



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

2016
Vamos Adelante!
EN BUENA
ESPERANZA,
EN VICTORIAS!


**NORMATIVA TÉCNICA
SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

Managua, 20 de septiembre 2016

**FE,
FAMILIA
Y COMUNIDAD!
EN VICTORIAS!**

CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!
MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
Dirección General de Función Pública
De la Rotonda Cmdte. Hugo Chávez Frías 6 cuerdas al sur,
Antiguo Hospital "Dr. Alejandro Dávila Bolaños"
Telf. 22223034, 22227634, 22224378, 22224663
www.hacienda.gob.ni

2016: VAMOS
ADELANTE!
EN BUENA
ESPERANZA,
EN BUEN
CORAZÓN
EN VICTORIAS!

	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	Sistema de Gestión de Calidad NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	COPIA CONTROLADA

Contenido

Capítulo I: Del Objeto, Ámbito y Principios del Sistema de Gestión del Desempeño

Capítulo II: De los Órganos Responsables de la Implantación del Sistema de Gestión del Desempeño

Capítulo III: Del Procedimiento de la Evaluación del Desempeño

Capítulo IV: Disposiciones Generales

Disposiciones Especiales

Disposiciones Finales

Anexos





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Sistema de Gestión de Calidad

**NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO**

Código: NT 01 PR GRH

Versión: 01

Fecha: 30-08-16

COPIA CONTROLADA

La Dirección General de Función Pública (DGFP) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), en su carácter de órgano rector del servicio civil y de la carrera administrativa y en uso de las facultades que le confiere el artículo 20 de la Ley N° 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y el artículo 188 de la Ley 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario y artículo 117 del Reglamento de la Ley 290, Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo, y los artículos 25,26 y 27 del Código de Conducta Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo.

Considerando

I

Que el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) propone dentro del modelo de desarrollo que la única manera de transformar a Nicaragua es transformando a las nicaragüenses y los nicaragüenses, mediante la recuperación de valores y restitución de derechos; así también destaca al ser humano como actor principal del cambio en el que el Estado tiene una responsabilidad y deber moral de prestar los servicios que aseguren el bienestar anhelado de la ciudadanía.

II

Que el PNDH establece en sus lineamientos que se debe impulsar una gestión pública que garantice la entrega de servicios de calidad, calidez, eficiencia y transparencia, que respondan a los intereses de la población y que esto sólo es posible con un alto desempeño y aplicación de principios y conductas éticas de las servidoras y los servidores públicos del Estado.


III

Que el Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo, establece que la conducta de las servidoras y los servidores públicos ajustada a los principios y las normas del Código será referencia valorativa válida para la evaluación personal, en base a los comportamientos y actitudes que manifiesten en el desempeño de sus funciones. Esta evaluación la deberá realizar el personal directivo responsable de los mismos, de conformidad a la metodología, criterios e instrumentos definidos por la DGFP.

IV

Que la Contraloría General de la República (CGR) en las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), establece en las Normas Específicas del Entorno de Control, como parte de los principios, que la entidad demuestra: compromiso con la integridad y los valores éticos y para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes en concordancia con los objetivos de las entidades; así también incluye en las Actividades de Control Aplicables a los Sistemas de Administración que la evaluación al desempeño se considera como un proceso y no un evento particular en el tiempo.



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>COPIA CONTROLADA</p>

IV

Que la DGFP de conformidad con la ley que rige la materia es la instancia encargada de aprobar las políticas y establecer las normas, procedimientos y metodologías que definan los criterios generales que rigen el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD).

V

Que es necesario dotar a las instituciones del marco normativo que facilite homogenizar el proceso de gestión del desempeño, para contribuir con una cultura de evaluación y mejoramiento continuo del desempeño y valores éticos de las servidoras y los servidores públicos en la entrega de los servicios a la población.

DICTA:

La siguiente “Normativa Técnica del Sistema de Gestión del Desempeño”

Capítulo I: Del Objeto, Ámbito y Principios del Sistema de Gestión del Desempeño

Artículo.1 : Objeto. La presente normativa tiene por objeto determinar la metodología, procedimientos e instrumentos técnicos que permitan a las instituciones, evaluar y tomar acciones para el adecuado desempeño del personal del servicio público.

Artículo.2 : Definiciones. Para la aplicación y efectos de la presente normativa, se entenderá por:

1. **Desempeño.** Es el indicador de los resultados de la actividad laboral de las personas funcionarias y empleadas del servicio público, con base al grado de cumplimiento de sus funciones y una serie de objetivos cuantitativos y cualitativos e individuales y/o colectivos.
2. **Objetivo.** Resultado concreto a obtener en un periodo determinado, que sirve como herramienta para medir la gestión al desempeño de una servidora o servidor público, el cual se requiere sea medible, alcanzable y motivador.
3. **Ponderación.-** Peso relativo o porcentaje promedio establecido a un objetivo con relación al total de objetivos asignados a una servidora o servidor público.
4. **Indicador de Medida.-** Elemento que indica el criterio a utilizar para medir el grado de cumplimiento de un objetivo, habitualmente se expresa en una unidad de medida o una fórmula numérico-matemática.





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Sistema de Gestión de Calidad

**NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO**

Código: NT 01 PR GRH

Versión: 01

Fecha: 30-08-16


COPIA CONTROLADA

5. **Meta.**- Cuantificación del resultado que debe alcanzar el indicador de medida en un periodo determinado.
6. **Nivel de Cumplimiento de Objetivos.**- Relación entre el resultado alcanzado por el indicador de medida en comparación con la meta y el grado de cumplimiento asignado al objetivo.
7. **Grado de cumplimiento alcanzado.**- Nivel de cumplimiento del objetivo. Se determina en base al resultado alcanzado por el indicador de medida con relación a la meta establecida.
8. **Cumplimiento ponderado.**- Es el resultado de la multiplicación del cumplimiento alcanzado por la ponderación asignada a cada uno de los objetivos.
9. **Objetivo individual.**- Es el resultado esperado en un período, que está relacionado con la actividad de la persona a la que se le asigna el objetivo, por estar referido a su área de responsabilidad, de conformidad al puesto que desempeña.
10. **Objetivo colectivo.**- Es un resultado cuya obtención depende del aporte de un grupo de personas, ya que está relacionado con la actividad o responsabilidad asignada en función del cumplimiento del objetivo compartido.
11. **Distribución de objetivos.**- Relación completa de los objetivos que se establecen a una servidora o servidor público para ser logrados en un período específico y que están alineados con los objetivos de su unidad organizativa, ya sean éstos cuantitativos o cualitativos, individuales o colectivos.
12. **Cumplimiento ponderado.**- Es el resultado de la sumatoria de los cumplimientos ponderados de todos los objetivos asignados al personal.

Artículo.3 : Ámbito de Aplicación. Rige a las instituciones comprendidas bajo el ámbito de la Ley N° 476 y su aplicación es de obligatorio cumplimiento para la gestión del desempeño de las personas funcionarias y empleadas del servicio público.

Artículo.4 : Del Sistema de Evaluación del Desempeño. La gestión del desempeño del personal funcionario y empleado del servicio público se deberá incorporar a la gestión ordinaria de la institución. La Ley N° 476 estableció su implantación tomando en cuenta que la evaluación proporcionará información que facilite la promoción, detecte necesidades de capacitación y desarrollo e identifique comportamientos que podrían ser estimulados.



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>COPIA CONTROLADA</p>

también en casos de resultados insatisfactorios se determinen las oportunidades de mejora y se actúe sobre ellas.

La evaluación del desempeño como sistema de gestión del personal, es un proceso directivo y sistemático que permite analizar y evaluar el desempeño del personal funcionario y empleado del servicio público, en sus respectivos puestos, durante un período determinado, con base a los principios establecidos.

El personal del servicio directivo es responsable de la gestión continua del desempeño de sus colaboradores, por lo que debe demostrar: Liderazgo orientado a la satisfacción de la ciudadanía, compromiso con los valores éticos y los objetivos institucionales, mediante un modelo de referencia basado en acciones, instrucciones y toma de decisión informada; así como la determinación de los riesgos y oportunidades que puedan afectar la prestación de los productos y/o servicios públicos, según lo establece el marco normativo vigente.


Artículo.5 : Objetivo de la Evaluación del Desempeño. La evaluación del desempeño se desarrollará conforme los siguientes objetivos:

- a. Propiciar estilos de dirección que contribuyan a mejorar los servicios que presta la Administración del Estado, atendiendo a los objetivos de cada institución.
- b. Facilitar el desarrollo de las servidoras y los servidores públicos, a través de acciones que incidan en su motivación para conseguir mejores resultados.
- c. Proporcionar información objetiva para la gestión del personal al servicio público, que sirva de base para su desarrollo, observando el principio mérito.

Artículo.6 : Principios de la Gestión del Desempeño. Para garantizar la objetividad y transparencia en los procesos de gestión del desempeño, las instituciones deben cumplir con los principios reguladores contenidos en el artículo 29 de la Ley No. 476 y el artículo 59 de su Reglamento, siendo éstos:

- **Mérito:** Es el conjunto de cualidades y habilidades del personal que se obtienen como resultado del proceso de evaluación al desempeño, que le permite hacer carrera en la Administración del Estado.
- **Igualdad:** Los procesos del SGD se realizarán a todo el personal funcionario y empleado, acorde al nivel de responsabilidad, garantizando el tratamiento correspondiente al cargo sin distingos de sexo, raza, edad, credo político, religión, origen, posición económica o condición social u otra razón.



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>COPIA CONTROLADA</p>

- **Equidad:** aplicación de los criterios técnicos necesarios a fin de evitar sesgos en la redacción, análisis y evaluación de la servidora y el servidor público.

Capítulo II: De los Órganos Responsables de la Implantación del Sistema de Gestión del Desempeño

Artículo.7 : De las Responsabilidades. La normación y administración del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), requieren de la delimitación adecuada de las responsabilidades para coadyuvar a obtener los resultados esperados en cuanto al desempeño del personal; así como la institución en su conjunto.

Los órganos involucrados en la implantación de SGD, en base al marco jurídico vigente, están mandatados a cumplir la Constitución Política de Nicaragua, la Ley No. 476 y su Reglamento; así también la aplicación de la normativa, manual metodológico, procedimientos y la Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) en lo referido a la evaluación del desempeño.

La DGFP, en base al marco jurídico vigente, es el órgano rector del SGD y tendrá las siguientes funciones:

- Normar y supervisar técnicamente la aplicación del SGD;
- Observar la vinculación entre la presente normativa y lo establecido en el Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo y las NTCI, en lo referido a la evaluación del desempeño;
- Proporcionar asesoría técnica a las personas responsables de recursos humanos y/o equipo de apoyo de las instituciones para la aplicación del SGD.

En el cumplimiento de estas atribuciones el órgano rector, realizará supervisiones técnicas *in situ* y remitirá los resultados de las mismas mediante un informe a las autoridades competentes de cada institución.


Es responsabilidad de la aplicación del SGD:

- Las autoridades superiores de las instituciones dentro del ámbito de la Ley No.476;
- El personal funcionario del servicio directivo y las servidoras y los servidores públicos que tengan personal bajo su responsabilidad;
- Instancias de Recursos Humanos Institucionales (IRHI) o quien ejerza las funciones.

Artículo.8 : De las autoridades superiores institucionales.

- Establecer un Plan Estratégico institucional y Plan Operativo Anual;



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>COPIA CONTROLADA</p>

- b. Determinar y divulgar los modelos de conducta éticos a nivel institucional que las servidoras y los servidores públicos deberán observar en la actuación laboral;
- c. Orientar a la IRHI la planificación, aplicación y seguimiento a la evaluación al desempeño;
- d. Aprobar el plan de evaluación del desempeño presentado por la IRHI;
- e. Comunicar la importancia de la aplicación de la evaluación al desempeño al personal funcionario del servicio directivo.


Artículo.9 : Del personal del servicio directivo.

- a. Planificar los objetivos de desempeño en coherencia con los objetivos institucionales, productos y servicios de cada unidad administrativa; incluyendo al personal que está en período de prueba;
- b. Comunicar oportunamente a las servidoras y los servidores públicos bajo su responsabilidad los estándares de conducta o competencias que se requieran para el desempeño del puesto y sujetos de evaluación;
- c. Evaluar el desempeño del personal a su cargo conforme el plan y cronograma aprobado por la máxima autoridad;
- d. Facilitar el proceso de retroalimentación oportuna sobre los resultados de la evaluación del desempeño obtenidos;
- e. Evaluar el período de prueba en caso de ingreso por provisión de puestos.

Artículo.10 : De las Instancias de Recursos Humanos Institucionales (IRHI). Son responsables de la implantación del SGD, con las atribuciones siguientes:

- a. Proponer a las máximas autoridades un plan anual para ejecutar la evaluación del desempeño;
- b. Asesorar y apoyar a las autoridades superiores y el personal del servicio directivo sobre la aplicación del SGD;
- c. Divulgar la presente normativa a todas las personas encargadas de evaluar; así como a las servidoras y los servidores públicos sujetos a la evaluación;
- d. Capacitar al personal evaluador y evaluado, referente a los objetivos, factores de desempeño, modelos de conducta éticos, procedimientos e instrumentos técnicos relacionados al proceso;
- e. Impulsar la aplicación de la evaluación del desempeño a través de los responsables inmediatos del personal;
- f. Consolidar la información sobre la evaluación del desempeño en períodos anuales o los que posteriormente se establezcan;
- g. Presentar a las autoridades superiores el plan de mejora del personal funcionario y empleado del servicio público de la institución, en coordinación con los responsables de las unidades administrativas donde estén ubicados.



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>COPIA CONTROLADA</p>

Se requiere que este plan responda a los objetivos institucionales y requerimientos de modelos de conducta determinados a través del proceso de evaluación, para una efectiva gestión del talento humano;

- h. Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidoras y servidores públicos con más de dos evaluaciones insatisfactorias, de acuerdo a lo establecido en la Ley No. 476, su Reglamento y la presente normativa;
- i. Mantener información documentada de la evaluación del desempeño, que evidencie el proceso y sus resultados.

En las instituciones que estructuralmente no se cuenten con la IRHI, esta responsabilidad será asumida por el área o persona que desarrolla estas funciones.


Capítulo III: Del Procedimiento de la Evaluación del Desempeño

Artículo.11 : Condicionantes básicas de la evaluación del desempeño. A cada institución le corresponde definir la planificación estratégica, Planes Operativos Anuales, base sobre la cual establecerá sus objetivos a evaluar a cada servidora o servidor público. Esta información debe ser coherente con las descripciones de los puestos de trabajo y perfiles de competencias (Manual de Funciones, clasificación de los puestos institucionales). En caso que la institución no cuente con estos instrumentos, deberán definir, previo a la evaluación al desempeño, los objetivos que desarrollarán cada servidora o servidor público en el periodo a evaluar.

Para iniciar el proceso de la evaluación del desempeño en las instituciones, deben cumplirse las siguientes condiciones:

1. **Estructura orgánica y de puestos actualizada:** La institución debe contar con la estructura orgánica aprobada en correspondencia con el período a evaluar, a fin de facilitar la derivación de los objetivos de la institución en cascada, hasta llegar a la distribución de objetivos individuales.
2. **Fijación de los objetivos institucionales:** Las autoridades superiores, con la participación del personal directivo de las unidades administrativas de la institución, deberán establecer los objetivos a lograr en el período; así como las ponderaciones, indicadores de medida, metas y niveles de cumplimiento.
3. **Disponibilidad de los objetivos del nivel superior:** Para asignar objetivos individuales, deberán estar previamente establecidos los objetivos del nivel jerárquico superior.



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>COPIA CONTROLADA</p>

4. **Comunicación:** Las IRHI, en coordinación con el personal directivo de la institución, deberán comunicar a las servidoras y los servidores públicos los principios, objetivos, criterios, período y procedimientos establecidos para la evaluación de su desempeño, usando los medios disponibles.

Artículo.12 : Parámetros de la Evaluación al Desempeño: Se definen la valoración de dos parámetros fundamentales, cuyos resultados refleja la calificación total de la persona evaluada:

- 1. Objetivos cuantitativos:** Son los resultados concretos que la institución establece a cada persona funcionaria o empleada del servicio público, derivados del ejercicio de las funciones asignadas al puesto que ocupa y/o en función de los objetivos del área, para un periodo determinado. Éstos deben ser medibles, retadores y alcanzables. Resultado que es susceptible de ser medido de forma objetiva a través de números o datos exactos.
- 2. Objetivos cualitativos o Factores de Desempeño:** Son las competencias o características y comportamientos personales requeridos para el desempeño efectivo de un puesto, en función de las particularidades del quehacer de la institución y que ésta define a cada persona funcionaria o empleada del servicio público para ser desarrolladas en un período determinado.

Artículo.13 : Fases del Proceso de Gestión del Desempeño.- Para efectos del desarrollo del proceso de gestión del desempeño se definen tres fases, que se llevan a cabo en un ciclo anual, siendo éstas:

1. Definición y planificación de objetivos y factores de desempeño
2. Apoyo y seguimiento
3. Evaluación Final

Artículo.14 : Definición y planificación de objetivos.- Esta fase consiste en el establecimiento de los objetivos individuales asignados al personal funcionario y empleado del servicio público, para el período de un año, derivados de los objetivos institucionales; la misma deberá estar concluida en cada institución, antes del 31 de enero del año a evaluar.

Para la distribución de objetivos, serán insumos principales:

1. La distribución de objetivos institucionales.
2. La distribución de objetivos del nivel jerárquico superior / inmediato.
3. Los resultados de la evaluación del desempeño del año anterior de cada evaluado, que permita identificar insumos relevantes para la planificación de los objetivos.





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Sistema de Gestión de Calidad

**NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO**

Código: NT 01 PR GRH

Versión: 01

Fecha: 30-08-16

COPIA CONTROLADA

En esta misma fase se deberá comunicar al personal cuáles son los factores de desempeño acorde con los modelos de conductas éticas que se estarán evaluando, conforme al puesto que desempeñe.

Artículo.15 : Elementos para definición de objetivos. Se delimitan los parámetros o elementos técnicos que debe considerar cada objetivo:

- **La descripción del objetivo:** indica las líneas estratégicas que definen los campos de mejora prioritarios de la institución a realizar en un plazo definido.
- **El indicador asociado:** son variables cuantificables que permiten valorar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **La meta asignada:** es el valor que debe alcanzar el indicador en un período determinado a partir de un valor referente o línea de base.


Artículo.16 : Actividades de la fase de planificación de los objetivos.- Como parte de la fase de planificación de los objetivos, deben realizarse las actividades siguientes:

1. Fijación de los objetivos institucionales por parte de las autoridades superiores;
2. Fijación de los objetivos de los distintos niveles organizativos mediante un proceso de derivación en cascada, desde las áreas de mayor nivel de dirección (Direcciones Generales o Direcciones Específicas) hacia abajo;
3. Ponderación de cada objetivo por parte del jefe inmediato, en función de la importancia de su consecución para los resultados de la institución. La suma de las ponderaciones de los objetivos será igual a 100%, ningún objetivo puede tener un peso superior al 50%;
4. Aprobar las distribuciones y ponderaciones de objetivos, facilitando la comprensión de los mismos por parte del personal, a fin de lograr un desempeño eficaz.

Artículo.17 : Revisión y aprobación de los objetivos.- La distribución de objetivos debe efectuarse antes del 31 de enero del año anterior. El personal directivo deberá someter ante el superior del área, la revisión y aprobación de los objetivos planificados para el año a evaluar y las distribuciones de objetivos de los distintos puestos, con el fin de corroborar el grado de coherencia con las prioridades del plan institucional.

Artículo.18 : Comunicación de los objetivos. Los objetivos deberán ser comunicados al personal, por parte de su inmediato superior. En el caso que se identifiquen riesgos para alcanzar algún objetivo, por situaciones excepcionales, y se haya ejecutado la gestión de este riesgo sin resultados satisfactorios, se podrá realizar un proceso de negociación entre jefe/subordinado sobre los indicadores y las metas.



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>COPIA CONTROLADA</p>

Artículo.19 : Registro y custodia de la distribución de objetivos. Se debe mantener información documentada o registro para evidenciar las distribuciones de objetivos, con el debido orden y resguardo de la misma.

Artículo.20 : Fase de apoyo y seguimiento. Es una fase de retroalimentación permanente y de motivación para alcanzar las metas. Consiste en la revisión parcial de la consecución de objetivos y comportamientos, identificando de forma previa a la fase de evaluación, posibles riesgos y oportunidades, definiendo planes de acción.

El apoyo y seguimiento del desempeño se realizará mediante reuniones colectivas e individuales entre la persona responsable inmediata y subordinados en:

- a) En las reuniones colectivas, se analizará el avance de la respectiva unidad, o del conjunto de la institución y sus dependencias hacia la consecución de los objetivos planteados y se definirán acciones de mejora.
- b) En las reuniones individuales, la persona superior inmediata presentará a cada persona subordinada sus consideraciones sobre su desempeño en los distintos aspectos contemplados en la distribución de objetivos y factores del desempeño definidos para establecer en conjunto acciones que deban cumplirse.

Artículo.21 : Periodicidad del apoyo y seguimiento. La periodicidad de las reuniones de seguimiento del personal responsable inmediato y subordinado será de al menos una vez al año. La reunión individual obligatoria de seguimiento deberá realizarse aproximadamente a la mitad del ciclo de gestión del desempeño (un semestre). Levantando acta de las reuniones realizadas, con copia a cada persona subordinada.

Artículo.22 : Modificación de los objetivos. - En la fase de apoyo y seguimiento se determinará si alguno de los objetivos planificados debe ser reformado. La modificación sólo podrá darse ante circunstancias excepcionales que demuestren claramente que el objetivo es muy difícil de lograr, por causas ajenas al desempeño de la servidora o del servidor público, o en caso contrario, de muy fácil consecución.

La propuesta de modificación de un objetivo individual, con su correspondiente justificación, deberá ser presentada por cada servidora o servidor público a la persona superior inmediata o a la inversa. Si no se produjera el acuerdo, la decisión final será tomada por el nivel jerárquico superior, quien aprobará cualquier modificación, dejando información documentada por escrito.

Artículo.23 : Actividades de la fase de apoyo y seguimiento.- Como parte de esta fase, deben de realizarse las actividades siguientes:





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Código: NT 01 PR GRH

Versión: 01

Fecha: 30-08-16

Sistema de Gestión de Calidad

NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

COPIA CONTROLADA

1. Recopilación de la información soporte que evidencia el avance de consecución de los objetivos, necesaria para la evaluación parcial de los objetivos cuantitativos;
2. Seguimiento a la evaluación de los objetivos cualitativos;
3. Elaboración de planes en los que se incluyan las acciones de apoyo que la persona superior inmediata deberá brindar al personal subordinado para alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos y comportamientos deseados;
4. Información documentada del seguimiento y planes de acción.

Artículo.24 : Fase de Evaluación Final.- Comprende la valoración del desempeño individual de las servidoras y los servidores públicos, mediante la combinación de los resultados con relación al cumplimiento de los objetivos y la valoración de los factores del desempeño, definidos en la fase de planificación.

Los resultados se expresan en una calificación que representa el nivel de desempeño alcanzado durante el año. Esta fase deberá estar completa a más tardar a finales de febrero del año siguiente al que se evalúa.

Artículo.25 : Registro y custodia de las Evaluaciones del Desempeño.- Las evaluaciones finales del desempeño deberán ser incorporadas al expediente laboral de cada servidora o servidor público y registradas en el sistema de información disponible.

Artículo.26 : Ejecución del Proceso de Evaluación: El personal responsable de cada unidad administrativa, servidoras o servidores públicos y responsables de recursos humanos, establecerán un espacio de participación y retroalimentación, durante el proceso de evaluación del desempeño, que permita aplicar de forma adecuada los parámetros establecidos. Cada uno de los factores de desempeño tendrán una ponderación según el servicio al que pertenezca (Directivo, Ejecutivo y Operativo).

Por tanto, durante la ejecución del proceso de evaluación, se deberá aplicar los parámetros de evaluación establecidos como son los objetivos y los factores de desempeño según se detalla a continuación:

- **Objetivos:** El número de objetivos a asignar a una persona estará en dependencia del rol al que pertenece el puesto que desempeña, estableciendo rangos para cada uno, con un máximo de ocho objetivos. El órgano rector ha definido los formatos por tipo de servicio (Directivo, Ejecutivo y Operativo) para utilizarlos en la evaluación de los objetivos y que forman parte de esta normativa.

Asimismo, con el propósito de diferenciar los grados de cumplimiento de los objetivos establecidos, se ha determinado la siguiente escala:





Sistema de Gestión de Calidad

**NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO**

COPIA CONTROLADA

Clave	Evaluación	Valor absoluto	Definición
I	Insatisfactorio	0	El resultado obtenido expresa un cumplimiento inferior al 70%.
M	Mejorable	6	El resultado obtenido, se encuentra entre el 70% y menos del 84%.
S	Satisfactorio	8	El resultado obtenido, se encuentra entre el 85% y menos del 94%.
E	Excelente	10	El resultado obtenido, alcanza un cumplimiento de 95% o más.

- **Factores de Desempeño:** Los factores no son susceptibles de ser medidos cuantitativamente, por lo que deben ser observados de forma ecuánime durante el ejercicio de las funciones de las servidoras y los servidores públicos.

Se han definido cinco factores de desempeño o conductas observables, que deben ser del conocimiento de la servidora o el servidor público desde la etapa de planificación. Para la evaluación de los factores se utilizarán los formatos por cada tipo de servicio, anexos a esta normativa. Las conductas observables para cada servidora o servidor público que se han definido son:

Factor de Desempeño	Observación
<ul style="list-style-type: none">• Actitud de Servicio• Compromiso• Calidad en el Trabajo• Integridad	Comunes y se aplican a todos los servicios
<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo	Se aplica únicamente al servicio directivo

- **Definición de factores de desempeño:**

Actitud de Servicio: Tener conciencia que la ciudadanía es primero, que se le escuche, se identifique con el problema y le dé solución en el ámbito de su competencia o realice las gestiones que estén a su alcance para responder a su demanda; demostrar empatía (ponerse en el lugar del otro), dando evidencias de comportamientos vinculados con la accesibilidad, la agilidad de respuesta, la amabilidad, la cordialidad, el respeto y la consideración.





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Código: NT 01 PR GRH

Versión: 01

Fecha: 30-08-16

Sistema de Gestión de Calidad

NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

COPIA CONTROLADA

Compromiso: Identificarse con su institución y sentir orgullo de pertenecer a la misma, asumir la importancia de alcanzar los resultados para cumplir con la misión y objetivos de la institución, mediante el desempeño de sus obligaciones y funciones haciendo un poco más de lo esperado, como un medio más de satisfacción con su persona a través del servicio a los demás.

Calidad en el Trabajo: Desempeñar las funciones de manera eficiente, eficaz y creativa, mejorando continuamente los estilos de trabajo y utilizando los recursos de forma adecuada.


Integridad: Actuar de acuerdo con la ley, congruente con los valores de la institución, y manteniendo criterios objetivos e imparciales, desprovisto de interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia y credibilidad como norma de comportamiento.

Liderazgo: Evidenciar capacidad de influencia para lograr el cumplimiento de programas, políticas, objetivos y metas de la institución; mediante la comunicación, motivación y gestión de personas, con respeto y accesibilidad, delegando la autoridad necesaria en los niveles de mandos inferiores y teniendo en cuenta sus opiniones.

Para diferenciar el desarrollo de las competencias o comportamientos en los evaluados, se ha definido la siguiente escala:

Clave	Evaluación	Valor absoluto	Definición
I	Insatisfactorio	0	La persona evaluada alcanza una calificación promedio menor de 4. El desarrollo de esta competencia es escaso o no se tiene.
M	Mejorable	6	La persona evaluada alcanza una calificación promedio entre 4 y menos de 7. Implica que se observa poco desarrollo de esta competencia, pero se muestra interés y se esfuerza por mejorar.
S	Satisfactorio	8	La persona evaluada alcanza una calificación promedio entre 7 y menos de 9. El resultado refleja que el desarrollo de esta competencia satisface las expectativas.



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16
		COPIA CONTROLADA

Clave	Evaluación	Valor absoluto	Definición
E	Excelente	10	La persona evaluada alcanza una calificación promedio de 9 ó más. Esto refiere que posee un nivel de desarrollo, que supera las expectativas.

Artículo.27 : Determinación del nivel de desempeño.- La fase de evaluación final deberá concluir con la asignación de un nivel de desempeño a través de una escala, que es obtenida mediante los resultados del nivel de cumplimiento de los objetivos con la valoración de los factores.

Evaluación Final = (Resultado Objetivos) + (Resultados Factores de Desempeño)

La calificación de objetivos y comportamientos se trasladan de forma individual al formato del Acta de Evaluación Final del desempeño a fin de obtener la calificación total. La escala del desempeño se clasifica según la tabla siguiente:

RESULTADO FINAL		EVALUACION
DESDE	HASTA	
0	Menos de 5	Insatisfactorio
5	Menos de 7	Mejorable
7	Menos de 8.5	Satisfactorio
8.5	Más	Excelente


Artículo.28 : Periodicidad de la Evaluación del Desempeño: Se efectuará la evaluación una vez al año, con excepción del personal que está en período de prueba, a quienes se les debe aplicar al concluir ese período.

Artículo.29 : Análisis del Resultado de la Evaluación: Las IRHI elaborarán un informe sobre los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación del desempeño a nivel institucional, el cual deberá ser presentado a las autoridades superiores de cada institución.

Artículo.30 : Consecuencias de la Evaluación del Desempeño: La evaluación de desempeño tendrá los siguientes efectos:

- La servidora o el servidor público que obtenga una calificación de excelente y satisfactorio será considerado dentro del plan de desarrollo de la institución orientado a elevar las capacidades y competencias profesionales, técnicas y personales. Asimismo, serán candidatos a recibir reconocimientos, capacitación especial, como



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	Sistema de Gestión de Calidad NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	COPIA CONTROLADA

estímulo y elemento motivador, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y /o becas en su área de competencia.

Asimismo, si estos niveles de calificación son obtenidos de forma sostenida en el tiempo, se tendrán en cuenta como mérito en los procesos de provisión, a los que pudiera presentarse el empleado público, todo de conformidad a lo establecido en la Normativa Técnica de Provisión que dicte la DGFP.

- La servidora o el servidor público que obtenga una calificación de Insatisfactorio y Mejorable, será priorizado dentro del plan de capacitación institucional en las áreas que requiera mayor fortalecimiento para mejorar las competencias que la organización considere que afectan el desempeño y eficacia de los objetivos institucionales. La persona responsable inmediata deberá evaluar la efectividad de las acciones tomadas para la mejora.
- La servidora o el servidor público que obtenga dos evaluaciones anuales con resultados insatisfactorios, es sujeto a salir de la Carrera Administrativa.

Artículo.31 : El Plan de Desarrollo. Este plan puede incluir estímulos, reconocimientos honoríficos al desempeño, becas, cursos de capacitación dentro del país o en el exterior u otras acciones que la institución pueda implementar considerando la disponibilidad financiera y los convenios de colaboración y asistencia técnica.

Las instituciones deben priorizar en sus acciones de capacitación al personal que obtenga un desempeño bajo, a fin de superar las brechas identificadas en la evaluación al desempeño que afecten el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, priorizar la participación de este personal dentro del programa de capacitación interinstitucional con la Oficina de Ética Pública, con el propósito de fortalecer las conductas éticas que sean sujetas de mejora.

Artículo.32 : Retroalimentación y Seguimiento: En base al informe de resultados de la evaluación del desempeño, las IRHI y las áreas de capacitación, o las áreas que desarrollen estas funciones, en coordinación con los responsables de las unidades administrativas, diseñarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias.

Asimismo, se dará seguimiento a la ejecución y eficacia de ese plan a través de los resultados de la consecución de los objetivos institucionales y la mejora en el desempeño del personal.



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>COPIA CONTROLADA</p>

Capítulo IV: Disposiciones Generales

Artículo.33 : Descentralización del Proceso de Gestión del Desempeño.- El Proceso de evaluación del desempeño es de aplicación descentralizada bajo la responsabilidad de cada institución, a través de las IRHI y del personal directivo de las mismas, con base a los lineamientos y orientaciones de la DGFP.

Los Convenios Colectivos vigentes que consideren dentro de sus cláusulas la evaluación del desempeño, se regirán por lo establecido en los mismos, siempre y cuando no contradigan lo estipulado en la Ley No. 476 y su Reglamento, así como los lineamientos y orientaciones del órgano rector.

Artículo.34 : Notificación de Resultados del Desempeño.- La notificación del nivel de desempeño alcanzado por la servidora o el servidor público evaluado deberá ser realizada por la persona responsable inmediata en una reunión bilateral en la que le entregará copia del Acta de Evaluación Final y se expondrá de forma razonada y objetiva los resultados obtenidos.

De los Recursos Contra los Resultados de la Evaluación

Artículo.35 : Recurso de revisión a resultados de la evaluación.- Si la calificación obtenida no es satisfactoria para la servidora o el servidor público evaluado, se podrá interponer recurso de revisión ante la IRHI, en un plazo máximo de 3 días hábiles a partir de que sean comunicados formalmente los resultados de su evaluación.

La IRHI resolverá el recurso, previa consulta con el evaluador y la autoridad inmediata superior del mismo, en un plazo máximo de 5 días hábiles, si fuere en Managua o al término de la distancia para las regiones, a partir de la admisión del recurso de revisión interpuesto por la servidora o el servidor público.

Artículo.36 : Causas para interponer recurso de revisión.- El recurso de revisión será interpuesto ante la IRHI y admitido cuando se origine de las siguientes causas:

- Cálculo erróneo de los resultados alcanzados en los objetivos cuantitativos.
- Aplicación de objetivos que no corresponden al puesto ocupado, o que siendo modificado en la etapa de seguimiento no se consideraron en la evaluación final.
- Evaluación del desempeño insatisfactoria sin realizar el proceso de seguimiento a la asignación y cumplimiento de objetivos.

Imposibilidad de alcanzar los objetivos por causa de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobada.



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	Código: NT 01 PR GRH Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	Sistema de Gestión de Calidad NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	COPIA CONTROLADA

Arto.1 Recurso de apelación a resultados de la evaluación.- Las servidoras y los servidores públicos que estén en desacuerdo con la resolución dictada por la IRHI en el proceso de revisión, pueden interponer recurso de apelación, ante la Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC), que debe tramitarse de conformidad al procedimiento establecido según el artículo 17 del Reglamento de la Ley N° 476.

Disposiciones Especiales

Artículo.37 : Traslado del empleado público. En caso de traslados temporales o permanentes a otras dependencias o instituciones, este personal será evaluado por el área o la institución a la que pertenezca en el momento de realizarse la evaluación, tomándose en cuenta el período laborado.

Disposiciones Finales

Artículo.38 : Anexos de la Normativa.- Los anexos incorporados en la presente normativa, se consideran parte integral de la misma, y por tanto, son de obligatorio cumplimiento.

Artículo.39 : Divulgación de Normativa. Es responsabilidad de la Dirección Superior de las instituciones de la Administración del Estado, bajo el ámbito de la Ley N° 476, a través de la IRHI y personal directivo, dar a conocer a todas las personas funcionarias y empleadas del servicio público de su institución las disposiciones de la presente Normativa y observar su cumplimiento.

Artículo.40 : Modificaciones a la Normativa.- La DGFP, como órgano rector, podrá realizar cualquier cambio o modificación a las disposiciones contenidas en la presente normativa, cuando tengan como objetivo facilitar la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño. Sin embargo, se establece una revisión de esta normativa y sus formatos, cada dos años, para incorporar los cambios que se produzcan por el contexto de las instituciones que puedan afectar el desarrollo del Sistema de Gestión del Desempeño.

Artículo.41 : Vigencia de la Normativa.- La presente Normativa Técnica entrará en vigencia a partir de su aprobación por las autoridades correspondientes.

Dado en la ciudad de Managua, a los diecinueve días del mes de septiembre del año dos mil dieciséis.


Karen Estella Downs
 Directora General de Función Pública





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Sistema de Gestión de Calidad

**NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO**

Código: NT 01 PR GRH

Versión: 01

Fecha: 30-08-16

COPIA CONTROLADA

Anexos



MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Sistema de Gestión de Calidad

NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: NT 01 PR GRH
Versión: 01
Fecha: 30-08-16

COPIA CONTROLADA

**Anexo 1
Planificación de Objetivos y Factores de Desempeño**

		MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad			Planificación de Objetivos y Factores de Desempeño		Código: PR GRH 02 Versión: 01 Fecha: 27-06-16 COPIA CONTROLADA		
Nombre de la Institución: _____ Período: _____ Nombre Servidora o Servidor Público: xxx Firma: _____ Puesto: xxx Rol al que pertenece: xxx Área / Dirección: _____ Fecha de elaboración: _____				Ponderación definida en SGD: _____ OBJETIVOS: % FACTORES DE DESEMPEÑO: %					
N°	OBJETIVO	PONDERACIÓN	INDICADOR DE MEDIDA	META	Nivel de Cumplimiento				
					(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
Ponderación total de objetivos		0%							
- Factores de Desempeño que se evaluarán a la Servidora o Servidor Público (marque con una X)									
-Actitud de Servicio: <input type="checkbox"/>									
-Compromiso: <input type="checkbox"/>									
-Calidad en el Trabajo: <input type="checkbox"/>									
-Integridad: <input type="checkbox"/>									
-Liderazgo: <input type="checkbox"/>									
Nombre del Superior Inmediato _____			Puesto del Superior Inmediato _____			Firma _____			





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Código: NT 01 PR GRH
Versión: 01
Fecha: 30-08-16

Sistema de Gestión de Calidad

NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

COPIA CONTROLADA

**Anexo 2
Evaluación de Objetivos de Desempeño**

	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	Evaluación de Objetivos Desempeño	Código: PR GRH 03
	DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA		Versión: 01
	Sistema de Gestión de Calidad		Fecha: 27-06-16
			COPIA CONTROLADA

Período: Nombre Servidora o Servidor Público: xxx Puesto: xxx Área / Dirección: Ponderación definida en SGD: → OBJETIVOS: %	Firma: Rol al que pertenece: xxx Fecha de evaluación: xxx FACTORES DE DESEMPEÑO: %	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Escala de Valores</th> </tr> <tr> <th>Clave</th> <th>Evaluación</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>Insatisfactorio</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>M</td> <td>Mejorable</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>Satisfactorio</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Excelente</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	Escala de Valores			Clave	Evaluación	Valor	I	Insatisfactorio	0	M	Mejorable	5	S	Satisfactorio	8	E	Excelente	10
Escala de Valores																				
Clave	Evaluación	Valor																		
I	Insatisfactorio	0																		
M	Mejorable	5																		
S	Satisfactorio	8																		
E	Excelente	10																		

N°	OBJETIVO	PONDERACIÓN	INDICADOR DE MEDIDA	META	RESULTADO DE CUMPLIMIENTO	Nivel de Cumplimiento				Calificación obtenida		
						(I) 0	(M) 5	(S) 8	(E) 10	Evaluación	Valor	* Puntaje
1	0	%				0	0	0	0	0		
2	0	%								0		
3	0	%								0		
4	0	%				0	0	0	0	0		
5	0	%				0	0	0	0	0		
6	0	%				0	0	0	0	0		
7	0	%				0	0	0	0	0		
8	0	%				0	0	0	0	0		
Ponderación total de objetivos		0%				Σ de puntaje de objetivos				** Resultados de Evaluación de Objetivos		

* Puntaje: Valor absoluto * Ponderación definida
 ** Resultados de Evaluación de Objetivos: Σ de puntaje de cada objetivo * Ponderación definida

Nombre del Superior Inmediato _____ Puesto del Superior Inmediato _____ Firma _____





Sistema de Gestión de Calidad

NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

COPIA CONTROLADA

Anexo 3
Evaluación de Factores de Desempeño Servicio Directivo

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad		Evaluación de Factores de Desempeño Servicio Directivo		Código: PR GRH 04 Versión: 01 Fecha: 27-06-16 COPIA CONTROLADA					
Periodo a evaluar: Nombre Servidor o Servidor Público: xxx Puesto: xxx Área / Dirección: Rol al que pertenece: xxx		Fecha de evaluación: xxx		Resultado		Evaluación		Valor Absoluto	
				Desde	Hasta				
				0	< 4	Insatisfactorio	0		
				4	< 7	Mejorable	5		
				7	< 9	Satisfactorio	8		
				9	10	Excelente	10		
Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento				Valor	Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
		(I) 0	(M) 5	(S) 8	(E) 10				
I Actitud de Servicio									
1.	Es accesible ante las demandas planteadas por las personas usuaria internas/externas, escucha y se identifica con ellos en el marco del respeto y profesionalismo.					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Resuelve las solicitudes que están bajo el ámbito de competencia del área o la institución y/o realiza las gestiones para darles solución					0			
3.	Impulsa cambios en las formas de trabajo de su área, orientadas a mejorar la atención actual y futura de los servicios					0			
4.	Propone y/o establece mecanismos para valorar la satisfacción de los/as usuarios/as internos y externos					0			
5.	Da seguimiento a las incidencias surgidas al evaluar la atención que brinda su área, aplicando medidas que permitan superarlas					0			
II Compromiso									
1.	Representa a la institución con responsabilidad en los diferentes eventos internos y externos a los que asiste					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Promueve y transmite con su ejemplo, la visión, misión y valores de la institución					0			
3.	Es abnegado y comprometido en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades aportando un poco más de					0			
4.	Asegura el cumplimiento de metas y objetivos de competencia del área, superando las					0			
5.	Contribuye a la identificación de objetivos y metas compartidas con otras áreas que aseguren el cumplimiento de los resultados					0			
III Calidad en el Trabajo									
1.	Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios de su área y de la institución					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Impulsa acciones para optimizar el uso de los recursos y medios asignados de manera eficaz					0			
3.	Da seguimiento al desarrollo del trabajo de sus colaboradores y al propio, tomando en cuenta los plazos establecidos					0			
4.	Planifica e impulsa la mejora continua de la calidad del trabajo del área, proponiendo a los colaboradores alternativas para la superación de las dificultades					0			
5.	Garantiza el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos, en los procesos de competencia del área de trabajo					0			
IV Integridad									
1.	Es objetivo, imparcial y recto en el cumplimiento de las funciones					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Respeto, promueve y cumple con las leyes, normas y procedimientos establecidos en la					0			
3.	Garantiza el cuidado y uso de los recursos y medios asignados específicamente en el cumplimiento de las funciones del área y/o de					0			
4.	Actúa con respeto, credibilidad y transparencia, generando confianza en sus colaboradores y/o usuarios/as					0			
5.	Atiende de forma equitativa las demandas de los usuarios/as, sin favoritismo, velando por el interés de la institución					0			
V Liderazgo									
1.	Gestiona e incentiva el desarrollo integral de sus colaboradores en pro del desarrollo institucional e individual					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Logra que sus colaboradores realicen el trabajo de manera consciente y comprometida con las metas y objetivos de la institución					0			
3.	Comunica con claridad a sus colaboradores las acciones encomendadas para el logro de las metas y objetivos estratégicos de la institución, tomando en cuenta sus opiniones					0			
4.	Comunica sistemáticamente a sus colaboradores los resultados obtenidos e indica los aspectos a mejorar para el					0			
5.	Delega funciones y representatividad en los colaboradores, en función de sus capacidades y potencial					0			
6.	Toma decisiones rápidas, oportunas y acertadas, basados en el dominio de la información que le permite resolver conflictos en su ámbito de trabajo sin arriesgar las					0			
** Evaluación promedio de Factores de Desempeño:								0.00	
*** Resultados de Factores de Desempeño:								#VALOR!	

* Calificación promedio: Σ de criterios / # de criterios
 ** Evaluación promedio de Factores de Desempeño: Σ del Valor Absoluto de cada factor / # de factores evaluados
 *** Resultados de Factores de Desempeño: (Evaluación promedio de Factores de Desempeño * Peso)
 Roles del servicio directivo: Dir. General / Específico, Deleg. Departamental / Municipal, Resp. Depto. / Unidad, Coordinador (30%)

Nombre del Evaluador/a _____ Puesto del Evaluador/a _____ Firma _____
 Nombre del Evaluado/a _____ Puesto del Evaluado/a _____ Firma _____





Sistema de Gestión de Calidad

NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

COPIA CONTROLADA

Anexo 4

Evaluación de Factores de Desempeño Servicio Ejecutivo

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad		Evaluación de Factores de Desempeño Servicio Ejecutivo		Código: PR GRH 05 Versión: 01 Fecha: 27-06-16 COPIA CONTROLADA					
Período a evaluar:	Fecha de evaluación: xxx	Resultado		Evaluación	Valor Absoluto				
Nombre Servidora o Servidor Público: xxx		Desde	Hasta						
Puesto: xxx		0	< 4	Insatisfactorio	0				
Área / Dirección:		4	< 7	Mejorable	6				
Rol al que pertenece: xxx	Ponderación o Peso: %	7	< 9	Satisfactorio	8				
		9	10	Excelente	10				
Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento				Valor	Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10		* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
I Actitud de Servicio									
1.	Atiende con amabilidad y respeto las solicitudes o consultas de los/as usuarios/as internos/externos, aclarando dudas si es necesario.					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Resuelve las solicitudes que están bajo el ámbito de su competencia y/o propone alternativas que se adaptan a los requerimientos.					0			
3.	Propone y realiza mejoras en su trabajo de acuerdo a las necesidades actuales de los usuarios/as internos/externos, considerando los plazos establecidos.					0			
4.	Manifiesta interés por conocer el grado de satisfacción de los usuarios/as internos/externos con relación a los servicios prestados por el área.					0			
5.	Muestra interés por la búsqueda de soluciones ante las incidencias surgidas en el trabajo, promoviendo la actitud de servicio.					0			
II Compromiso									
1.	Conoce y se identifica con el quehacer del área y/o Visión, Misión y Planes de trabajo de la institución.					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Asume la importancia de realizar acciones en función de los intereses institucionales.					0			
3.	Está dispuesto a realizar trabajos o tareas extraordinarias para el cumplimiento de los objetivos del área o de la institución.					0			
4.	Aplica los conocimientos adquiridos en pro de su desarrollo y del área.					0			
5.	Cumple y/o supera los objetivos y las metas establecidas.					0			
III Calidad en el Trabajo									
1.	Desempeña las funciones del puesto de manera eficiente, asumiendo el impacto que tienen en la consecución de los objetivos.					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Utiliza de manera eficaz los recursos y medios asignados para el desempeño de sus funciones.					0			
3.	Analiza e identifica dificultades en el desempeño de sus funciones.					0			
4.	Propone alternativas de cambios y/o mejoras ante las dificultades encontradas en el desempeño de sus funciones y/o las de sus colegas.					0			
5.	Cumple con las normas y procedimientos establecidos en su trabajo con precisión, orden y creatividad.					0			
IV Integridad									
1.	Demuestra objetividad, imparcialidad y rectitud en el cumplimiento de sus funciones.					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.	Actúa de acuerdo a las leyes, normas, valores y procedimientos establecidos en la institución.					0			
3.	Actúa con credibilidad y transparencia, generando confianza entre sus compañeros/as y usuarios/as internos/externos.					0			
4.	Desempeña las funciones sin favoritismo, velando por el interés de la institución.					0			
5.	Se responsabiliza de sus fallas sin trasladarlas al resto del equipo o colaboradores.					0			
** Evaluación promedio de Factores de Desempeño:									
*** Resultados de Factores de Desempeño:									
* Calificación promedio: \sum de criterios / # de criterios									
** Evaluación promedio de Factores de Desempeño: \sum del Valor Absoluto de cada factor / # de factores evaluados									
*** Resultados de Factores de Desempeño: (Evaluación promedio de Factores de Desempeño * Peso)									
Ponderación o Peso según roles del servicio ejecutivo: Especialista (40%), Analista (60%), Técnico (70%), Supervisor (40%)									
Nombre del Evaluador/a		Puesto del Evaluador/a		Firma					
Nombre del Evaluado/a		Puesto del Evaluado/a		Firma					





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Sistema de Gestión de Calidad

NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: NT 01 PR GRH
Versión: 01
Fecha: 30-08-16

COPIA CONTROLADA

Anexo 5
Evaluación de Factores de Desempeño Servicio Operativo

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad		Evaluación de Factores de Desempeño Servicio Operativo		Código: PR GRH 06 Versión: 01 Fecha: 27-08-16 COPIA CONTROLADA					
Período a evaluar:	Fecha de evaluación: xxx	Resultado		Evaluación	Valor Absoluto				
Nombre Servidora o Servidor Público: xxx		Desde	Hasta						
Puesto: xxx		0	< 4	Insatisfactorio	0				
Área / Dirección:		4	< 7	Mejorable	6				
Rol al que pertenece: xxx	Ponderación o Peso: %	7	< 9	Satisfactorio	8				
		9	10	Excelente	10				
Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento				Valor	Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10		* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
I Actitud de Servicio									
1.-	Atiende con amabilidad y respeto las solicitudes de los/as usuarios/as internos/externos.					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.-	Resuelve las solicitudes que son de su competencia u orienta donde puede obtener respuesta.					0			
3.-	Realiza las tareas de forma diligente para alcanzar los objetivos del área laboral.					0			
4.-	Aplica en el trabajo las mejoras orientadas para satisfacer las necesidades de los/as usuarios/as internos/externos.					0			
5.-	Manifiesta interés por conocer si los o las usuarios/as internos/externos quedan satisfechos con la atención brindada.					0			
II Compromiso									
1.-	Assume con responsabilidad el quehacer del área y/o de la institución donde trabaja.					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.-	Colabora en la realización de diferentes actividades del área y/o institución que no corresponden a sus funciones.					0			
3.-	Participa con interés y disciplina en las sesiones de capacitación que se promueven en el área y/o institución.					0			
4.-	Pone en práctica los conocimientos adquiridos, en el desempeño de sus tareas.					0			
5.-	Comparte los conocimientos adquiridos en las capacitaciones con sus compañeros en beneficio del área.					0			
III Calidad en el Trabajo									
1.-	Conoce y desempeña las funciones del puesto de trabajo					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.-	Demuestra eficiencia al utilizar los recursos y medios asignados según las funciones					0			
3.-	Realiza las funciones del puesto de manera eficaz, considerando la importancia de éstas en la consecución de los objetivos del área					0			
4.-	Se esfuerza por mejorar continuamente y superar las dificultades que se presentan en el desempeño de las funciones					0			
5.-	Aplica las normas y procedimientos establecidos para el cumplimiento de su trabajo					0			
IV Integridad									
1.-	Obrce igualdad de oportunidades a los usuarios/as internos/externos sin establecer					0	0.00	Insatisfactorio	0
2.-	Actúa apegado a las leyes y normas de conducta ética establecidas					0			
3.-	Actúa de forma transparente mostrando honestidad y lealtad a su institución en sus acciones					0			
4.-	Es prudente y discreto, no cede a presiones y/o influencias					0			
5.-	Responde por los recursos y medios que se le asignan y por las consecuencias de su uso					0			
** Evaluación promedio de Factores de Desempeño:							#REF!		
*** Resultados de Factores de Desempeño:							#REF!		

* Calificación promedio: \sum de criterios / # de criterios

** Evaluación promedio de Factores de Desempeño: $(\sum$ del Valor Absoluto de cada factor / # de factores evaluados)

*** Resultados de Factores de Desempeño: (Evaluación promedio de Factores de Desempeño * Peso)

Ponderación o Peso según roles del servicio operativo: 85%

Nombre del Evaluador/a _____

Puesto del Evaluador/a _____

Firma _____

Nombre del Evaluado/a _____

Puesto del Evaluado/a _____

Firma _____





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Código: NT 01 PR GRH
Versión: 01
Fecha: 30-08-16

Sistema de Gestión de Calidad

NORMATIVA TÉCNICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

COPIA CONTROLADA

**Anexo 6
Acta Evaluación Final del Desempeño**

	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	Acta de Evaluación Final del desempeño	Código: PR GRH 07
	DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA		Versión: 01
	Sistema de Gestión de Calidad		Fecha: 27-06-16
			COPIA CONTROLADA

Periodo evaluado:

Nombre Servidora o Servidor Público: xxx

Puesto: xxx

Área / Dirección:

Rol al que pertenece: xxx

Fecha de evaluación: xxx

Resultado Final		Evaluación
Desde	Hasta	
0	<5	Insatisfactorio
5	<7	Mejorable
7	<8.5	Satisfactorio
8.5	más	Excelente

N°	Parámetros evaluados	Resultados Obtenidos	
		Ponderación	Resultados
1	OBJETIVOS	%	
2	FACTORES DE DESEMPEÑO	%	
	- Actitud de Servicio		
	- Compromiso		
	- Calidad en el Trabajo		
	- Integridad		
	- Liderazgo		
	Resultado Final		
	Evaluación		

Calificación Final en letras: _____

Resumen de Fortalezas, Debilidades y Plan de Mejora de la persona evaluada

Fortalezas	
- En Objetivos:	- En Factores de Desempeño:
Debilidades	
- En Objetivos:	- En Factores de Desempeño:
Plan de Mejora	
Comentarios	
- Del Evaluador	- Del Evaluado
Nombre del Evaluador/a _____	Puesto del Evaluador/a _____ Firma _____
Nombre del Evaluado/a _____	Puesto del Evaluado/a _____ Firma _____

