
Plan Metodológico de Aplicación

“Sistema de Valoración Integral del Desempeño Laboral”

1. Marco de Referencia:

1.1 Contexto:

Acuerdo del Consejo Universitario.

*“El Consejo Universitario acordó, en la sesión celebrada el 22 de mayo del 2003, según el artículo tercero, inciso VI, acta número 2472 **aprobar el proyecto de Fortalecimiento de la Gestión de Servicios y del Desarrollo Humano, presentado por la Vicerrectoría de Desarrollo.** Lo anterior en búsqueda de una alternativa de mejoramiento, que permitiera a partir de una visión de futuro, consolidar el proceso de tres décadas de desarrollo y proyección de su quehacer, de manera tal que se potencie y exprese la experiencia y los talentos de sus funcionarios en una cultura de servicio.”*, (punto 2 de los CONSIDERANDOS, del ARTICULO III, INCISO ÚNICO, de la sesión ordinaria del Consejo Universitario, celebrada el 19 de abril del 2007, acta N° 2751.

En respuesta a dicho acuerdo y en lo que interesa, **“El Consejo Universitario, convencido de la importancia del cambio del modelo de gestión de los recursos humanos, a un modelo de gestión por competencias, así como de la necesidad de revalorar los puestos administrativos y con base en el análisis de la documentación remitida por la Vicerrectoría de Desarrollo, en la sesión ordinaria número 2751 celebrada el 27 de abril del 2006, solicitó al Vicerrector de Desarrollo que continuara con las fases pendientes, para concluir el estudio integral de puestos, así como una propuesta de implementación del mismo.”**

Es así como se presenta el **Modelo de Gestión por Competencias, que respalda el Estudio Integral de Puestos, de la Universidad Nacional**, aprobado según acuerdo SCU-551-2007, publicado en la Gaceta N° 7, del 30 de abril del 2007, que señala en el punto A *“Aprobar la Estructura de Perfiles de Cargos por Competencia definitiva, según el área ocupacional, macroprocesos, niveles y perfiles de cargo”*.

Para responder con esta exigencia de mejoramiento, se presenta mediante Oficio del 20 de marzo de 2007, V. DES. 0471-2007, ante el Consejo Universitario, de la Universidad Nacional, para su conocimiento, análisis y aprobación, la justificación de la nueva estructura organizacional para la administración del Programa Desarrollo de Recursos Humanos, con un enfoque sistémico, integrado por procesos estratégicos, entre los que se destacan Planeamiento y Desarrollo Organizacional, Evaluación de la Gestión del Desempeño, Clasificación y Valoración de puestos.

En concordancia a lo anterior, el Consejo Universitario toma el acuerdo en SCU-551-2007 del 23 de abril 2007, ARTÍCULO III, INCISO ÚNICO, en la sesión ordinaria celebrada el 19 de abril del 2007, acta N° 2836, indicado en la Gaceta N° 7 del 30 de abril del 2007, Inciso F, que dice textualmente lo siguiente:

“APROBAR TEMPORALMENTE LA NUEVA ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, SE OTORGA UN PLAZO DE DOS AÑOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA PREVIO AL CUMPLIMIENTO DE ESTE PLAZO, LA VICERRECTORIA DE DESARROLLO SOMETERÁ A CONOCIMIENTO DE ESTE CONSEJO LA EVALUACIÓN Y PROPUESTA DEFINITIVA, DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA (...)”.

Es así como, desarrollada la investigación, documentación, análisis de resultados de operación, de los alcances, y los ajustes requeridos para la transición a una propuesta final, el 27 de mayo 2009, mediante oficio PDRH-D-2517-2009, se presenta ante la Vicerrectoría de Desarrollo la Propuesta Definitiva “Estructura Organizacional del Programa Desarrollo de Recursos Humanos”, para conocimiento, análisis y aprobación de las instancias de Gestión Universitaria vinculadas. Dicha propuesta incorpora el proceso de Evaluación de la Gestión del Desempeño, ahora denominado “Valoración Integral del Desempeño Laboral”, dentro del Área de Planeamiento y Desarrollo Organizacional, con el propósito de respaldar y fortalecer sus orígenes y desarrollo, a través de planes metodológicos, que cimienten cada una sus etapas y garanticen una implementación exitosa, en el Sector Administrativo de la Universidad Nacional.

Plan táctico y Plan de Acción.

Durante el proceso de construcción de la Propuesta Definitiva de “Estructura Organizacional del Programa Desarrollo de Recursos Humanos”, se corrobora la necesidad de formalizar el Plan Táctico y Plan de Acción del Programa Desarrollo de Recursos Humanos correspondiente al período 2009-2011.

De tal forma, obtenido de previo el aval del Área de Planificación Económica, a este respecto, el 13 de mayo 2009, mediante oficio PDRH-D-2104-2009, se presenta a la Vicerrectoría de Desarrollo, el “Plan Táctico 2009-2011 del Programa Desarrollo de Recursos Humanos, que contiene los cursos de acción e indicadores de Gestión del Programa”, para su conocimiento y formalización respectiva.

En el II Objetivo, II Acción Estratégica del Plan Táctico 2009-2011 se agrega: *“Desarrollar el Sistema de Valoración Integral del Desempeño Laboral, por etapas y con planes piloto”*, lo que propició el espacio para ser considerado a su vez, en el proceso de “Formulación del POA 2010 del Programa Desarrollo de Recursos Humanos, presentado ante la Vicerrectoría de Desarrollo, el 03 de julio 2009.

Estructura PDRH y Area Planeamiento.

Según ha sido mencionado, la estructura definitiva del Programa Desarrollo de Recursos Humanos, incorpora el Área de Planeamiento y Desarrollo Organizacional para facilitar la gestión del Programa Desarrollo de Recursos Humanos y este a su vez tiene como uno de sus ejes de trabajo, el proceso de valoración integral del desempeño laboral, con el fin de promover *el mejoramiento continuo del funcionario universitario en una valoración integral de todos los actores y elementos del ambiente laboral, que inciden en la excelencia en el desempeño*. Logrado en una gestión participativa, integrada, alineada estratégicamente y consensuada en un trabajo en equipo, que responde en forma creativa a los desafíos del entorno universitario estatal y al Sistema de Gestión del Talento Humano, bajo un modelo por competencias.

En este sentido, se desarrolla un Plan de Trabajo comprendido en el mismo período de vigencia que el Plan Táctico del Programa Desarrollo de Recursos Humanos, esto es, entre el período 2009-2011; que respalda en forma metodológica: la formulación, diseño, validación e implementación en pilotos y planes de aplicación, el instrumento de Valoración Integral del Desempeño Laboral.

1.2 Marco Conceptual:

Evaluación del Desempeño

La **evaluación del desempeño en su forma tradicional**, se conoce por estar centrada en resultados del pasado, en el juicio unilateral del jefe inmediato respecto al comportamiento funcional del trabajador y está orientada al corto plazo.

Ésta evaluación se realiza por lo general una vez al año, en formularios estándar por cada grupo ocupacional, a partir de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales del trabajador, para asignar una calificación al evaluado.

A diferencia del modelo tradicional, la evaluación de la gestión del desempeño, es una propuesta para la Universidad Nacional que está definida como una herramienta para el desarrollo de las personas, ya que lo que interesa no es que hizo, sino cómo lo hizo y cuál es el aporte que puede dar a la institución, para que la persona alcance las competencias que le permita tener un adecuado desempeño acorde con las expectativas del puesto y de su gestión laboral.

El desarrollo de las competencias en el puesto del trabajador se convierte en un prioridad para la Institución, como resultado su desempeño laboral, motivación y satisfacción personal, irán en aumento, propiciando el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos.

La gestión del desempeño conceptualizada en ésta dimensión, enfatiza en el proceso, se orienta a largo plazo, por lo que se convierte en un medio para determinar y mejorar el aporte de cada persona, según su plan estratégico, los objetivos de la unidad de trabajo y las competencias que requiere el puesto.

Evaluación de la Gestión del Desempeño, metodología 360°.

La metodología 360 grados, proviene de cubrir simbólicamente lo que representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, de esta forma el evaluado obtiene una retroalimentación abierta, objetiva y propositiva sobre su desempeño.

Si bien es cierto, existen diferentes métodos de evaluación, el de 360° es más completo y se propicia un enfoque integral del trabajador con visión de futuro. **Rompe con el esquema tradicional de evaluador-evaluado**, ya que lo que interesa no es tanto el criterio del jefe sobre el desempeño, sino la contribución del trabajador al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Esta evaluación resulta ser más objetiva e integral, al participar múltiples evaluadores, a efecto de que el trabajador disponga del criterio de diferentes personas en diferentes escenarios, relacionados permanentemente con su trabajo, según se detalla:

Valoración en 180°: autoevaluación, jefatura, pares (compañeros).

Valoración en 270°: autoevaluación, jefatura, pares, subalternos.

Valoración en 360°: autoevaluación, jefatura, pares, subalternos, clientes (usuarios).

La valoración 360°, permite:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves para la organización.
- Descubrir que los colaboradores desean otra cosa.
- Encontrar la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a la persona, al comunicarle el desempeño favorable, en cumplimiento de los objetivos de la Institución.
- Tener un plan de mejora, para atender las brechas en el desempeño, con respecto al perfil del cargo.

1.3 Propuesta Metodológica:

-Valoración Integral del Desempeño Laboral en la Universidad Nacional, Visión 360 grados-

a. Objetivo General:

Crear una herramienta que responda al Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, que permita de manera integral la evaluación del desempeño del sistema y de los funcionarios administrativos, en un ciclo permanente de mejoramiento continuo que retroalimente el Sistema de Gestión Integral del Talento Humano.

b. Objetivos Específicos:

1. Formular el Sistema de Valoración Integral del Desempeño Laboral en un alineamiento entre el modelo de gestión por competencias, en etapas y planes piloto según nivel de valoración.
2. Evaluar la Gestión del Desempeño en una metodología 360°.
3. Diseñar y validar los instrumentos de valoración de la gestión del desempeño.
4. Adquirir y/o desarrollar un software para la administración de la información de valoración del desempeño.

c. Metodología –Sistema de Valoración Integral del Desempeño Laboral-

La Valoración Integral del Desempeño Laboral, se realizará:

- Por **niveles 180°, 270° y 360°**, en un proceso de validación continua del sistema y sus herramientas, en sesiones participativas, de sensibilización, capacitación y análisis en grupos de expertos, **dando inicio por el nivel 180°**. Cada ajuste de nivel dependerá de la madurez del proceso en los resultados de la aplicación del sistema.
- Cada nivel incluye un **Plan Piloto para ajuste** y un **Plan de Aplicación**. El cambio de nivel responderá a un análisis exhaustivo de pertinencia, que puede oscilar de seis a doce meses, dependiendo de la madurez de los resultados obtenidos.
- Para facilitar el crecimiento de los funcionarios administrativos en los puestos de trabajo y el desarrollo de sus competencias, a partir de los resultados de la Valoración del Desempeño, se definen los **Planes de Mejora**, así como los **Planes de Mediación** para los casos identificados como críticos y de atención inmediata.

**d. Sistema de Valoración Integral del Desempeño Laboral, Metodología 360°
-Universidad Nacional-**

Se presenta en la Universidad Nacional, como un proceso de mejora continua, que debe ser incorporado en la gestión en un ciclo permanente de: **planear-hacer-verificar-actuar**, lo que se traduce en realimentar continuamente el desempeño, mediante la puesta en práctica de las competencias que exige el puesto. En procura del desarrollo y mejoramiento continuo del funcionario, en una valoración integral de todos los actores y elementos del ambiente laboral, que inciden en un excelente desempeño.

Es una valoración de la gestión individual y grupal, para alcanzar los objetivos institucionales, integrados en el POA.

Este incorpora:

- La conceptualización estratégica,
- Los principios y valores,
- Los procesos de trabajo,
- Los lineamientos y compromisos del POAI para medir el desempeño, logrado en una efectiva rendición de cuentas como se indica en las actividades de Control Interno.
- Integración de todos los procesos del Programa Desarrollo de Recursos Humanos que componen el Sistema de Gestión Integral del Talento Humano, fundamentado en el Modelo de Gestión por Competencias.

La Valoración Integral del Desempeño Laboral visión 360° en el Sector Administrativo de la Universidad Nacional, se orienta al desarrollo de sus funcionarios, permitiendo la retroalimentación para el mejoramiento continuo, con el soporte de una herramienta e instrumentos diseñados para tales fines, partiendo de la autovaloración, así como la del jefe y los pares (compañeros); y en una etapa de maduración del proceso, usuarios que reciben los servicios y efectividad de la gestión, con resultados que serán atendidos en planes de mejora, para el adecuado desarrollo de las potencialidades del trabajador.

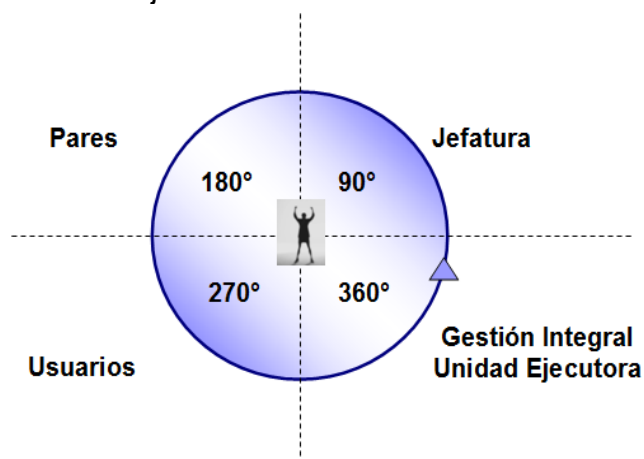
Este proceso se retroalimenta continuamente del Sistema de Gestión Integral del Talento Humano del Programa Desarrollo de Recursos Humanos y a su vez lo nutre, proponiendo en una perspectiva estratégica que:

- Los desafíos del entorno, se atiendan con metodologías innovadoras.
- El desarrollo del talento humano, sea resultado de los propósitos institucionales, para alcanzar los niveles de eficacia que optimicen la gestión.
- Los servicios respondan a los requerimientos de los usuarios, mejorando los niveles de productividad y aseguramiento de la calidad en el desempeño.
- Se de en la dinámica laboral, el reconocimiento cualitativo, para incentivar y promover el desarrollo del funcionario.

La Valoración Integral del Desempeño Laboral, se hará en niveles con planes piloto y de aplicación, según nivel de valoración. En procesos participativos, de sensibilización, para lograr así, consolidar el cambio cualitativo que se propone y de manera paulatina incorporar los diferentes actores del sistema.

De esta forma, se ajustan para la Universidad, los niveles de valoración, según se detalla:

- Valoración en **180°**: autoevaluación, jefatura, pares (compañeros).
- Valoración en **270°**: autoevaluación, jefatura, pares, usuarios.
- Valoración en **360°**: autoevaluación, jefatura, pares, usuarios y valoración integral de la Gestión de la Unidad Ejecutora.



Su propósito es lograr los mejores resultados para la Universidad, con el desarrollo del funcionario, en el nivel de competencias deseado y en el nivel de resultados requerido.

e. Desarrollo del Sistema.

Insumos:

El principal insumo del Sistema de Valoración del Desempeño, es el perfil del cargo, agrupado por estratos y macroprocesos, en la estructura ocupacional vigente.

Los estratos se definen como grandes segmentos ocupacionales de actividades agrupadas jerárquicamente, por el grado de intervención y su contribución estratégica, están subdivididos en niveles. A su vez, estos niveles integran los macroprocesos, los cuales agrupan ocupaciones según la actividad sustantiva que desarrollan.

Características del Instrumento:

Para desarrollar el sistema, se debe partir de un instrumento para medir el Desempeño. Es un cuestionario compuesto de variables, ítems y escalas de valoración, con pesos y ponderaciones previamente establecidos, a través del cual interactúan, el evaluado y la jefatura, facilitando: la autopercepción, la percepción de la jefatura inmediata sobre el desempeño del funcionario administrativo, así como, una valoración concerniente a la gestión de la unidad ejecutora como un todo.

El establecimiento de las variables y los pesos del instrumento de valoración, deben estar vinculados con el Sistema de Gestión Integral del Talento Humano, para guardar su consistencia, promover la retroalimentación y facilitar el mejoramiento continuo, específicamente con la Estructura Ocupacional Vigente *–perfiles de cargo en criterios e indicadores de desempeño, competencias generales, competencias técnicas, los factores de valoración–*, así como las Bases de Selección y las Condiciones del Entorno.

El diseño del instrumento de valoración debe contener varios apartados, de tal manera, que se puedan atender: el factor estratégico en el cumplimiento de metas y objetivos (POAI), las competencias generales, técnicas y del entorno. Además cada uno deberá ser claro y permitir la identificación de evidencias que demuestren el desempeño del funcionario administrativo.

Atención a los resultados de la Aplicación del Instrumento:

Como la orientación del Sistema de Valoración es el crecimiento y desarrollo del funcionario, se debe contemplar la atención de los resultados en: Planes de mejora que incluya el desarrollo de las competencias y Planes de Mediación que permita establecer responsabilidades y promuevan el cambio, según sea cada caso.