

MFCAEDP-CDI DICIEMBRE 2017	INSTRUCTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO		MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL -MTPS- <b>EL SALVADOR</b> UNÁMONOS PARA CRECER
Edición:01	Revisión: 01	Fecha: Noviembre de 2017	Modificación: 01

# INSTRUCTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

AUTORIZÓ:   Licda: Sandra Edibel Guevara Pérez Ministra de Trabajo y Previsión Social	VISTO BUENO:   Licda. Agustina Beatriz De Paul Flores Directora Ejecutiva
---	--

REVISÓ:

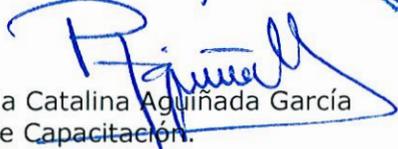



José Federico Bermúdez Vega  
 Jefe Oficina de Coordinación y Desarrollo Institucional

ELABORO:




Licda. Issa María Funes Corpeño  
 Jefa del Departamento de Recursos Humanos



Patricia Catalina Aguiñada García  
 Jefa de Capacitación.



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

**INSTRUCTIVO  
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO  
HUMANO**

San Salvador, Noviembre de 2017



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

## Contenido

1. OBJETIVO DEL INSTRUCTIVO .....	3
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	3
3. RESPONSABILIDADES .....	3
4. DESARROLLO .....	5
4.1 INTRODUCCION .....	5
4.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	6
4.3 DISPOSICIONES GENERALES .....	6
4.4 PERIODICIDAD DE LA EVALUACION .....	7
4.5 GUIA METODOLOGICA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....	8
A. CONCEPTUALIZACIÓN .....	8
B. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EVALUACION.....	8
C. INDICACIONES PARA LA CALIFICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	14
D. APELACIÓN .....	17
E. EL COMITÉ DE APELACIÓN: .....	17

## **1. OBJETIVO DEL INSTRUCTIVO**

El presente Instructivo tiene como objetivo establecer, coordinar y proporcionar la metodología necesaria para la realización de la Evaluación de Desempeño Personal de todas las personas que laboran en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social a nivel nacional.

## **2. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Instructivo es de aplicación para el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a fin de orientar a las diferentes Unidades Organizativas, sobre la metodología para realizar la evaluación del desempeño.

## **3. RESPONSABILIDADES**

3.1 Es responsabilidad de la Jefatura de Recursos Humanos, elaborar, revisar el contenido y proponer la aprobación del presente Instructivo y sus futuras modificaciones a la máxima autoridad de esta Cartera de Estado.

3.2 Es responsabilidad de las Jefaturas de las diferentes Unidades Organizativas del Ministerio, realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo, siguiendo estrictamente las disposiciones establecidas en este instructivo.

3.3 Cada jefatura deberá orientar y completar el proceso de evaluación del personal que le reporta directamente, haciéndolo de una forma objetiva a fin de



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

documentar el desempeño real de las personas trabajadoras. Así mismo deberá dejar constancia de los aspectos que deben mejorarse en su desempeño.

3.4 Es responsabilidad de cada persona trabajadora del MTPS realizar su proceso de autoevaluación y posteriormente conciliarla con su jefatura.

3.5 Los resultados de la evaluación del desempeño de cada persona trabajadora serán parte de su expediente personal que es resguardado por el Departamento de Recursos Humanos.

3.6 Cada jefatura debe retroalimentar a la persona evaluada en aquellos aspectos que es necesario mejorar a fin de lograr resultados satisfactorios en su desempeño.

3.7 Las evaluaciones realizadas por cada jefatura serán comparadas con el record laboral que registra la persona trabajadora, a fin de verificar que la evaluación haya sido efectuada en forma objetiva.

3.8 En caso de considerar que existe inconformidades, anomalías en la evaluación o incongruencias con el record laboral, la persona trabajadora podrá presentar su apelación de acuerdo a lo establecido en el manual de funcionamiento del "Comité de Apelación de la Evaluación de Desempeño Personal".

## **4. DESARROLLO**

### **4.1 INTRODUCCION**

La evaluación de desempeño es un mecanismo para la mejora continua del talento humano y la función pública.

A partir de los instrumentos establecidos podrá explorarse la evaluación sobre su desempeño, la reflexión sobre los alcances de sus funciones y la proyección de metas personales desde una visión de personas servidoras públicas.

En el año 2015, en el marco del cumplimiento de la Carta Iberoamericana de la Función Pública y por iniciativa de la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia, por medio de la Dirección de Profesionalización de la Función Pública se incorporan a este proceso, competencias establecidas por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), orientadas a la profesionalización de los servicios desde una perspectiva centrada en las personas y la satisfacción de sus intereses y necesidades.

Las competencias en mención, establecen un marco de referencia óptimo para el servicio público, siendo estas las siguientes:

1. Compromiso con el servicio público
2. Pensamiento analítico
3. Pensamiento conceptual
4. Búsqueda de información
5. Orientación a resultados
6. Orientación a las personas ciudadanas



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

7. Impacto e influencia
8. Gestión del equipo
9. Trabajo en equipo
10. Visión sistémica
11. Preocupación por el orden y la calidad
12. Empatía y calidez humana (agregada por el MTPS).

#### **4.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

- Aportar elementos cuantificables e imparciales para la mejora continua del talento humano en el desempeño de sus funciones en el MTPS.
- Identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación que conduzcan a fortalecer sus competencias y a mejorar los servicios.
- Reconocer los aportes individuales al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- Hacer una retroalimentación de las áreas de mejora en el personal de los diferentes equipos.

#### **4.3 DISPOSICIONES GENERALES**

- En cumplimiento de la estructura organizativa definida en la Institución, es responsabilidad de la/el Titular, los niveles de Dirección y demás jefaturas, realizar una vez al año la Evaluación de Desempeño del Personal a su cargo.
- Las Jefaturas tendrán ocho días hábiles para realizar la evaluación de su personal, a partir de la habilitación del Sistema de Evaluación del Desempeño

(SEDP) y siempre que haya recibido su clave de acceso correspondiente, y la inducción respectiva.

- De acuerdo a la normativa de traslados de personal establecida por el Departamento de Recursos Humanos, cada jefatura evaluará al personal a su cargo en un período igual o mayor a 6 meses dentro del año que se está evaluando.
- Toda Jefatura que no realice la evaluación correspondiente de su personal, en el período que corresponda, deberá justificar por escrito el motivo por el cual no efectuó tal procedimiento en un tiempo no mayor a 10 días después que se dé por iniciado el proceso de evaluación.
- Las personas evaluadoras que por la naturaleza del puesto de trabajo no cuenten con equipo informático, será la Dirección o Jefatura Superior correspondiente, quien deberá habilitar el equipo para realizar las respectivas evaluaciones.
- Las personas que por diferentes causas se encuentren ausentes, durante el período de evaluación del desempeño, ya sea por permiso, incapacidades médicas y/o misiones oficiales deberán ser evaluadas al incorporarse a sus labores; tendrán tres días hábiles para tal efecto, solicitando la habilitación del sistema al Departamento de Recursos Humanos.

#### 4.4 PERIODICIDAD DE LA EVALUACION

La Evaluación del Desempeño deberá ser realizada a todo el personal una vez al año, en las fechas y términos establecidas por el Departamento de Recursos Humanos.



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

#### **4.5 GUIA METODOLOGICA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

La presente guía metodológica constituye el instrumento para orientar la evaluación del desempeño del personal que conforman las diferentes Unidades Organizativas del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

##### **A. CONCEPTUALIZACIÓN**

La Evaluación del Desempeño es un proceso por medio del cual se explora desde el nivel individual, los rendimientos en las funciones de cada puesto; permitiendo establecer con ello las áreas de mejora de las diferentes Unidades Organizativas y en general de la institución.

##### **B. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EVALUACION**

La Guía orienta los pasos a seguir para la Evaluación del Desempeño anual, la cual se compone de 4 Partes en igual número de instrumentos, estos deberán ser completados en el orden que se plantean y siguiendo las indicaciones que se describen a continuación:

##### **PARTE I: Descripción del Puesto:**

- Revisar las funciones descritas, confirmar las que realiza o agregar las funciones que realiza de acuerdo a su cargo funcional y que no están descritas en este instrumento.

**PARTE II: Ficha Individual para monitoreo de capacitación:**

- Revisar el estatus anual de sus capacitaciones.
- Si tiene observaciones o comentarios sobre acciones formativas que no aparezcan en la Ficha, podrá registrarlos en esta misma hoja.
- Con base a las necesidades de su cargo funcional liste algunos temas que considera prioritarios para reforzar sus competencias. Información que será insumo para el Plan de Capacitación Institucional del año siguiente a la evaluación.

**PARTE III: Metas del Plan Anual de Trabajo (PAT):**

- Revisar el Objetivo, resultados e indicadores comprometidos en su Dirección, Oficina, Departamento, Sección o Unidad.
- Complete la información sobre las Metas y Logros de aquellas actividades en las que por su cargo funcional le corresponde aportar.
- Si tiene algún comentario puede colocarlo en la columna de observaciones.
- Finalmente liste las metas principales a cumplir en el próximo año.

**PARTE IV: Formularios para autoevaluación de competencias:**

- Completar la información personal del Formulario de Autoevaluación.
- Calificar cada Factor con los criterios de E-MB-B-D-R Cuando se realice la Evaluación en línea obtendrá una nota y un rango de desempeño que corresponde a cada uno de estos criterios.
- Conciliar el resultado de su Autoevaluación con la Evaluación que se haga en el Sistema con su jefatura.



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

## FORMULARIOS PARA AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS, POR POBLACIÓN META Y PONDERACIÓN DE FACTORES.

**Formulario REH-01, Personal de Nivel Directo:** mide el desempeño de las personas servidoras que ejercen funciones de Jefaturas que implican autoridad y responsabilidad de dirección de las diferentes Unidades. En este nivel se consideran: Jefaturas de Unidades de Asesoramiento, Consejos Tripartitos, Direcciones y Jefaturas de Oficinas Regionales y Oficinas Departamentales.

TABLA 1 - REH 01						
PONDERACION PARA PERSONAL DIRECTIVO						
N°	FACTORES	GRADOS				
		A	B	C	D	E
1	ORIENTACION AL CIUDADANO	25	20	15	10	5
2	COMPROMISO CON EL SERV PUBLICO	25	20	15	10	5
3	IMPACTO /INFLUENCIA	50	40	30	20	10
4	PENSAMIENTO ANALITICO	50	40	30	20	10
5	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	50	40	30	20	10
6	PREOCUPACION POR ORDEN Y CALIDAD	25	20	15	10	5
7	ORIENTACION A RESULTADOS	75	60	45	30	15
8	TRABAJO EN EQUIPO	25	20	45	10	5
9	BUSQUEDA DE INFORMACION	25	20	45	10	5
10	VISION SISTEMICA	50	40	30	20	10
11	GESTION DE EQUIPO	75	60	45	30	15
12	EMPATIA Y CALIDEZ HUMANA	25	20	15	10	5

**Formulario REH-02, Personal Nivel Mandos Medios:** se dirige a medir el desempeño de personas servidoras que ejercen o realizan funciones de Jefaturas de Mandos Medios que implican dirección, supervisión, coordinación y control. *En este nivel se consideran: Jefaturas de Departamento, Jefaturas de Sección, Coordinadores/as de Unidades y Supervisores/as.*

TABLA 2 - REH 02						
PONDERACION PARA PERSONAL MANDO MEDIO						
N°	FACTORES	GRADOS				
		A	B	C	D	E
1	COMPROMISO CON EL SERV PUBLICO	25	20	15	10	5
2	ORIENTACION AL CIUDADANO	25	20	15	10	5
3	PENSAMIENTO ANALITICO	50	40	30	20	10
4	IMPACTO / INFLUENCIA	50	40	30	20	10
5	BUSQUEDA DE INFORMACION	50	40	30	20	10
6	PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN	25	20	15	10	5
7	ORIENTACION POR RESULTADO	75	60	45	30	15
8	TRABAJO EN EQUIPO	25	20	45	10	5
9	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	25	20	45	10	5
10	PREOCUPACION POR ORDEN Y CALIDAD	50	40	30	20	10
11	GESTION DE EQUIPO	75	60	45	30	15
12	EMPATIA Y CALIDEZ HUMANA	25	20	15	10	5

**Formulario REH-03, Personal Nivel Técnico:** se dirige a medir el desempeño de personas servidoras con conocimientos profesionales o técnicos y experiencia para desarrollar una función técnica específica, pero que no cuentan con personal bajo su cargo. *En este nivel se consideran a Inspectores/as, Delegados/as, Colaboradores/as Jurídicos, Técnicos/as Educadores/as, Técnicos/as en Seguridad e Higiene Ocupacional, Gestores/as de Empleo, Delegados/as y Colaboradores/as Técnicos de las diferentes Unidades, entre otros.*

TABLA 3 - REH 03						
PONDERACION PARA PERSONAL TECNICO						
N°	FACTORES	GRADOS				
		A	B	C	D	E
1	BUSQUEDA DE INFORMACION	50	40	30	20	10
2	COMPROMISO CON EL SERV PUBLICO	25	20	15	10	5
3	IMPACTO / INFLUENCIA	50	40	30	20	10
4	RESPONSABILIDAD	25	20	15	10	5
5	ORIENTACION A RESULTADOS	75	60	45	30	15
6	INICIATIVA	25	20	15	10	5
7	PREOCUPACION POR ORDEN Y CALIDAD	25	20	15	10	5
8	ORIENTACION AL CIUDADANO	50	40	30	20	10
9	PENSAMIENTO ANALITICO	75	60	45	30	15
10	TRABAJO EN EQUIPO	25	20	15	10	5
11	DISCIPLINA LABORAL	25	20	15	10	5
12	EMPATIC Y CALIDEZ HUMANA	50	40	30	20	10

**Formulario REH-04, Personal Nivel Administrativo:** se dirige a medir el desempeño de personas servidoras que desempeñan actividades administrativas, las cuales son de apoyo logístico y sostén en las actividades generales de la institución. *En este nivel se consideran: Colaboradores/as Administrativos, Secretarias, Auxiliares de oficinas, entre otros.*

TABLA 4 - REH 04						
PONDERACION PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO						
N°	FACTORES	GRADOS				
		A	B	C	D	E
1	PREOCUPACION POR ORDEN Y CALIDAD	75	60	45	30	15
2	PENSAMIENTO ANALITICO	50	40	30	20	10
3	ORIENTACION AL CIUDADANO	25	20	15	10	5
4	BUSQUEDA DE INFORMACION	50	40	30	20	10
5	ORIENTACION A RESULTADOS	75	60	45	30	15
6	DISCIPLINA LABORAL	25	20	15	10	5
7	INICIATIVA	25	20	15	10	5
8	RESPONSABILIDAD	25	20	15	10	5
9	DILIGENCIA	25	20	15	10	5
10	EMPATIA Y CALIDEZ HUMANA	25	20	15	10	5
11	TRABAJO EN EQUIPO	50	40	30	20	10
12	COMPROMISO CON EL SERV PUBLICO	50	40	30	20	10

**Formulario REH-05, Personal Nivel de Apoyo y Servicio:** se dirige a medir el desempeño de personas servidoras que realizan funciones operativas o de servicios, incluyendo al personal que realiza actividades de limpieza, mantenimiento, reparación de equipos o instalaciones. En este nivel se consideran a colaboradores/as de mantenimiento, Motoristas, Ordenanzas, Colaboradores/as de Servicio Varios, Mensajeros.

PONDERACION PARA PERSONAL APOYO Y SERVICIO						
N°	FACTORES	GRADOS				
		A	B	C	D	E
1	TRABAJO EN EQUIPO	75	60	45	30	15
2	BUSQUEDA DE INFORMACION	25	20	15	10	5
3	ORIENTACION AL CIUDADANO	50	40	30	20	10
4	COMPROMISO CON EL SERV PUBLICO	25	20	15	10	5
5	ORIENTACION A RESULTADOS	75	60	45	30	15
6	DILIGENCIA	50	40	30	20	10
7	EMPATIA Y CALIDEZ HUMANA	25	20	15	10	5
8	PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	25	20	15	10	5
9	DISCIPLINA LABORAL	25	20	15	10	5
10	INICIATIVA	25	20	15	10	5
11	COLABORACION	50	40	30	20	10
12	RESPONSABILIDAD	50	40	30	20	10

Los cinco (5) Formularios arriba detallados (REH-1; REH-2; REH-3; REH-4 y REH-5) estarán incorporados en el Sistema de Evaluación de Desempeño Personal (SEDP) que aparecerá en la Intranet del MTPS para el uso de las personas usuarias autorizadas de acuerdo a la programación establecida.

### **C. INDICACIONES PARA LA CALIFICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

- Identificar el formulario a utilizar para evaluar al personal de acuerdo a las responsabilidades del puesto, es decir el cargo funcional que desempeña.
- Complemente los datos de identificación del personal que se está evaluando, según se requiera.

- Lea detenidamente los Niveles de Evaluación, estos le permitirán identificar categorías cualitativas de desempeño que tomaran en cuenta para la calificación de factores, (los cuales a su vez tienen asignados un valor en la Tabla de Ponderación de Factores, según el formulario que ha considerado para la evaluación).
- Proceder a leer cuidadosamente cada factor que contiene 5 niveles a calificar, (Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y Deficiente), seleccione solamente uno el que considere adecuado para la persona que está evaluando y repita la indicación para cada uno de los factores siguientes.
- Al finalizar la evaluación el Sistema (SEDP) totalizará los puntajes para cada nivel y a la vez realizará la operación señalada para determinar el Puntaje Final y el porcentaje que le corresponde.
- En la tabla “Escala de Evaluación” aparecen los rangos inferior y superior donde está comprendido el Puntaje final y el Porcentaje obtenido; así se obtiene la categoría de desempeño del empleado(a) evaluado(a), la cual aparecerá en su formulario y deberá ser comunicado directamente a la persona evaluada.
- Con base a los resultados obtenidos deberá seleccionar un máximo de tres capacitaciones por cada uno de los Componentes y Subcomponentes que aparecen en su formulario, para contribuir a mejorar el desempeño y las competencias del personal evaluado. Información que será retomada para elaborar el Plan de Capacitación Institucional del año siguiente a la evaluación.
- Posteriormente, si la persona evaluada está de acuerdo con su evaluación se deberá marcar la casilla de “Conformidad”, para luego dar paso a la impresión de la Evaluación y proceder a ser firmada por ambas partes en el apartado que les corresponde, incluyendo la fecha en que se ha realizado.
- En caso de que la persona trabajadora no esté de acuerdo con su evaluación podrá manifestar sus motivos y para lo cual la persona evaluadora determinará si

es procedente efectuar la modificación de factores pudiendo realizar, por una sola vez, nuevamente la evaluación. De no haber acuerdo entre las partes en la segunda revisión se marcará la casilla de “Disconformidad”, procediendo a imprimir el formato para que el empleado/a llene el recuadro con los motivos de su desacuerdo.

- Los casos de “Disconformidad” serán reportados por el SEDP en tiempo real a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, quien lo informará al Comité de Apelación, quien tendrá para resolver ocho días hábiles posterior a la fecha de finalización de las evaluaciones, siendo el procedimiento a seguir el siguiente:
  - ✓ Una vez conocidos los resultados de la evaluación y los motivos de la disconformidad, el Comité solicitará la comparecencia de las partes involucradas para aclarar y/o ampliar los resultados obtenidos.
  - ✓ Una vez que se cuente con el análisis de los factores una persona representante del Comité de Apelación realizara la Evaluación del Desempeño con las valoraciones acordadas por el mismo en el Formato de “Evaluación Modificada”, tomando en cuenta que solo podrá modificar de uno a seis factores, para obtener la nueva Categoría de desempeño.
  - ✓ La resolución definitiva emitida por el Comité, podrá ser aceptando o modificando la evaluación emitida por la Jefatura inmediata, luego de realizar las investigaciones pertinentes. La Evaluación Modificada se hará de conocimiento de la persona interesada.
  - ✓ Una vez socializados los resultados del Análisis del Comité de Apelación, la jefatura respectiva y la persona evaluada procederán a firmar la Evaluación Modificada y está también se incorporara al expediente personal que lleva el Departamento de Recursos Humanos.

#### **D. APELACIÓN**

Cuando la persona evaluada exprese su disconformidad, y esta se consigne en la evaluación a través del SEDP, de conformidad al literal E del presente Instructivo, se tendrá por iniciado el proceso de apelación. En caso que la Jefatura no consigne la disconformidad, la persona trabajadora contará con el plazo máximo de 8 días hábiles luego de la Evaluación para presentar recurso de Apelación ante el Comité de Apelación, en caso que se muestre inconforme con la nota impuesta por la Jefatura Correspondiente, haciendo constar que ésta se negó u omitió el procedimiento que este Instrumento consigna.

El Comité determinará la fecha de celebración de la Audiencia, donde la persona trabajadora y la Jefatura correspondiente expondrán sus alegatos y el referido Comité emitirá la Resolución que corresponda, la que no admitirá recurso alguno.

#### **E. EL COMITÉ DE APELACIÓN:**

El Comité de Apelación estará integrado por cinco personas:

1. La Dirección Ejecutiva, quién detentará la Presidencia del Comité
2. La Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, quién detentará la Secretaría del Comité;
3. Jefatura de Unidad para la Equidad entre los Géneros
4. Jefatura o representante de la Unidad Jurídica.
5. La quinta persona será convocada de acuerdo a la dependencia donde labore el personal que ha manifestado su "disconformidad".



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

Una vez la persona peticionaria haya interpuesto la apelación, el Comité será convocado y en un plazo no mayor de 3 días notificará a las partes la fecha en que se celebrará audiencia para discutir su caso, en la que se resolverá sobre los asuntos planteados, y su resolución no admitirá recurso alguno.

Los aspectos no contemplados en el presente Instructivo sobre el funcionamiento del Comité, serán desarrollados en el Manual del Comité de Apelación.

San Salvador, 30 de Noviembre de 2017.

