MANUAL METODOLÓGICO
SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Managua, 08 de febrero 2023

Dirección General de Función Pública
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
De la Rotonda Cmdte. Hugo Chávez Frías, 6 cuadras al Sur,
antiguo Hospital Escuela Militar Dr. Alejandro Dávila Bolaños.
Teléfonos 22223034, 22224657, 22227634, 22224663
www.hacienda.gob.ni.

Contenido

I. Introducción 3
II. Base Legal 3
III. Marco Conceptual 3
IV. Metodología para la Evaluación del Desempeño 5
1 ¿Quién evalúa? 5
2 ¿Cuál debe ser la actuación de la persona evaluadora? 5
3 ¿Cuál debe ser la actuación de la persona evaluada? 5
4 ¿Cómo se evalúa? 6
5 Proceso de evaluación del desempeño 6
5.1 ¿Cómo preparar la evaluación del desempeño? 6
5.2 ¿Cómo se desarrolla la evaluación durante el año laboral? 7
5.3 Los instrumentos técnicos y su aplicación 9
5.4 Plan de mejora 20
5.5 Informe de resultados evaluación del desempeño 20
5.6 Plan de mejora institucional 20
5.7 Plan de estímulo 21
V. Anexos 22

I. Introducción

La Dirección General de Función Pública (DGFP), establece el presente Manual Metodológico del Sistema de Gestión del Desempeño, como un documento guía para el desarrollo de este proceso en las entidades y organismos del sector público bajo el ámbito de la Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

Su objetivo es proporcionar una herramienta metodológica a las Instancias de Recursos Humanos Institucionales, que facilite la aplicación objetiva y transversal de la evaluación del desempeño del personal. Su contenido se encuentra estructurado partiendo de la base legal que respalda su emisión; el marco conceptual donde se definen términos importantes que permiten la comprensión y práctica de los procedimientos; así como los aspectos metodológicos que despliegan las pautas técnicas de este proceso.

Con este manual, el Órgano Rector contribuye a fortalecer la premisa de evaluar el desempeño para mejorar la calidad del servicio, a fin que la ciudadanía obtenga una respuesta eficaz, eficiente y en igualdad de condiciones. La gestión pública involucra a cada persona, sus capacidades, aptitudes, actitud de servicio, valores y conductas éticas; por tanto, se debe buscar cómo favorecer el mejoramiento oportuno institucional, identificando mediante este proceso, las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias propias de cada servidora o servidor público.

II. Base Legal

a. Constitución Política de Nicaragua.
b. Ley No. 290, Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo y sus Reformas.
c. Ley No. 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario y su Reforma.
d. Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.
e. Decreto No. 25-2006, Reformas y Adiciones al Decreto No. 71-98, Reglamento de la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo y sus Reformas.
f. Decreto No. 87-2004, Reglamento de la Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.
g. Decreto Ejecutivo No. 35-2009, Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo.
h. Normas Técnicas de Control Interno 2015.
i. Normativa Técnica del Sistema de Gestión del Desempeño.
j. Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026.

III. Marco Conceptual

A fin de facilitar una mejor comprensión de la metodología de evaluación del desempeño, se integran algunas definiciones en este Manual Metodológico que contribuirán a precisar el término y su función, entendiéndose por:

a. **Desempeño:** Es el indicador de los resultados de la actividad laboral de las personas al servicio público con base al grado de cumplimiento de sus funciones y una serie de objetivos cuantitativos y cualitativos e individuales y/o colectivos.

b. **Evaluación:** Es la valoración del desempeño individual de las personas funcionarios y empleados con base a los objetivos definidos en el proceso de planificación, cuyos resultados se expresan en una calificación que representa el nivel de desempeño alcanzado por cada persona evaluada.

c. **Evaluación del Desempeño:** Proceso directivo y sistemático que permite evaluar el desempeño y comportamiento de cada persona durante un período determinado.

d. **Factores de Desempeño:** Competencias o características y comportamientos personales requeridos para el desempeño efectivo de un puesto en función de las particularidades del quehacer de la entidad y que define a cada persona funcionario y empleado del servicio público para que las desarrolle en un período determinado.

e. **Gestión del Desempeño:** Es una herramienta que contribuye con la mejora del producto de la entidad, coadyuva al desarrollo del liderazgo y competencias del servicio directivo, facilita la interacción y retroalimentación entre la persona jefe inmediato y subordinada. Asimismo, genera información para los planes de desarrollo del mismo, alineados con el logro de los objetivos.

f. **Indicadores 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 numérica-matemática.

g. **Objetivos**: Resultado concreto a obtener en un período determinado que sirve como herramienta para medir la gestión al desempeño de una persona al servicio público, el cual se requiere sea medible, alcanzable y motivador.

h. **Planificación de Metas:** El valor que debe alcanzar un indicador en un tiempo determinado a partir de un dato referente o línea de base. Es el resultado o fin hacia donde se dirigen las acciones que se pretenden lograr.

i. **Resultado de Cumplimiento Alcanzado:** Es lo expresado por el personal del servicio directivo referente al cumplimiento de objetivos y metas planificadas conforme a su medición.

j. **Servicio:** Tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa puestos por la importancia de la función que desarrollan.

k. **Servicio Directivo:** Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales de la entidad.

l. **Servicio Ejecutivo:** Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas de la entidad.

m. **Servicio Operativo:** Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico, servicios generales; cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la entidad.

IV. Metodología para la Evaluación del Desempeño

1 ¿Quién evalúa?

La Evaluación del Desempeño es un proceso descentralizado que debe ser realizado por las entidades y organismos del sector público, bajo los lineamientos, directrices y metodología establecida por el Órgano Rector.

El personal del servicio directivo tiene el deber de realizar la evaluación de las servidoras y los servidores públicos, para lo cual, dispondrá de información objetiva sobre su desempeño y dará seguimiento a los planes de trabajo institucionales; así como el desarrollo de capacidades.

2 ¿Cuál debe ser la actuación de la persona evaluadora?

La persona jefe inmediato mostrará durante todo el proceso, una conducta profesional caracterizada por el respeto, discreción, objetividad y equidad en las observaciones que realiza y en el análisis de la información que recibe y requiere de parte del personal evaluado. Asimismo, mantener una actitud abierta al diálogo, saber escuchar y atender las inquietudes que surjan durante la sesión. En las reuniones bilaterales de seguimiento y evaluación final, demostrará comunicación asertiva y relaciones interpersonales efectivas que faciliten el máximo aprovechamiento del espacio de intercambio y retroalimentación, gestionando con seguridad, situaciones que en algún momento pueden generar conflicto o inconformidad.

Previo a iniciar el proceso de evaluación al desempeño, la persona jefe inmediato estará apropiada de la metodología, instrumentos técnicos a aplicar y procedimientos que se efectúan anualmente; asimismo, deberá conocer a quién evaluará y sus funciones. Es recomendable establecer un cronograma de trabajo que conlleve a realizar las actividades del proceso y las fechas para el seguimiento y la evaluación final; al llegar a ésta, es imprescindible tener la información y documentación necesaria que evidencie lo realizado por el personal para que al momento de la reunión bilateral exista seguridad, objetividad y transparencia en los criterios que se exponen sobre la valoración asignada a cada aspecto.

3 ¿Cuál debe ser la actuación de la persona evaluada?

La persona evaluada tiene derecho a conocer los componentes que se le evaluarán, el contenido de los instrumentos, las posibles áreas de capacitación, formación u otras acciones para fortalecer las competencias o factores de desempeño como parte del plan de mejora. También, tiene el deber de entregar los informes o evidencias solicitadas por la persona jefe

inmediato y mantener durante el ciclo evaluativo, una conducta ética y profesional caracterizada por el respeto, la comunicación fluida y una actitud positiva para saber escuchar y comprender las observaciones, aceptar el planteamiento de superación y celebrar la consecución de resultados.

4 ¿Cómo se evalúa?

La evaluación del desempeño debe pensarse como parte integral del proceso de planificación institucional, es una acción permanente en la gestión directiva, de tal forma que facilite identificar y valuar las fortalezas y oportunidades de mejora del personal al servicio público, con el fin de establecer y desplegar estrategias que conlleven al mejoramiento continuo de las personas y las entidades públicas en su conjunto.

Metodológicamente, la evaluación del desempeño es un proceso que debe realizarse durante todo el año laboral de forma sistemática, para disponer de información confiable, veraz y objetiva que permita ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al puesto que desempeña la persona al servicio público.

5 Proceso de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso periódico no una acción en una fecha establecida, por ende, se debe tomar el tiempo para observar la conducta de las personas a evaluarse, fijar objetivos, metas, indicadores y documentar logros.

5.1 ¿Cómo preparar la evaluación del desempeño?

El proceso de evaluación debe contar con un momento de preparación que garantice:

a. La organización, comunicación, planificación y seguimiento del proceso durante el año laboral;

b. El conocimiento adecuado y comprensión del proceso de la evaluación (metodología, instrumentos y tiempos) por parte del personal al servicio público que evalúa y el evaluado;

c. Definición y concertación de los objetivos, criterios e instrumentos necesarios para la recolección de la información, el seguimiento a los compromisos, documentación de las reuniones y demás actividades en torno a la evaluación del desempeño; así como, el plan para trabajar las oportunidades de mejora.

La Instancia de Recursos Humanos Institucional (IRHI), tiene la responsabilidad de preparar, coordinar, comunicar y ejecutar el plan de evaluación del desempeño, creando la infraestructura administrativa que se requiere para planear, gestionar y evaluar, con la debida aprobación de la autoridad superior institucional y la asistencia técnica de la Dirección General de Función Pública, en carácter de Órgano Rector. Por ende, con el propósito de dar cumplimiento a este proceso, comunicará oportunamente al personal del servicio directivo responsable de evaluar el desempeño del personal subordinado, las acciones que se

desarrollarán, mediante el plan anual y cronograma de trabajo que se corresponda con el tiempo regulado (Anexo 1 y 2).

Cuando se inicie la implantación del Sistema de Gestión del Desempeño, el Órgano Rector fortalecerá las capacidades técnicas del personal de las Instancias de Recursos Humanos de las entidades y organismos del sector público, a través de la transferencia metodológica que coadyuve a su debida apropiación y aplicación. Posteriormente, la IRHI estará a cargo de dotar de conocimientos al personal involucrado, les comunicará los procedimientos a seguir en los diferentes procesos de la evaluación del desempeño, desde la planificación de objetivos y metas, hasta el cumplimiento de las mismas.

5.2 ¿Cómo se desarrolla la evaluación durante el año laboral?

Lo primero a realizar es la planificación de los objetivos individuales derivados de los institucionales en un período anual, a más tardar en el mes de enero de cada año. Para su desarrollo, se diseñó el instrumento evaluativo por servicio, tomando en cuenta la clasificación de los puestos según su jerarquía, conforme se establece en la Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, siendo: servicio directivo, ejecutivo y operativo, lo que permitirá que la persona jefe inmediato analice y evalúe el desempeño del personal a su cargo, de acuerdo al grado de responsabilidad y complejidad de las funciones asignadas al puesto de trabajo.

Los roles son elementos claves de diferenciación entre los servicios en los que se basa la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño, éstos agrupan los puestos de acuerdo a sus características similares en cuanto a su contenido organizativo, tipo de aporte, nivel de formación y experiencia necesaria para su desempeño, los cuales son: director general, director específico, asesor ejecutivo, delegado, responsable de departamento/oficina, responsable de sección/unidad, especialista, analista, técnico, supervisor y apoyo administrativo; oficio/técnico; servicios auxiliares.

Una vez concluida la planificación de objetivos, la IRHI realizará su cierre. La persona evaluadora procederá a dar seguimiento al logro de objetivos y cumplimiento de metas planificadas, lo que implica:

a. Recolección de información para el expediente de desempeño

La información sobre el desempeño del personal al servicio público es esencial para ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas al puesto que ocupa la persona, por tanto, es necesario establecer con tiempo, cuáles pueden ser las fuentes de información y la manera en que se registra y recolecta para que sea válida y confiable, que puede proceder de documentos institucionales en las áreas de trabajo, informes de resultados significativos en los procesos vinculados al puesto y desarrollo de proyectos o innovaciones, observaciones directas, reuniones, encuentros y entrevistas.

La persona jefe inmediato organizará un expediente del personal bajo su responsabilidad, donde se soporte y registre la información obtenida de manera secuencial, con fechas y datos precisos. Ésta hace referencia a una serie de productos o demostraciones requeridos para

valorar el desempeño en un aspecto específico de la servidora o el servidor público evaluado. Por ejemplo, una evidencia de producto sobre la planeación del trabajo es el plan anual de cada persona; en el caso de evaluar relaciones interpersonales, una demostración es la forma cómo ésta atiende las consultas del personal de otras áreas vinculadas a los procesos a cargo.

Las evidencias son fundamentales para soportar la valoración que se le atribuye posteriormente a los diferentes aspectos evaluados. La información recolectada durante el año, se organiza de acuerdo con los parámetros que se evalúan y los compromisos; es importante que se defina con antelación, el tipo de documento que se requiere, según la naturaleza del puesto de trabajo y las responsabilidades asignadas.

b. Observancia o valoración del comportamiento de la persona evaluada

Para evaluar los factores de desempeño o comportamientos, también pueden aplicarse las observaciones directas y la valoración documentada de personas con las que se interactúa. Estas observaciones pueden ser una fuente importante de información, no obstante, tienen mayor validez, si se preparan para determinar qué se va a observar, cuándo, durante qué tiempo y en el marco de qué criterios.

La evaluación final del personal se realizará al concluir el año laboral, a más tardar en diciembre y teniendo a disposición la información, evidencias y elementos técnicos para emitir un juicio valorativo sobre el desempeño, en una entrevista o sesión programada entre la persona evaluada y jefe inmediato; se analizan en conjunto los aspectos evaluados y emiten sus resultados, completando en el instrumento, el valor asignado a cada uno y estableciendo el plan de mejora para el fortalecimiento de capacidades.

Esta sesión o entrevista de valoración, es uno de los elementos más beneficiosos del proceso de evaluación del desempeño, siendo, la oportunidad para explorar con la persona evaluada, en un ambiente armónico, tranquilo y respetuoso, su desempeño en el cumplimiento de sus responsabilidades y compromisos adquiridos, si fuera el caso, para cumplir en el futuro con el trabajo asignado; así como, las posibles oportunidades de mejora, aprendizaje y cambio. Por otra parte, también es el espacio para identificar y comprender los sentimientos y actitudes de la persona evaluada frente a su trabajo, es decir, quien evalúa, mostrará el lado humano de un proceso que tiene una alta connotación para el desarrollo institucional y personal.

La clave para una buena entrevista de evaluación del desempeño descansa en que se maneje con simplicidad y flexibilidad, ajustada al objetivo de la evaluación y a las responsabilidades específicas de cada una de las personas evaluadas.

Para que la persona evaluada logre una actitud abierta al cambio y de aceptación a las acciones de mejora, es necesario que: a) sienta confianza durante su desarrollo; b) tenga la oportunidad de externar ideas y sentimientos; c) que la persona jefe inmediato se centre en las partes positivas del trabajo, que enfatice en las fortalezas sobre las cuales puede apoyarse en aquellos aspectos o actitudes que puede usar con más efectividad; d) encuentre una atmósfera donde el intercambio se caracteriza por el respeto mutuo, la franqueza, la actitud de escucha y el flujo de información en doble vía.

Lo anterior, permitirá que se cumpla con el objetivo de la entrevista que es la estimulación del progreso profesional de la persona evaluada, se discutirá de forma clara, directa y específica las dificultades, las posibles áreas de innovación, las deficiencias encontradas en el desempeño del trabajo, de acuerdo con el criterio y evidencias obtenidas de la persona jefe inmediato. Esto facilitará la elaboración del plan de mejora que contiene los aspectos más significativos que sean posibles de trabajar dentro de un período razonable.

5.3 Los instrumentos técnicos y su aplicación

Para lograr que el proceso de evaluación del desempeño cumpla los objetivos previstos, se ha diseñado un instrumento que consta de cuatro partes: la planificación de objetivos y factores de desempeño, evaluación de objetivos de desempeño, evaluación de factores de desempeño y acta de evaluación final del desempeño, que contiene el plan de mejora, los cuales, están contenidos en la Normativa Técnica del Sistema de Gestión del Desempeño.

a. Planificación y evaluación anual del desempeño

El instrumento de planificación será completado por la persona jefe inmediato en enero del año a evaluarse, durante una sesión programada con el personal subordinado, de igual manera, la evaluación deberá realizarse en conjunto en el mes de diciembre; en ambos períodos se debe disponer de la información necesaria y evidencias respectivas.

Los formatos contienen los parámetros de evaluación, que muestran una descripción para facilitar su aplicabilidad y la escala que permiten valorarlos como excelente, satisfactorio, mejorable e insatisfactorio, lo cual en la práctica conlleva a una calificación de uno (1) a diez (10).

b. Parámetros de la evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño está basada en la valoración de dos parámetros fundamentales, cuyos resultados constituyen la calificación final de la persona evaluada: objetivos y factores de desempeño.

Los resultados alcanzados por la servidora o el servidor público, estarán definidos por los objetivos de la unidad organizativa superior en un período establecido. La medición del grado de cumplimiento de éstos, informa cómo cada persona miembro de la entidad contribuye a alcanzar las metas institucionales.

Los factores de desempeño son comportamientos y competencias desarrolladas en el entorno laboral, que no son susceptibles de ser medidos cuantitativamente. En algunos casos, vinculados directamente con las demandas y expectativas de la ciudadanía; igualmente, deben ser vistos de forma objetiva durante el ejercicio de las funciones de las personas evaluadas para asegurarse que los servicios brindados sean eficientes y de calidad. Éstos serán comunicados al personal que se estará evaluando desde la etapa de planificación, conforme al puesto que desempeña por tipo de servicio.

Se han definido cinco factores de desempeño o conductas observables. Para el servicio ejecutivo y operativo, se evalúa actitud de servicio, calidad del trabajo, compromiso e integridad. En el caso del servicio directivo, además de los anteriores, se incluye el liderazgo.

A efecto de lo anterior, se utilizarán los instrumentos por cada tipo de servicio contenidos en la Normativa Técnica del Sistema de Gestión del Desempeño. Los factores de desempeño se han agrupado en dos tipos:

1. **Factores de desempeño comunes**

Es el conjunto de competencias y conductas que son transversales a toda la Administración Pública, los cuales, serán evaluados a las personas al servicio público, siendo las siguientes:

- **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, agilidad y respuesta; amabilidad, cordialidad, respeto y consideración.

- **Compromiso:** Identificarse con su entidad y sentir orgullo de pertenecer a la misma, asumir la importancia de alcanzar los resultados para cumplir con la misión y objetivos institucionales 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 entidad y manteniendo criterios objetivos e imparciales, desprovisto de interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia y credibilidad como norma de comportamiento.

2. Factores de desempeño gerenciales

Son aquellos aspectos de la actuación de las personas titulares exigibles en puestos que tengan a su cargo equipos de personas y un nivel de responsabilidad directiva, quienes tienen que demostrar comportamientos vinculados a la calidad gerencial de acuerdo a las funciones que desempeñan, como:

- **Liderazgo:** Evidenciar capacidad de influencia para conseguir el cumplimiento de programas, políticas, objetivos y metas de la entidad; 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.

Los puestos del servicio directivo deben ser capaces de motivar a su equipo de trabajo, con un estilo de cercanía y participación que fomente el desarrollo de las capacidades, que genere mayores y mejores resultados. La capacidad directiva facilita y promueve la aplicabilidad de valores culturales comunes y comportamientos individuales, orientados hacia los fines de la entidad.

c. Ponderación o peso definido para objetivos y factores de desempeño

El peso específico que se asigne a cada uno de los dos elementos en la evaluación final del desempeño, variará según el nivel de responsabilidad y complejidad organizativa del puesto ocupado, es decir, conforme el tipo de servicio y rol al cual pertenece. De acuerdo al Sistema de Clasificación de Puestos, se concederá un mayor peso al qué u objetivos (resultados obtenidos) que al cómo o factores de desempeño (estilos de dirección). Mientras que esta relación se revierte a medida que el nivel de complejidad del puesto va disminuyendo, el cómo (factores de desempeño) adquiere mayor ponderación.

De esta manera, el Sistema de Gestión del Desempeño reconoce el aporte de todos los puestos, sin embargo, aquéllos de nivel jerárquico más alto tienen mayor responsabilidad en la consecución de los resultados y metas de la entidad y su propia dirección, departamento o área de trabajo; identifica que esta contribución a los objetivos es menor a medida que se aleja de las posiciones directivas-gerenciales, pero siempre teniendo una incidencia importante en ellos. Estos elementos se ponderan en la proporción indicada en la tabla siguiente, determinándose así, el peso específico que tienen en la evaluación del nivel de desempeño:

Tabla No. 1
Ponderación de objetivos y factores desempeño

Rol	Desempeño	
	Objetivos	**Factores de Desempeño**
Director General	70%	30%
Director Específico	70%	30%
Asesor Ejecutivo	70%	30%
Delegado	70%	30%
Responsable de Departamento/ Oficina	70%	30%
Responsable de Sección/ Unidad	70%	30%
Especialista	60%	40%
Analista	40%	60%
Técnico	30%	70%
Supervisor	15%	85%
Apoyo Administrativo; Oficio/Técnico; Servicios Auxiliares	15%	85%
	Ponderación de Objetivos	**Ponderación de Factores**

El rol de supervisor tendrá ponderación del Servicio Ejecutivo, cuando el nivel de complejidad del puesto sea mayor de 6; caso contrario, se utilizará la ponderación del rol apoyo administrativo; oficio/técnico; servicios auxiliares.

d. Componentes para la planificación de objetivos

Los objetivos individuales se planifican, partiendo de los lineamientos institucionales, tales como, Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA) y Manual de Descripción de Puestos de Trabajo (DPT); derivándose en cascada, acorde a las funciones del puesto y nivel de responsabilidad, éstos expresan lo que se quiere alcanzar, usualmente en la forma de una situación que se pretende modificar para mejorarla, o bien, si se ha logrado un nivel satisfactorio que se desea sostener o superar. Los resultados de cada puesto se determinan mediante el establecimiento de estos objetivos, algunos ejemplos se pueden observar a continuación:

a. Dirigir el desarrollo de la infraestructura de transporte.
b. Velar por la aplicación del marco jurídico en materia de protección especial a la niñez y adolescencia.
c. Promover el mejoramiento económico, social, ambiental y humano, a través del desarrollo de políticas y estrategias que permitan la generación de empleos para las personas trabajadoras del campo.
d. Garantizar el cumplimiento del marco normativo del Sistema de Evaluación Ambiental de permisos y autorizaciones para el uso sostenible de los recursos naturales.

Los objetivos de una Dirección General, orientan la acción de cada dirección específica y son comunes a todas las personas ocupantes de los puestos de esa unidad administrativa y guían el actuar de los departamentos u otras unidades organizativas que dependan directamente de esa dirección, es decir, metodológicamente se planificará en orden jerárquico, primero los de las direcciones generales, se continuará con las específicas, finalizando con los departamentos u oficinas, secciones y unidades.

Las unidades administrativas que dependen jerárquicamente de otras, se orientarán a contribuir con los objetivos de las que se subordinan y por ende a los de la entidad. La aplicación de este criterio en su definición en los distintos niveles, es la clave para garantizar el alineamiento estratégico de la entidad con la planificación de objetivos individuales.

Los objetivos individuales a cada nivel se enmarcarán en las funciones y competencias del puesto, de tal manera que la persona ocupante pueda rendir cuenta efectivamente de su consecución. Por ejemplo, "Garantizar la eficiente utilización de los recursos del Estado" no es procedente definirlo como un objetivo de la Dirección General de Planificación y Control Presupuestario, por cuanto ésta no ejecuta directamente los recursos, podría realizar diversas iniciativas para influir en una mejor utilización por parte de las entidades u organismos del sector público, pero no es posible "garantizarlo".

El personal del servicio directivo someterá los objetivos planificados y su distribución en los distintos puestos a la aprobación de la persona superior del área y en algunos casos, ante la autoridad superior institucional o a quien ésta delegue, con el fin de corroborar el grado de coherencia con las prioridades de la planificación estratégica y operativa. Los objetivos serán comunicados y entregados mediante fotocopia al personal bajo su responsabilidad, documentándolo en el expediente del proceso que se constituya.

Usualmente los objetivos se redactan en forma general, por lo que es preciso acotarlos estableciendo criterios de medida o indicadores, metas concretas que se pretenden lograr dentro del período definido por medio de acciones y niveles de cumplimiento. Estos serán redactados con un solo verbo en su forma infinitiva, definiéndose como mínimo 4 y máximo 8, teniendo el cuidado de no describir actividades.

e. Indicadores de medida

Los indicadores permiten medir el grado de cumplimiento de un objetivo. En la evaluación del desempeño se establecen tres tipos de indicadores cuantificables para delimitar el logro de los objetivos y metas, los cuales son aplicables a todos los puestos del servicio directivo, ejecutivo y operativo, por lo que se recomienda utilizar una combinación de ellos en la medida de lo posible, siendo los siguientes:

a. Cantidad de;
b. Fecha establecida;
c. Porcentaje de cumplimiento.

f. Planificación de metas

La meta al igual que los objetivos, se redactará al inicio con un verbo en su forma infinitiva, teniendo el cuidado de no repetir el definido para el objetivo, lo cual también aplica de forma vertical para el resto de metas, en caso de requerirse se podrá hacer de forma alterna. Asimismo, éstas deben articularse con el indicador de medida y nivel de cumplimiento. El establecimiento de una meta termina de acotar el objetivo e informa sobre la magnitud del esfuerzo que habrá de realizarse para cumplirlo. Algunos ejemplos de metas para los objetivos e indicadores descritos anteriormente, se detallan a continuación:

a. Autorizar la construcción de 8 terminales de transporte terrestre para los mercados del departamento de Managua, León y Chinandega.
b. Planificar 10 supervisiones a los centros de protección especial y hogares sustitutos en el que se encuentren niños, niñas y adolescentes que están bajo medida de protección especial.
c. Desarrollar políticas y estrategias que permitan la generación de empleos para trabajadores del campo a más tardar el 1°. de julio de 2021.
d. Aprobar el 100% de permisos para planes de saneamiento forestal, en áreas protegidas que cumplan con los requerimientos establecidos.

g. Ponderación de los objetivos planificados

Es el puntaje asignado a cada objetivo individual planificado en función del impacto que cada uno de ellos tenga en el servicio a la ciudadanía o su complejidad para el cumplimiento. Todo objetivo deberá llevar una ponderación asociada que le permita cuantificar su peso dentro del conjunto de la entidad, de una dirección general, dirección específica o de unidades administrativas subordinadas a éstas, cuyo valor no puede ser mayor al 50%, ni menor al 10%, expresándose en decenas o múltiplos de 5. Ejemplo: 10%, 15%, 20%, 35%, 50%, ordenándolos descendentemente.

Para su asignación, se tomarán en cuenta el grado de contribución a los objetivos superiores, el peso definido con relación a la misión y funciones del puesto y prioridades establecidas por el nivel superior. La suma total de las ponderaciones será siempre equivalente al 100%.

h. Nivel de cumplimiento de objetivos

El indicador de medida y meta de cada objetivo planificado son esenciales para determinar el criterio a utilizarse en el nivel de cumplimiento, debido que ambos tendrán que estar articulados. En este caso, si la medición de la meta es "cantidad de", se desagregará en la casilla dato meta para determinar su nivel de cumplimiento conforme lo siguiente:

Nivel de Calificación de Excelente (E), se multiplica la meta por el 95%, posteriormente expresar en este espacio su resultado en un número entero de conformidad al caso 1 y 2.

- En el caso 1, si la meta tiene planificado autorizar la construcción de 20 terminales de transporte, se multiplicará 20 * 95%, su resultado es igual a 19. Como se observará, hay un rango entre el 95% y 100% del valor de la meta, razón por la cual, la desagregación en el nivel de cumplimiento será de 19 a más terminales de transporte.

- En el caso 2, si la meta tiene planificada autorizar la construcción de 6 terminales de transporte, se multiplicará 6 * 95%, su resultado es igual a 6. En este caso, no hay un rango, sino un valor absoluto entre el 95% y 100% del valor de la meta, razón por la que, la desagregación en el nivel de cumplimiento será de 6 terminales de transporte.

Nivel de Cumplimiento de Satisfactorio (S), la meta se multiplicará por el 85% y en **Mejorable (M)** se multiplicará por el 70%. La desagregación en el nivel de cumplimiento se realizará conforme el mismo procedimiento en los ejemplos descritos para los casos anteriores.

En lo que refiere a la categoría de **Insatisfactorio (I)**, se tomará el resultado del producto de la meta de 70% y se antepondrá la palabra menos. Retomando los ejemplos anteriores, la desagregación quedaría de la manera siguiente:

- Caso 1: Menos de 14 terminales de transporte.
- Caso 2: Menos de 4 terminales de transporte.

Por otra parte, si la meta tiene una medición en fecha establecida, se define en esta metodología los parámetros que determinará el nivel de desempeño alcanzado:

- **Excelente (E):** En fecha o antes; se considera que el cumplimiento de las metas se realiza en la fecha planificada o antes.

- **Satisfactorio (S):** De 1 a 3 días después; la persona evaluada tiene un retraso en la entrega o cumplimiento de sus actividades conforme la fecha establecida.

- **Mejorable (M):** De 4 a 5 días después; la persona evaluada tiene un retraso en la entrega o cumplimiento de sus actividades con respecto a la fecha planificada, motivo por el que no cumple la meta.

- **Insatisfactorio (I):** De 6 a más días después; se considera que la persona evaluada no cumple con lo planificado, siendo su desempeño escaso o nulo.

Igualmente, si la medición de la meta es porcentaje de cumplimiento, esta metodología define cuatro categorías o variables que determinarán su nivel de desempeño alcanzado:

- **Excelente (E):** De 95% a más; se considera que el cumplimiento de la meta se encuentra entre el valor mínimo del 95% y un valor máximo que pueda contener el 100% o más, cuando ésta sobrepase lo planificado.

- **Satisfactorio (S):** Entre 85% y 94%; el cumplimiento de la meta logra una calificación muy buena, es decir, es un buen resultado, pero al mismo tiempo no cumple con lo

planificado. Para delimitar el rango al 94% como valor máximo, se le resta una unidad al 95% de la casilla de excelente.

- **Mejorable (M):** Entre 70% y 84%; el cumplimiento de la meta logra una calificación buena, sin embargo, no cumple con lo planificado. Para delimitar el rango al 84% como valor máximo, se le resta una unidad al 85% de la casilla de satisfactorio.

- **Insatisfactorio (I):** Menos de 70%; se considera que las metas no cumplen con lo planificado, siendo el valor mínimo cero y máximo 69%. En este caso, su desempeño es escaso o nulo.

La distribución del nivel de cumplimiento puede ser: Cantidad de..., Fecha establecida, Porcentaje de cumplimiento, tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No. 2
Indicador de medida y nivel de cumplimiento

Tipo de Indicador de Medida	Nivel de Cumplimiento			
	(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10
Cantidad de ...	Menos de xxx	Entre xxx y xxx	Entre xxx y xxx	De xxx a más
Fecha establecida	De 6 a más días después	De 4 a 5 días después	De 1 a 3 días después	En fecha o antes
Porcentaje de cumplimiento	Menos de 70%	Entre 70% y 84%	Entre 85% y 94%	De 95% a más

En el caso que la meta e indicador tenga una medición en fecha establecida o porcentaje de cumplimiento, su distribución en el nivel de cumplimiento siempre será igual a las categorías que se observan en la tabla, cuyo fin es calificar el desempeño de las servidoras y servidores públicos por cada meta e indicador planificado durante el período. A continuación, un ejemplo de matriz de planificación de objetivos en el que se distribuyen las metas e indicadores:

No.	OBJETIVO	PONDERACIÓN	INDICADOR DE MEDIDA	META	Nivel de Cumplimiento			
					(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10
1.	Dirigir el desarrollo de la infraestructura de transporte.	25%	Cantidad de construcciones terminales de transporte autorizadas.	Autorizar la construcción de 8 terminales de transporte terrestre para los mercados del Departamento de Managua, León y Chinandega.	Menos de 6 terminales de transporte	6 terminales de transporte	7 terminales de transporte	8 terminales de transporte
2.	Velar por la aplicación del marco jurídico en materia de protección especial a la niñez y adolescencia.	25%	Cantidad de supervisiones planificadas.	Planificar 20 supervisiones a los centros de protección especial y hogares sustitutos en el que se encuentren niños, niñas y adolescentes que se encuentran bajo medida de protección especial.	Menos de 16 supervisiones	Entre 14 y 16 supervisiones	Entre 17 y 18 supervisiones	De 19 a más supervisiones

No.	OBJETIVO	PONDERACIÓN	INDICADOR DE MEDIDA	META	Nivel de Cumplimiento			
					(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10
3.	Garantizar el cumplimiento del marco normativo del Sistema de Evaluación Ambiental de permisos y autorizaciones para el uso sostenible de los recursos naturales.	25%	Porcentaje de cumplimiento de permisos de planes de saneamiento forestal aprobados.	Aprobar en un 100% permisos para planes de saneamiento forestal, en áreas protegidas que cumplan con los requerimientos establecidos.	Menos de 70%	Entre 70% y 84%	Entre 85% y 94%	De 95% a más
4.	Promover el mejoramiento económico, social, ambiental y humano, a través del desarrollo de políticas y estrategias que permitan la generación de empleos para los trabajadores del campo.	25%	Políticas y estrategias desarrolladas en la fecha establecida.	Desarrollar políticas y estrategias que permitan la generación de empleos para trabajadores del campo a más tardar el 01 de julio de 2021.	De 6 o más días después	De 4 a 5 días después	De 1 a 3 días después	En la fecha o antes
Ponderación total de objetivos		**100%**						

i. Escala de valores

La escala de valores se refiere a la evaluación obtenida del número de un rango de datos ordenados en una escala degradada que permite buscar el valor absoluto del resultado de cumplimiento que está relacionado con la calificación, cuya clave o variable será igual a: (E) Excelente, (S) Satisfactorio, (M) Mejorable e (I) Insatisfactorio. Con el propósito de diferenciar el grado de cumplimiento de objetivos, factores de desempeño y acta final, se ha determinado la escala de datos siguientes:

Tabla No. 3
Evaluación de objetivos

Clave	Valor	Evaluación
E	Excelente	10
S	Satisfactorio	8
M	Mejorable	6
I	Insatisfactorio	0

Tabla No. 4
Factores de desempeño y acta final

Resultado		Evaluación
Desde	Hasta	
8.7	10	Excelente
7	<8.7	Satisfactorio
5	<7	Mejorable
0	<5	Insatisfactorio

j. Seguimiento oportuno para el cumplimiento de objetivos

Una de las claves de la efectividad del proceso de evaluación del desempeño, es la retroalimentación permanente del personal directivo al subordinado, realizando la revisión parcial y sistemática de la evolución del cumplimiento de objetivos y comportamientos. Esto se puede realizar a través de sesiones con las personas subordinadas de forma colectiva o individualmente, con el propósito de identificar su nivel de avance, riesgos y su respectiva gestión de acuerdo a lo siguiente:

- En las reuniones colectivas, se analizará el avance de la respectiva unidad, o del conjunto de la entidad y sus dependencias hacia la consecución de los objetivos planteados y se definirán acciones de mejora.

- En las reuniones individuales, la persona jefe inmediato presentará al personal subordinado, sus consideraciones sobre el cumplimiento de objetivos y factores de desempeño observados durante el período para el establecimiento de acciones necesarias.

Como parte del seguimiento se establece la recopilación de la información que evidencia el avance en la consecución de objetivos para la evaluación parcial cuantitativa y cualitativa, motivación del personal subordinado que contribuya a la obtención de los resultados, reflexión sobre el comportamiento y emitir recomendaciones precisas para mejorar, elaboración de planes con acciones de apoyo que la persona jefe inmediato brindará a cada servidora o servidor público a su cargo para lograr los objetivos establecidos y conductas deseadas.

k. Modificación de los objetivos

En la fase de apoyo y seguimiento, en caso de situaciones excepcionales donde se identifiquen riesgos para alcanzar alguno de los objetivos, se podrá realizar un proceso de negociación entre la persona jefe inmediato y subordinada sobre los indicadores y metas (previa demostración o justificación escrita), para modificar, eliminar o crear, lo cual se notificará a la Instancia de Recursos Humanos. También, se ajustará si es muy fácil o difícil de lograr.

La propuesta de modificación de un objetivo individual, será presentada por la persona evaluada al jefe inmediato o a la inversa. Si no se produjera el acuerdo, la decisión final será

tomada por el nivel jerárquico superior, quien aprobará cualquier cambio, dejando información documentada.

I. Evaluación final

La persona del servicio directivo formalizará los resultados del desempeño del personal bajo su responsabilidad, conforme lo planificado y comportamientos observados en el período, lo cual se expresará en la evaluación final mediante calificación que representa el nivel alcanzado. Cuando se llega a esta etapa, ya no es posible realizar ajustes, mucho menos, si se observa falta de cumplimiento.

Para llevar a cabo la evaluación final, el personal jefe inmediato, lo realizará en presencia de la servidora o el servidor público evaluado y explicará los motivos del puntaje otorgado en los diferentes criterios de cada factor de desempeño. Si la persona evaluada no estuviese de acuerdo con la calificación obtenida, podrá expresarlo en el apartado del acta final del instrumento de evaluación del desempeño "comentarios de la persona evaluada" y firmarla.

Con el propósito de conocer el resultado individual del cumplimiento de objetivos y factores de desempeño, se usa el instrumento metodológico, según el servicio al que pertenece el puesto:

1. **Evaluación de Objetivos.** Corresponde a la persona jefe inmediato evaluar el logro de los objetivos definidos en el proceso de planificación, tomando en cuenta el desempeño realizado a lo largo del período. Una vez terminado el procedimiento, se obtendrá el puntaje de cada objetivo y se coteja con los datos de la escala de valores que se encuentra en la parte superior derecha del formato que le permitirá ubicarse en el rango de valoración entre excelente e insatisfactorio. También, mostrará la sumatoria del puntaje logrado y el resultado de evaluación de objetivos, que es el producto del puntaje alcanzado por la ponderación o peso definido de los objetivos.

2. **Evaluación de Factores de Desempeño.** Se evalúan los comportamientos observados en la ejecución de sus responsabilidades. Este resultado será coherente con los criterios y evaluación de objetivos. Finalizada esta actividad, dará un resultado total, el cual se relacionará con la escala de valores que también se encuentra en la parte superior derecha del instrumento, ubicándolo en el rango correspondiente.

3. **Acta de Evaluación Final.** Los resultados de la evaluación de objetivos y factores de desempeño se trasladan de forma automática para obtener mediante suma, la calificación final; estos datos le darán una nueva ubicación en la escala de valores, que se expresa en letras para reafirmar el valor absoluto obtenido, eliminando la posibilidad de error.

En el resumen de las fortalezas, debilidades y el plan de mejora, la persona evaluadora describirá de forma cualitativa, el desempeño observado de las servidoras y los servidores públicos a cargo en el período, tanto para el cumplimiento de objetivos como en factores de desempeño, debiendo estar en coherencia con la evaluación aplicada.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
REPÚBLICA DE NICARAGUA - AMÉRICA CENTRAL
DIRECCIÓN GENERAL
Dirección General de Función Pública

Asimismo, detallará en el plan de mejora, las acciones y/o medidas que se ejecutarán para superar su desempeño, entre las que se pueden incluir capacitaciones, cursos, seguimiento a su comportamiento y cumplimiento de objetivos con calidad y eficiencia, entre otros. Igualmente, se expresará éticamente, los comentarios de forma general que tenga a bien la persona jefe inmediato y subordinado.

Este resumen, será llenado en su totalidad, aunque la calificación sea excelente, con el fin de observar la objetividad aplicada en su evaluación. Concluido este proceso, el instrumento evaluativo será firmado por ambas partes.

m. Acotamiento de metas y período de evaluación

La aplicación de la evaluación del desempeño del personal al servicio público que por razones de ascenso, traslado temporal o permanente a otras áreas o cese de sus funciones, deberá acotarse las metas conforme período laborado, en lo cual puede modificarse la fecha de planificación y evaluación.

5.4 Plan de mejora

Cada responsable superior de área en coordinación con la Instancia de Recursos Humanos Institucional, identificará las acciones relevantes de su unidad administrativa que requieren intervención, el mismo debe establecer los compromisos entre la persona jefe inmediato y subordinada, disminuir las brechas de desempeño entre lo esperado y lo obtenido, lo que puede conllevar a fortalecer conocimientos, competencias. Este Plan de Mejora (Anexo 3) partirá de los resultados de la evaluación del desempeño descritos en el acta final, cuya calificación obtenida sea entre mejorable e insatisfactorio.

5.5 Informe de resultados evaluación del desempeño

Concluido el proceso de evaluación del desempeño, la IRHI elaborará informe cuantitativo y cualitativo a nivel institucional (Anexo 4) y lo presentará a sus autoridades superiores. Este documento describe de forma resumida los niveles de cumplimiento que se alcanzaron de forma global con base a los resultados de las evaluaciones del total de personas al servicio público que integran la entidad u organismo, de esta manera se podrán identificar brechas de conocimientos, competencias, actitudes y aptitudes. Es importante que se reflejen los datos del personal que no fue evaluado en caso que aplique dentro de las excepciones o debido a otras razones; así también incluir las fortalezas y situaciones limitantes dentro de las causas relevantes que permitieron el nivel de cumplimiento a fin de establecer los aspectos de mejoramiento.

5.6 Plan de mejora institucional

Este documento consolida las brechas identificadas en dos grandes componentes que son los indicadores claves de gestión y los factores de desempeño (Anexo 5), y a partir de ello, se definirán las acciones de mejora en que se enfocará la entidad en el próximo año, por lo que deberá elaborarse al concluir el período evaluado. Las unidades de planificación o fortalecimiento institucional tienen un gran aporte para este instrumento, ya que evalúan la

gestión de la entidad, determinando brechas entre los indicadores planificados y los efectivamente alcanzados; las Instancias de Recursos Humanos por su parte obtienen insumos importantes que se generan en del Plan de Mejora y el Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño a nivel institucional, que identifican brechas en los objetivos cuantitativos y comportamientos.

5.7 Plan de estímulo

Conforme disponibilidad presupuestaria, la Instancia de Recursos Humanos Institucional, elaborará plan que motive al personal que obtenga calificación de excelencia, que incluya reconocimientos honoríficos no monetarios, tales como: carta, certificado, diploma firmados por la máxima autoridad o a quien ésta delegue, ubicación de foto en el mural informativo institucional, otorgamiento de días de descanso sin afectación de las vacaciones. Para lo anterior, deben estar definidos los parámetros que guíen la selección objetiva del personal a ser estimulado conforme los resultados obtenidos de las evaluaciones.

Dado en la ciudad de Managua, a los ocho días del mes de febrero del año dos mil veintitrés.

Karen Estella Downs
Directora General de Función Pública
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

V. Anexos

1) Plan Anual de Evaluación del Desempeño.
2) Cronograma de Trabajo de Evaluación del Desempeño.
3) Plan de Mejora
4) Informe de Resultados de Evaluación del Desempeño.
5) Plan de Mejora Institucional.

Anexo 1
Plan Anual de Evaluación del Desempeño

Nombre de la Entidad u Organismo
Plan Anual de Evaluación del Desempeño 202X

1. Actividad Prioritaria a Desarrollar por Proceso	2.Período de Ejecución por Trimestre				3.Persona Responsable	4.Medios de Verificación
	I	II	III	IV		
Planificación						
Apoyo y Seguimiento						
Evaluación						

5. Lugar y fecha de emisión

6. Elaborado por:

Nombre y puesto de la persona que lo elabora

7. Revisado por:

Nombre y puesto de la persona
Responsable de la Instancia de Recursos Humanos o quien desempeñe esta función

8. Aprobado por:

Nombre y puesto de la Autoridad Superior Institucional que lo aprueba

Instructivo Anexo 1
Plan Anual de Evaluación del Desempeño

Casilla 1: Determinar las actividades relevantes a efectuar para que la planificación de objetivos esté concluida en el mes de enero de cada año, el apoyo y seguimiento se realice dos veces al año (al cierre del segundo y tercer trimestre), así también que la evaluación se finiquite en el mes de diciembre del año evaluado.

Casilla 2: Expresar marcando con una "x", el mes dentro de cada trimestre en que se desarrollará la actividad establecida en la casilla 1.

Casilla 3: Mencionar el nombre de la persona responsable que la actividad se lleve a cabo, en algunos casos puede corresponder a la Instancia de Recursos Humanos o quien desempeñe esta función y en otros al personal del servicio directivo de las unidades administrativas que componen la entidad.

Casilla 4: Definir los documentos que respaldan la realización efectiva de la actividad referida al proceso, estos están relacionados con los registros y controles que se deben llevar sobre la evaluación del desempeño a nivel institucional, ejemplo: Directrices de la Autoridad Superior institucional por medio de una circular, memorándum interno, comunicaciones de la Instancia de Recursos Humanos a las unidades administrativas para iniciar la planificación de objetivos, entre otros.

Casilla 5: Mencionar el lugar y la fecha de elaboración del plan anual de evaluación del desempeño.

Casilla 6: Anotar el nombre y puesto de la persona de la Instancia de Recursos Humanos o la unidad administrativa a cargo de elaborar el plan anual.

Casilla 7: Escribir el nombre y puesto de la persona responsable de la Instancia de Recursos Humanos o quien desempeñe esta función y esté a cargo de revisar el plan anual.

Casilla 8: Registrar el nombre y puesto de la Autoridad Superior Institucional que aprueba el plan anual.

Anexo 2
Cronograma de Trabajo de Evaluación del Desempeño

Nombre de la Entidad u Organismo
Cronograma de Trabajo de Evaluación del Desempeño 202X

1.Actividad o Acción	2.Persona Responsable	3.Período de Ejecución											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

4.Lugar y fecha de emisión

5. Elaborado por:

Nombre y puesto de la persona que lo elabora

6. Revisado por:

Nombre y puesto de la persona
Responsable de la Instancia de Recursos Humanos o quien desempeñe esta función

7. Aprobado por:

Nombre y Puesto de la Autoridad Superior Institucional que lo aprueba

Instructivo Anexo 2
Cronograma de Trabajo de Evaluación del Desempeño

Casilla 1: Describir la actividad o acción que conlleve a cumplir con el plan anual de evaluación del desempeño a nivel institucional.

Casilla 2: Expresar el nombre de la persona responsable del desarrollo de la actividad.

Casilla 3: Marcar con una "x" en la casilla del mes que corresponda efectuar la actividad descrita en la casilla 1 en el período anual.

Casilla 4: Mencionar el lugar y la fecha de elaboración del cronograma de trabajo de evaluación del desempeño.

Casilla 5: Determinar el nombre y puesto de la persona a cargo de elaborar el cronograma de trabajo.

Casilla 6: Escribir el nombre y puesto de la persona de la Instancia de Recursos Humanos o quien desempeñe esta función y esté a cargo de revisar el cronograma de trabajo.

Casilla 7: Detallar el nombre y puesto de la persona de la Autoridad Superior Institucional que aprueba el cronograma de trabajo.

Anexo 3
Plan de Mejora

Nombre de la Entidad u Organismo Unidad Administrativa Plan de Mejora		
1.Nombre de la Persona Responsable Superior del Área:		2.Puesto que desempeña:
3.Número de Personas al Servicio Público Evaluadas:	4.Número de Personas al Servicio Público del Plan de Mejora:	5.Lugar y fecha:
6.Áreas de Enfoque		
7.Situaciones o Causas que Afectaron el Cumplimiento		
8.Acciones de Mejora y su Cronograma		
Acción de Mejora		Periodo de Cumplimiento
_____ 9.Nombre y firma de la persona responsable superior de la unidad administrativa		

Instructivo Anexo 3
Plan de Mejora

Casilla 1: Describir el nombre de la persona responsable superior de la unidad administrativa que establece el plan de mejora.

Casilla 2: Expresar el puesto de la persona a cargo de la unidad administrativa.

Casilla 3: Determinar el universo de personas a las que se les aplicó la evaluación del desempeño en el período vinculado al plan de mejora, es requerido la desagregación por sexo.

Casilla 4: Definir la cantidad de personas que están sujetas al plan de mejora, es decir, aquellas cuyos resultados alcanzaron calificaciones de mejorable e insatisfactorio, al igual que en la casilla anterior, es necesario desagregar por sexo.

Casilla 5: Mencionar el lugar y la fecha de elaboración del plan de mejora.

Casilla 6: Este apartado debe definir las brechas más relevantes identificadas en los indicadores claves de gestión de la unidad administrativa y los factores de desempeño ¿En qué áreas el personal al servicio público no ha cumplido con las expectativas? Resumir las más relevantes tomando en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño, específicamente aquellas que alcanzaron una calificación de mejorable e insatisfactorio.

Casilla 7: Describir brevemente cualquier situación o causa que afecta el cumplimiento de objetivos y factores, tomando en cuenta la planificación, el apoyo y seguimiento de la evaluación del desempeño durante el período. Se pueden valorar aspectos del contexto, resultados de la retroalimentación al personal, la efectividad de la capacitación y/o formación, u otros que aplique.

Casilla 8: Identificar una acción por área de enfoque a abordarse o mejorarse, definida en la casilla 6 y el período que se propone para dar cumplimiento.

Casilla 9: Determinar nombre y firma de la persona responsable de la unidad administrativa que establece el plan de mejora.

Anexo 4
Informe de Resultados de Evaluación del Desempeño

Informe de Resultados de
Evaluación del Desempeño 20XX

Lugar y fecha de emisión

I. **Introducción**

II. **Resultados de Evaluación del Desempeño**

III. **Avances obtenidos en la Aplicación del Proceso**

IV. **Causas Identificadas en el Cumplimiento de los Objetivos y Factores**

V. **Aspectos a Mejorar**

Elaborado por: _____
Nombre y puesto de la persona que lo elabora

Revisado por: _____
Nombre y puesto de la persona que lo revisa

Aprobado por: _____
Nombre y puesto de la persona Responsable de la Instancia de Recursos Humanos o quien desempeñe esta función

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
REPÚBLICA DE NICARAGUA - AMÉRICA CENTRAL
DIRECCIÓN GENERAL
Dirección General de Función Pública

Instructivo Anexo 4
Informe de Resultados de Evaluación del Desempeño

I. Introducción

En este espacio, deberá expresarse de forma general, el desarrollo del proceso evaluativo realizado en la entidad.

II. Resultados de Evaluación del Desempeño

Describir el desarrollo de los tres procesos del Sistema de Gestión del Desempeño del período evaluado, incluyendo fortalezas y situaciones limitantes. Deberá integrarse el resultado del análisis de indicadores cuantitativos y cualitativos. Es importante determinar el universo de personas al servicio público evaluadas, con datos desagregados por sexo, así también referirse a los niveles de eficiencia, eficacia y calidad que se muestran de forma global en las evaluaciones finales institucionalmente.

III. Avances Obtenidos en la Aplicación del Proceso

Referir cuantitativa y cualitativamente, el nivel de avance en la aplicación del proceso dentro de la entidad. Se puede incluir el desarrollo en el plan de mejora o en la aplicación del plan de estímulo o si se ha ampliado la cobertura de aplicación de la evaluación del desempeño.

IV. Causas Identificadas en el Cumplimiento de los Objetivos y Factores

Exponer las principales causas que permitieron o no el cumplimiento de los objetivos más relevantes y factores de desempeño, tomando en cuenta que los objetivos planificados responden a indicadores de gestión por cada unidad administrativa y éstos son coherentes con los de la entidad u organismo, sus productos y servicios.

V. Aspectos a Mejorar

Mencionar las acciones a realizar para superar las causas o limitaciones identificadas (máximo cuatro (4) acciones de mejora por factor u objetivo). Se deberán priorizar las oportunidades de mejora que contribuyan al incremento de la calidad del servicio para la respectiva toma de decisión de la Autoridad Superior Institucional.

Anexo 5
Plan de Mejora Institucional

Nombre de la Entidad u Organismo
Plan de Mejora Institucional 202X

1.Brechas Identificadas		4.Acción de Mejora por Indicador de Gestión/ Factor Desempeño	5.Período de Ejecución por Trimestre				6.Persona Responsable	7.Asignación de Recursos
2.Indicadores Claves de Gestión	3.Factores de Desempeño		I	II	III	IV		

8. Lugar y fecha de emisión

9. Nombre y puesto de la persona Responsable de la Instancia de Recursos Humanos o quien desempeñe esta función

10. Nombre y puesto de la persona Responsable de Planificación o Fortalecimiento Institucional o quien desempeñe esta función

11. Nombre y puesto de la persona Responsable de Administración Financiera

Instructivo Anexo 5
Plan de Mejora Institucional

Casilla 1: Las brechas identificadas se subdividen en dos componentes que son los indicadores claves de gestión y los factores de desempeño, por tanto, se describirá información en cada uno.

Casilla 2: Expresar las brechas identificadas en aquellos indicadores claves de gestión de acuerdo al quehacer institucional y los objetivos cuantitativos más relevantes de las unidades administrativas que integran la entidad u organismo, vinculados por ejemplo: a los niveles de eficiencia en el desempeño individual, niveles de eficacia en la gestión operativa de las unidades o procesos, la calidad y oportunidad en la generación de productos y servicios, niveles de satisfacción de usuarios externos e internos, entre otros.

Casilla 3: Mencionar las brechas identificadas en los factores de desempeño de acuerdo a los resultados de la evaluación al desempeño logrados a nivel institucional.

Casilla 4: Definir con un máximo de cuatro (4) acciones de mejora por factor, en que se enfocará la entidad en dependencia de las brechas identificadas en la casilla 2 y 3. Se deberán integrar solamente acciones para los factores de evaluación del desempeño, en que se identifiquen brechas de desempeño donde el personal haya obtenido un resultado final en la escala de evaluación de mejorables e insatisfactorios. En lo referido a los indicadores claves, se incluyen acciones para los que tengan mayor incidencia en la gestión institucional.

Casilla 5: Marcar con una "x" el trimestre en que se ejecutará la acción de mejora.

Casilla 6: Detallar el nombre de la persona responsable que la acción de mejora se ejecute.

Casilla 7: Establecer los recursos financieros, tecnológicos, humanos u otros que apliquen para la acción de la mejora definida.

Casilla 8: Mencionar el lugar y la fecha de elaboración del plan de mejora institucional.

Casilla 9: Anotar el nombre y puesto de la persona Responsable de la Instancia de Recursos Humanos o quien desempeñe esta función, que es parte de la Comisión Técnica Institucional.

Casilla 10: Registrar el nombre y puesto de la persona responsable de planificación o fortalecimiento institucional o quien desempeñe esta función, que forma parte de la Comisión Técnica Institucional.

Casilla 11: Escribir el nombre y puesto de la persona de la Comisión Técnica Institucional en representación de la Administración Financiera.