



Presidencia de la República Oriental del Uruguay
Oficina Nacional del Servicio Civil

Instructivo
N° 1/97

EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO



Montevideo, 8 de enero de 1997

VISTO: el Decreto del Poder Ejecutivo N1 301/996 de fecha 31 de julio de 1996, por el que se consagra un nuevo régimen de evaluación del desempeño para los funcionarios presupuestados y contratados de la Administración Central.

CONSIDERANDO: Que resulta necesario determinar el procedimiento de evaluación del desempeño, así como fijar los criterios generales y aprobarlos formularios que deberán aplicarse obligatoriamente, a efectos de la puesta en práctica del referido sistema de evaluación.

ATENCIÓN: a lo dispuesto por el art. 26 de la Ley N1 16.736 de fecha 5 de enero de 1996 y art. 34 del Decreto N1 301/996 de fecha 31 de julio de 1996,

EL DIRECTOR DE LA OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

RESUELVE:

- 1.- Aprobar el Instructivo N1 1/97 sobre el procedimiento de evaluación del desempeño, establecido por el Decreto del Poder Ejecutivo N1 301/ 996 de fecha 31 de julio de 1996, así como los Anexos correspondientes que se consideran parte del mismo.
- 2.- Comuníquese al Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado (CEPRE) y a todas las dependencias de la Administración Central.

Dr. Ruben Correa Freitas

NOTA EXPLICATIVA

I. INTRODUCCIÓN

Los funcionarios presupuestados y contratados de la Administración Central (Incisos 02 a 14) deberán ser objeto de una evaluación de su desempeño de acuerdo a lo establecido en los artículos 22 a 29 de la Ley N1 16.736, de 5 de enero de 1996, reglamentadas por el Decreto 301/ 996, de 31 de julio de 1996.

El presente Instructivo tiene entonces por objetivo de pautas de acción a los efectos de orientar la implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño.

A este documento se adjuntan cuatro Anexos:

- Anexo N° 1: Criterios Generales para la Evaluación de Desempeño-
- Anexo N° 2: Formulario de "Evaluación de Desempeño".
- Anexo N° 3: Formulario de "Ordenamiento de funcionario - Supervisor".
- Anexo N° 4: Formulario de "Ordenamiento de funcionarios - Tribunal de Evaluación"

II. ASPECTOS CONCEPTUALES

II.1.) Qué es la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Es un mecanismo de gestión por el que una organización aprecia la forma de prestación de las tareas de los individuos que la componen.

El procedimiento de evaluación de desempeño en las diferentes estructuras organizativas de la Administración Central se orienta por los principios de igualdad de oportunidades, de eficiencia, de competitividad y de excelencia.

II.2.) Quiénes son evaluados?

Este sistema de evaluación de desempeño se aplicará a todos los funcionarios contratados y presupuestados que pertenezcan a la Administración Central de los escalafones A a F y R.

II. 3.) Quiénes intervienen en el proceso de EVALUACIÓN?

El Jeroarca, el Tribunal de Evaluación y el Supervisor.

II.3.1.) Quién es el SUPERVISOR?

El SUPERVISOR es todo aquel funcionario que tenga personal a cargo, ocupe o no un puesto de jefatura.

II.3.2.) Qué es el TRIBUNAL DE EVALUACIÓN?

En cada Unidad Ejecutora se constituye un TRIBUNAL DE EVALUACIÓN por escalafón con la finalidad de calificar la actuación de] personal a partir de los informes de actuación enviados por los supervisores.

II.3.2.1.) Quiénes integran el Tribunal?

El Tribunal ejerce funciones por dos años y está integrado por tres funcionarios (y suplentes) de acuerdo a lo siguiente:

- a) un funcionario designado por el Jeroarca de la Unidad Ejecutora;
- b) un representante de los funcionarios, elegido por voto secreto;
- c) un funcionario elegido de común acuerdo por los dos anteriores, quién lo presidirá.

II.3.2.2.) Qué requisitos deben reunir los integrantes del Tribunal?

1. Deberán tener una antigüedad mínima de 1 año en la Unidad Ejecutora o en el Inciso.
2. Su jerarquía deberá ser superior a la del funcionario a evaluar.

II.3.3.) Quién es JERARCA?

Son Jerarcas:

- el Secretario de la Presidencia de la República del Programa 01 en el Inciso 02;
- el Director General de Secretaría de las Oficinas Centrales de cada Ministerio;
- la autoridad máxima en las Unidades Ejecutoras.

III. COMETIDOS DE LOS ÓRGANOS INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

III.1.) Qué cometidos tiene el Supervisor?

Realizar un INFORME ANUAL de la actuación de cada uno de sus subordinados el que deberá remitirse al Tribunal de Evaluación antes del 31 de enero.

Efectuar un LISTADO de sus subordinados ordenado de mayor a menor en función del puntaje resultante de su apreciación.

Tal ordenamiento de funcionarios evaluados deberá arrojar los siguientes resultados:

- hasta un 10% -EXCELENTE
- hasta un 20 % - MUY BUENO
- el resto - SATISFACTORIA, REGULAR 0 o SUFICIENTE

* Efectuar entrevistas con sus subordinados a los efectos de explicar los conceptos contenidos en la evaluación.

* Asesorar al Tribunal de Evaluación a su requerimiento.

III.2.) Cuáles son los cometidos del Tribunal?

*Fijar los criterios de evaluación, uniformar dichos criterios, e instruir a los Supervisores.

*Efectuar la calificación de la aptitud de los funcionarios.

*Publicar los resultados de la misma

* Elaborar un ordenamiento dentro del escalafón cuyos resultados sólo podrán arrojar:

- hasta un 10% - EXCELENTE
- hasta un 20% - MUY BUENO
- el resto - SATISFACTORIA, REGULAR 0 INSUFICIENTE

Evacuar consultas e informar acerca de los criterios adoptados para la evaluación.

⊖ Criterios

⊖ Publicación

- Especificar los ámbitos geográficos de su Unidad Ejecutora.
- Convocar la elección del representante de los funcionarios y del respectivo suplente (ver punto II. 3.2. I. lit.b). *Elección Representante*
- * Instrumentar la elección del mismo a través del mecanismo del voto secreto.
- Designar su representante.

Evaluar a los integrantes del Tribunal de Evaluación y aquellos funcionarios que por su jerarquía u otra circunstancia no pueda ser realizada por otro supervisor.
Modificar el ámbito de competencia del Tribunal por motivos de legalidad o Conveniencia

IV. MECANISMO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

IV.1.) Cuál es el instrumento para evaluar a los funcionarios?

El FORMULARIO DE "EVALUACION DE DESEMPEÑO" se divide en dos partes. La primera es completada por el Supervisor en lo atinente al informe de Actuación del funcionario.
La segunda parte es completada por el Tribunal de Evaluación donde emitirá la calificación correspondiente.
En ambas partes se enumeran los factores de calificación, y dentro de ellos los subfactores.

IV.3.) Cómo se establece el puntaje?

Cada SUBFACTOR debe puntuarse con un valor entre 1 y 5 en el casillero correspondiente.
Una vez que todos los SUBFACTORES de un factor son puntuados, se obtiene un promedio simple de los mismos (se suman y se dividen por la cantidad de subfactores).
Este promedio constituye el puntaje del FACTOR correspondiente. Si el número resultante es con fracción menor o igual a 0,5 se redondea al número entero, y si es mayor se redondea al siguiente número entero. A su vez, la sumatoria de los puntajes de los factores constituye el puntaje asignado por el supervisor al funcionario.
Realizado el informe por el supervisor se comunica el puntaje al funcionario, quién tomará conocimiento del mismo a través de la lectura y de la firma del mismo.

mayor a 0,5
↑

IV.4.) Cómo califica el Tribunal?

El Supervisor envía a los Tribunales correspondientes los formularios de "Evaluación de Desempeño" de sus funcionarios y una copia del ordenamiento de los mismos, confeccionado de acuerdo al Anexo N° 3.

El Tribunal califica con puntajes de la forma establecida en el punto anterior y tomando en consideración el puntaje asignado por el Supervisor, los asesoramientos mencionados y el legajo del funcionario.

Ver el legajo

IV.5.) Quién notifica la calificación al funcionario?

La Oficina de Personal será responsable de la notificación. ✓

V. PLAZOS

V.1. Elección del representante de los funcionarios:

Dentro de los primeros diez días hábiles del mes de noviembre.

V.2. Designación del representante del Jefe:

Dentro de los primeros diez días hábiles del mes de diciembre.

V.3. Integración del Tribunal:

Debe quedar resuelta antes del 30 de enero ✓

V.4. Informe de Actuación del Supervisor:

Debe remitirse al Tribunal de Evaluación antes del 30 de enero.

⊛ V.5. Publicación de la Integración del Tribunal:

La integración del Tribunal debe publicarse durante los primeros cuarenta y cinco días del año (15 de febrero).

Toda modificación a la misma deberá publicarse dentro de los primeros diez días hábiles de producida.

V.6. Presentación de resultados de calificación por el Tribunal: ⊛

No podrá exceder del 31 de mayo de cada año.

V.7. Publicación de los resultados: ⊛

Las calificaciones se publican en carteleras en los lugares de trabajo antes del 10 de junio y durante un plazo de 5 días hábiles. ⊛

VI.) QUE PERIODO SE ESTA EVALUANDO?

El primer período a evaluar será el comprendido entre el 1º de enero a 31 de diciembre de 1996, y en períodos anuales, en lo sucesivo

VII. SITUACIONES ESPECIALES

VII.1. Prestación de servicios PARCIALES dentro del período de Evaluación.

Causas justificadas: se evalúa de la misma manera si trabajó más de tres meses. Si prestó servicios por menos de tres meses mantiene la calificación del año anterior.

Causas no justificadas: se evalúan por el período que realmente prestó servicios y el puntaje resultante de cada factor se abate porcentualmente.

VII.2. Misión Oficial - Cursos, pasantías, países en comisión, otros.

Se consideran como prestando efectivamente tareas los funcionarios:

a) en Misión Oficial,

b) que efectúen cursos, pasantías, o tareas docentes o que concurran a congresos o simposios (o similares), dentro o fuera del país declarados por el Jefe como

convenientes.

c) que se encuentren prestando servicios en comisión.

Dentro del país se requiere informe de Actuación de las autoridades correspondientes.

Fuera del país se lo califica por el período trabajado en el país si fue por más de tres meses.

De lo contrario se aplica la calificación del año anterior, ajustada por, los hechos positivos y negativos del periodo trabajado.

VII.3. Desempeño en ZONA GEOGRÁFICA distinta de la de actuación del Tribunal.

Si el funcionario trabaja en una zona geográfica distinta a la de actuación del Tribunal se deberá elegir un funcionario de la zona de acuerdo al punto II.3.2.1. litt. b) de este Instructivo a los efectos de asesorar al Tribunal.

ANEXO N° 1:

CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

El Supervisor y el Tribunal de Evaluación deberán establecer los puntajes de cada subfactor y factor, dentro de sus competencias, en el Formulario de "Evaluación de Desempeño" de acuerdo a una escala de valores entre 5 (mayor) y 1 (menor). En el presente Anexo se establecen criterios generales de asignación de puntajes para cada FACTOR y SUBFACTOR.

FACTOR RENDIMIENTO Y CALIDAD

El rendimiento mide la cantidad y calidad del trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas.

Comprende la valoración de los siguientes subfactores: cantidad de trabajo, calidad de la labor realizada, y preocupación por el servicio o el cliente.

SUBFACTOR CANTIDAD DE TRABAJO: evalúa el volumen, la rapidez y la oportunidad de la ejecución del trabajo encomendado, orientándolo hacia el logro de las metas y objetivos de la organización y los resultados esperados.

PUNTAJE:

1. Su desempeño permanentemente es insatisfactorio respecto a la cantidad, velocidad y/o momento con que realiza o presenta el trabajo.
2. Su desempeño normalmente es insatisfactorio respecto a la cantidad, velocidad y/o momento con que realiza o presenta el trabajo.

4. Su desempeño supera frecuentemente las exigencias normales.
5. Demuestra siempre excelente disposición, agilidad y velocidad para la realización correcta del trabajo.

SUBFACTOR CALIDAD DE LA LABOR REALIZADA: evalúa las características de la labor cumplida, así como la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución.

1. La calidad de su labor es deficiente; comete una gran cantidad de errores en forma permanente y demuestra ineptitud en la ejecución de sus tareas.
2. La calidad de su labor está por debajo de los niveles exigidos en cuanto a forma y contenido; comete errores con frecuencia.
3. Normalmente la calidad de su labor es satisfactoria, comete errores poco significativos, contando con destreza suficiente como para desarrollar el trabajo exigido.
4. La calidad de su labor supera los niveles medios de desempeño tanto respecto a la forma como en el contenido del trabajo, demostrando mayor destreza de lo normal.
5. Usualmente sobresale del resto respecto a la calidad con que realiza las labores encomendadas.

SUBFACTOR PREOCUPACIÓN POR EL SERVICIO O POR EL CLIENTE.- Evalúa en los funcionarios, su buen relacionamiento, respeto y la satisfacción del público que se atiende.

PUNTAJE:

1. Normalmente no demuestra ningún esmero en la atención del servicio, no importándole la imagen del mismo, ni la correcta atención del cliente.
2. Frecuentemente no demuestra una importante preocupación en la atención del servicio y en la correcta atención del cliente.
3. Demuestra una razonable preocupación en la atención del cliente y en el correcto desarrollo del servicio.
4. Demuestra una importante preocupación por el cliente en su atención y en la ejecución de sus tareas.
5. Demuestra una significativa preocupación en la atención del cliente y en un desarrollo excelente del servicio que se realiza.

FACTOR CONDICIONES PERSONALES

Este factor evalúa aquellas aptitudes de índole social, personal y cultural, que inciden directamente en el cumplimiento de las tareas.

Comprende la valoración de los siguientes subfactores: conocimiento del trabajo, interés por el trabajo, capacidad para realizar trabajos en grupo y relaciones inter-personales.

SUB FACTOR CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: mide el grado de conocimiento que la persona tiene de la actividad que realiza, los conocimientos teóricos, los estudios y cursos

de formación o especialización relacionados con las funciones del cargo.

PUNTAJE:

1. Generalmente demuestra un insuficiente conocimiento y competencia en la ejecución de las tareas.
2. Con frecuencia demuestra bajo nivel de conocimiento y competencia respecto al trabajo que desempeña.
3. Demuestra un dominio aceptable de sus conocimientos y tiene competencia en la ejecución de las tareas.
4. Demuestra un nivel de dominio y competencia por encima de las exigencias normales.-
5. Demuestra un excelente dominio de su trabajo y competencia para realizarlo.

SUBFACTOR INTERES POR EL TRABAJO: mide el deseo del funcionario de perfeccionarse en el cumplimiento de sus obligaciones y la capacidad de obrar oportunamente, de proponer la realización de actividades y soluciones ante los problemas que se presenten y proponer objetivos o procedimientos nuevos para la mejor realización del trabajo asignado.

PUNTAJE:

1. No demuestra 'interés en capacitarse, ni en participar o proponer actividades y soluciones ante los problemas vinculados a su función.
2. Demuestra un mínimo interés en capacitarse y poca iniciativa para realizar actividades.
3. Demuestra interés en capacitarse, así como para proponer actividades y soluciones respecto a su trabajo.
4. Con frecuencia muestra interés en capacitarse así como para resolver problemas y proponer actividades vinculadas a su cargo.
5. En todo momento tiene gran interés en perfeccionarse y demuestra buenos resultados en las actividades de capacitación; tiene iniciativa para resolver todos los problemas que surgen así como para proponer actividades vinculadas a su trabajo.

SUBFACTOR CAPACIDAD PARA REALIZAR TRABAJOS EN GRUPO: mide la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con un grupos de personas.

PUNTAJE:

1. Presenta notorias dificultades de integración para trabajo en grupo, siendo casi nula su participación y colaboración.
2. Presenta algunas dificultades de integración al trabajo en grupo, siendo su colaboración poco significativa.
3. No presenta grandes dificultades de integración al trabajo grupal, siendo su colaboración normal en el desarrollo del mismo.
4. Presenta facilidades de integración al trabajo grupal, y su colaboración supera los aportes de la mayoría.
5. Presenta grandes facilidades de integración al trabajo grupal, siendo su colaboración esencial para el funcionamiento del grupo.

SUBFACTOR RELACIONES INTERPERSONALES: mide la capacidad de trato y de adaptación del comportamiento del individuo con los diferentes individuos y grupos de trabajo con los que actúa.

PUNTAJE:

1. Presenta serias dificultades en su relacionamiento con terceras personas provocando conflictos con frecuencia.
2. Presenta algunas dificultades en su relacionamiento con terceras personas, lo cual genera en algunas ocasiones conflictos.
3. No presenta dificultades respecto al relacionamiento con otras personas.
4. Se relaciona fácilmente con otras personas, solucionando las posibles conflictos sin dificultades.
5. Tiene muy buen relacionamiento con terceras personas, solucionando rápidamente los problemas que puedan suceder.

FACTOR COMPORTAMIENTO DEL FUNCIONARIO

Este factor evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.

Comprende la valoración de los siguientes subfactores: asistencia y puntualidad, y cumplimiento de normas y de instrucciones.

SUBFACTOR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: mide la presencia o ausencia del funcionario en el lugar de trabajo y la exactitud en el cumplimiento de la jornada laboral.

PUNTAJE:

1. Habitualmente no cumple con el horario de trabajo y tiene un alto grado de ausentismo.
2. No cumple con el horario de trabajo de acuerdo a lo exigido y falta con frecuencia.
3. Generalmente cumple con el horario de su trabajo y tiene un grado bajo de ausentismo.
4. Usualmente cumple con su horario de trabajo y solo falta en ocasiones claramente justificadas.
5. Cumple en exceso con su horario de trabajo y solamente se ausenta de su trabajo por razones de fuerza mayor.-

SUBFACTOR CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES: mide el adecuado y oportuno respeto a los reglamentos e instrucciones de la Institución, a los demás deberes estatutarios, al cumplimiento de tareas propias del cargo y de las órdenes y cometidos de mayor responsabilidad.

PUNTAJE:

1. Generalmente no demuestra respeto a los reglamentos e instrucciones de la institución, ni cumple con las órdenes y cometidos que se le encomiendan.
2. Frecuentemente no demuestra respeto a los reglamentos e instrucciones de la institución, cumple con las órdenes y cometidos que se le encomiendan.

3. Normalmente demuestra respeto a los reglamentos e instrucciones de la institución, y(cumple con las órdenes y cometidos que se le encomiendan.
4. Respeta los reglamentos e instrucciones de la institución, y cumple las órdenes y cometidos que se le encomiendan.
5. Conoce y respeta perfectamente los reglamentos e instrucciones de la institución, y cumple y se anticipa a las tareas relativas a las órdenes que se le encomiendan.

FACTOR APTITUDES EN CARGOS DE SUPERVISION Y RESPONSABILIDAD

Este factor evalúa la idoneidad del funcionario a los efectos de acceder a cargos de mayor responsabilidad.

Se integra de los siguientes subfactores: supervisión, logro de las metas, iniciativa, compromiso y, responsabilidad.

SUBFACTOR SUPERVISION. Mide la capacidad del funcionario a los efectos de orientar y controlar las tareas de aquellos que estén o puedan estar bajo sus órdenes.

PUNTAJE:

1. Presenta grandes dificultades para controlar y supervisar a quienes se encuentran bajo sus órdenes.
2. Frecuentemente tiene dificultades para controlar y supervisar los funcionarios que tiene a su cargo.
3. No presenta mayor dificultad para controlar y supervisar a los funcionarios a su cargo.
4. Tiene un buen control y supervisión sobre aquellos que están a su cargo.
5. Tiene excelente control y supervisión de los funcionarios a su cargo.

SUBFACTOR LOGRO DE METAS. Mide la capacidad del funcionario para dar cumplimiento a las metas que su unidad de trabajo se haya fijado y a las metas que se le haya fijado directa o indirectamente en su asignación de tareas.

PUNTAJE:

1. Presenta grandes dificultades para cumplir con las metas fijadas por su unidad de trabajo y aquellas que se le fijaron en relación a su tarea.
2. Presenta algunas dificultades para cumplir con las metas fijadas por su unidad de trabajo y aquellas que se le fijaron en relación a su tarea.
3. No presenta mayor dificultad para cumplir con las metas fijadas por su unidad de trabajo y aquellas que se le fijaron en relación a su tarea.
4. Cumple más que satisfactoriamente con las metas fijadas por su unidad de trabajo y aquellas que se le fijaron en relación a su tarea.
5. Cumple en forma excelente con las metas fijadas por su unidad de trabajo y aquellas que se le fijaron en relación a su tarea.

SUBFACTOR INICIATIVA: mide los impulsos personales del funcionario a los efectos de proponer alternativas o soluciones a problemas o simplemente a las diferentes situaciones que pueden plantearse en la realización de sus tareas.

PUNTAJE:

1. Habitualmente carece de impulsos personales para proponer soluciones y alternativas a los problemas que debe enfrentar en el desarrollo de sus tareas.
2. Con frecuencia demuestra poca iniciativa para solucionar problemas relativas a su trabajo.
3. Normalmente resuelve problemas que pueden presentarse en la ejecución de las tareas y propone alternativas para resolver problemas que pueden suscitarse en el desempeño de su función.
4. Presenta una actitud por encima de lo normal para solucionar problemas que se presentan en el desarrollo de sus tareas así como para proponer alternativas de situaciones que debe resolver.
5. Tiene una excelente actitud para resolver problemas y proponer alternativas frente a las distintas situaciones que debe enfrentar en el desempeño de su función.

SUBFACTOR COMPROMISO: mide el grado de adhesión que el funcionario tiene con las metas de la organización y con la Unidad Ejecutora donde desempeña sus tareas.

PUNTAJE:

1. No demuestra adhesión a las metas de la organización y/o Unidad Ejecutora a la que pertenece.
2. Demuestra baja adhesión con las metas de la organización y/o Unidad Ejecutora en la que trabaja.
3. Demuestra un grado aceptable de adhesión con las metas de la organización y/o Unidad Ejecutora en la que trabaja.
4. Demuestra un grado importante de adhesión con las metas de la organización y/o Unidad Ejecutora en que se desempeña.
5. Demuestra excelente adhesión con las metas de la organización y/o Unidad Ejecutora en que se desempeña.

SUBFACTOR RESPONSABILIDAD: Mide el compromiso personal con el que se asume y se llevan a cabo las obligaciones del cargo, que se traduce en una oportuna entrega de los trabajos.

PUNTAJE:

1. Usualmente incumple las obligaciones; entrega los trabajos encomendados fuera de plazo.
2. Con frecuencia demuestra un escaso incumplimiento de los deberes del cargo.
3. Normalmente cumple con sus obligaciones en el desempeño de su trabajo.
4. Cumple con sus obligaciones con una dedicación por encima de las exigencias normales.
5. Generalmente cumple en forma excelente con las obligaciones vinculadas a su cargo.

ANEXO 2

OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR:

FECHA

--	--

FIRMA

ACLARACION DE FIRMA

OBSERVACIONES DEL FUNCIONARIO:

FECHA

--	--

FIRMA

ACLARACION DE FIRMA

OBSERVACIONES DEL TRIBUNAL:

FECHA

--	--

FIRMA

ACLARACION DE FIRMA