <input type="checkbox"/>
7 Retroalimentación <input type="checkbox"/>	7 Retroalimentación <input type="checkbox"/>	7 Retroalimentación <input type="checkbox"/>
8 Plan de mejora <input type="checkbox"/>	8 Plan de mejora <input type="checkbox"/>	8 Plan de mejora <input type="checkbox"/>
9 Seguimiento <input type="checkbox"/>	9 Seguimiento <input type="checkbox"/>	9 Seguimiento <input type="checkbox"/>
10 Todos los anteriores <input type="checkbox"/>	10 Todos los anteriores <input type="checkbox"/>	10 Todos los anteriores <input type="checkbox"/>

14 ¿Los resultados de las evaluaciones del desempeño son remitidas a la Oficina Nacional de Servicio Civil?

14.1 De período de prueba	14.2 Ordinarias	14.3 Extraordinarias
1 Si <input type="checkbox"/>	1 Si <input type="checkbox"/>	1 Si <input type="checkbox"/>
2 No <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>

15 ¿Qué acciones realizan cuando el resultado del desempeño es insatisfactorio?

15.1 De período de prueba	15.2 Ordinarias	15.3 Extraordinarias
1 Despido <input type="checkbox"/>	1 Despido <input type="checkbox"/>	1 Despido <input type="checkbox"/>
2 Capacitación <input type="checkbox"/>	2 Capacitación <input type="checkbox"/>	2 Capacitación <input type="checkbox"/>
3 Compromiso plan de mejora <input type="checkbox"/>	3 Compromiso plan de mejora <input type="checkbox"/>	3 Compromiso plan de mejora <input type="checkbox"/>
4 Ninguna acción <input type="checkbox"/>	4 Ninguna acción <input type="checkbox"/>	4 Ninguna acción <input type="checkbox"/>
5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	5 Otro: _____ <input type="checkbox"/>

16 ¿Qué acciones realizan cuando son satisfactorios los resultados de la evaluación del desempeño de los

16.1 De período de prueba	16.2 Ordinarias	16.3 Extraordinarias
1 Promoción <input type="checkbox"/>	1 Promoción <input type="checkbox"/>	1 Promoción <input type="checkbox"/>
2 Bono monetario <input type="checkbox"/>	2 Bono monetario <input type="checkbox"/>	2 Bono monetario <input type="checkbox"/>
3 Ninguna acción <input type="checkbox"/>	3 Ninguna acción <input type="checkbox"/>	3 Ninguna acción <input type="checkbox"/>
4 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	4 Otro: _____ <input type="checkbox"/>	4 Otro: _____ <input type="checkbox"/>

17 ¿Cuáles han sido los principales problemas que se han presentado para realizar la evaluación del desempeño?

17.1 De período de prueba	17.2 Ordinarias	17.3 Extraordinarias
1 No existen normas de aplicación <input type="checkbox"/>	1 No existen normas de aplicación <input type="checkbox"/>	1 No existen normas de aplicación <input type="checkbox"/>
2 Falta de capacitación de los evaluadores. <input type="checkbox"/>	2 Falta de capacitación de los evaluadores. <input type="checkbox"/>	2 Falta de capacitación de los evaluadores. <input type="checkbox"/>
3 Temor de los resultados de las evaluaciones. <input type="checkbox"/>	3 Temor de los resultados de las evaluaciones. <input type="checkbox"/>	3 Temor de los resultados de las evaluaciones. <input type="checkbox"/>
4 Prejuicio por mala relación con el evaluador <input type="checkbox"/>	4 Prejuicio por mala relación con el evaluador <input type="checkbox"/>	4 Prejuicio por mala relación con el evaluador <input type="checkbox"/>
5 Obstáculos personales que surgen de confrontación cara a cara entre evaluador y evaluado en la entrevista. <input type="checkbox"/>	5 Obstáculos personales que surgen de confrontación cara a cara entre evaluador y evaluado en la entrevista. <input type="checkbox"/>	5 Obstáculos personales que surgen de confrontación cara a cara entre evaluador y evaluado en la entrevista. <input type="checkbox"/>
6 _ <input type="checkbox"/>	6 _ <input type="checkbox"/>	6 _ <input type="checkbox"/>

Nombre de la persona de la institución que llena la boleta:

Firma y sello:

Cargo

Gracias por su colaboración.

6 Anexo Oficio Circular

Señores (as)
Directores y Jefes de Recursos Humanos
Instituciones Regidas por la Ley de Servicio Civil
Presente

Respetables Autoridades:

Reciban un cordial saludo en nombre de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, deseándoles éxitos en sus labores; asimismo para hacer de su conocimiento que como parte de las acciones de modernización de la gestión de recursos humanos, que tiene por objeto fortalecer y transparentar el empleo público, en cumplimiento a la Ley de Servicio Civil y a los compromisos internacionales asumidos por nuestro país en la Convención Interamericana Contra la Corrupción y las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública y de Gobierno Electrónico, esta Oficina está dando seguimiento a la implementación de los módulos del Sistema de Administración de Recursos Humanos -SARH-.

Por lo anterior, para dar cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 297-2016, se está realizando un estudio de la situación actual de la gestión de recursos humanos en las Instituciones del Organismo Ejecutivo y otras Dependencias que se rigen por la Ley de Servicio Civil, con la finalidad de recopilar información que sirva de base en la documentación de los procesos internos de las Instituciones, para la estandarización de procedimientos y determinación de requerimientos de funcionalidad, con el propósito de conceptualizar y desarrollar las aplicaciones de otros Módulos del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, de manera que éste responda a las necesidades institucionales y a la realidad de los procesos de gestión.

Por tal motivo, se estará realizando visitas en las Instituciones, con el objeto de recopilar información de los subsistemas que se mencionan a continuación:

- **Gestión de Desarrollo** (Inducción, Formación y Desarrollo);
- **Gestión Bienestar Laboral** (Clima Laboral, Salud y Seguridad Ocupacional);
- **Gestión del Desempeño** (Evaluación del Desempeño en periodo de prueba, ordinaria y extraordinaria).

Los profesionales que tendrán a cargo esta actividad son: Maricruz Samayoa, Blanca Tiu, Karen Saenz, Olivia Cortez y Alejandro Castillo, quienes concertarán la fecha específica del desarrollo de este proceso.

Así también, se solicita su apoyo en proporcionar la información de soporte para documentar los subsistemas en mención.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes atentamente,



Lic. Oscar Daniel Galindo
Subdirector
Oficina Nacional de Servicio Civil