Academia Dominicana de la Historia

MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Serie Temas institucionales
12

ACADEMIA DOMINICANA DE LA HISTORIA

MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Elaborado por Keissie Brens Medina, directora administrativa
de la Academia y revisado por la Dirección de Análisis
y del Trabajo y Remuneraciones del Ministerio
de Administracion Pública (MAP)

Serie Temas institucionales
12

Santo Domingo, República Dominicana
2022

ACADEMIA DOMINICANA DE LA HISTORIA

MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS
Serie Temas institucionales 12

Junta Directiva de la Academia Dominicana
de la Historia (2019-2022):

Lic. José Chez Checo, Presidente
Lic. Juan Daniel Balcácer, Vicepresidente
P. José Luis Sáez, S.J., Secretario
Lic. Edwin Espinal Hernández, Tesorero
Dr. Raymundo González, Vocal

Diagramación:
Chabeli Núñez

Impresión Editora Búho, S. R. L.

Santo Domingo,
República Dominicana
2022

Contenido

MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

I. Manual de inducción 9

a) Bienvenida 9

b) Síntesis histórica 10

c) Funciones 13

d) Organigrama 15

e) Políticas y normas institucionales 15

Carnet de identificación personal 13

Jornada de trabajo 16

Asistencia y puntualidad 16

Permisos, tardanzas y ausencias 16

Permisos especiales y licencias con disfrute de sueldo 17

Vestimenta 18

f) Beneficios y remuneraciones 18

Remuneraciones 18

Vacaciones 19

g) Evaluación del desempeño 20

h) Política salarial 20

II. Manual de puestos 21
a) Presentación 21
b) Descripción de puestos y funciones 22
Director(a) Administrativo(a) 22
Asistente de la Presidencia 24
Técnico de Archivística 26
Contador 27
Coordinador de Publicaciones 28
Coordinador de Eventos 29
Bibliotecario 31
Auxiliar Administrativo 33
Recepcionista 34
Conserje 35
Mensajero interno 36
Seguridad 37

GUÍA DEL EVALUADOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS, COMPETENCIAS Y EL RÉGIMEN ÉTICO Y DISCIPLINARIO
III. Manual de Evaluación del desempeño
a) Introducción 42
I. Propósito de la Guía 43
Concepto de Gestión del Desempeño 43
III. Concepto de la Evaluación del Desempeño 37
IV. Finalidades de la Evaluación del Desempeño 43
V. Responsables del Proceso 44

VI. Etapas del Sistema Integral de Gestión del Desempeño 44
VII. Componentes del Sistema de Gestión y Evaluación del Desempeño 45
7.1 Componente I: Logro de Metas 45
7.2 Componente II: Competencias o Capacidad para Ejecutar el Trabajo 50
7.3 Componente III: Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario-RED 53
VIII. Ponderación de los Componentes del Sistema, según Grupos Ocupacionales 54
IX. Categorías y Rangos de las Calificaciones del Desempeño 54
X. La Entrevista de Evaluación del Desempeño 54
10.3 Sugerencias para hacer una buena Entrevista 54
XI. Plan de Mejora y Desarrollo Profesional del Servidor(a) 56
XII. Consecuencias de la Evaluación del Desempeño..... 57

REGLAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA OCUPAR CARGOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA DOMINICANA

Reclutamiento y selección del personal 59

MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

I.
Manual de inducción

a) Bienvenida

La Academia Dominicana de la Historia, le da la más cordial bienvenida a nuestra institución.

Desde este momento usted forma parte de esta gran familia; en tal sentido, le entregamos formalmente nuestro Manual de inducción. Este Manual constituye una herramienta útil de consulta rápida y de fácil comprensión, en donde están contenidas las principales informaciones que, como empleado de la Academia, debe observar e incorporar como requisito fundamental para el conocimiento de los deberes y derechos en la institución.

El desarrollo de las funciones exigirá el más alto nivel de responsabilidad, profesionalismo y la más firme vocación de servicio.

Asimismo, deseamos que el presente documento le sirva de apoyo para que obtenga las informaciones generales, que marcan el entorno laboral en el que desarrollará sus funciones y actividades.

Deseamos que el trabajo sea productivo, duradero y estable, que junto a los compañeros forme un equipo de trabajo sólido y consistente, en donde impere la disciplina y la calidad en el desempeño de sus funciones.

Esperamos que el espíritu de colaboración y servicio sean puestos a disposición del departamento de trabajo, mediante la realización de las tareas encomendadas a su puesto.

Le damos nuevamente la bienvenida.

b) Síntesis histórica

La Academia Dominicana de la Historia fue creada mediante el Decreto núm. 186 del 23 de julio de 1931. Sus miembros fundadores fueron: Federico Henríquez y Carvajal, quien fue su primer presidente (1931-1944); Adolfo Alejandro Nouel Bobadilla; Maximiliano Adolfo Henríquez Ureña; Emilio Prud'Homme Maduro; Manuel Ubaldo Gómez Moya; Cayetano Armando Rodríguez Aybar; Manuel de Jesús Troncoso de la Concha, quien fue su segundo presidente

(1944-1955); Emilio Tejera Bonetti; Ramón Emilio Jiménez; y Arturo Logroño Cohen. Los destacados historiadores Américo Lugo, Alcídes García Lluberes y Leonidas García Lluberes, también fueron designados como miembros fundadores, pero declinaron el nombramiento por sus diferencias políticas e ideológicas con el régimen de Rafael L. Trujillo.

Además de los antes mencionados, han presidido la Academia los siguientes miembros de número: Emilio R. Demorizi (1955-1986); Hugo Polanco Brito (1986-1995); Julio Genaro Campillo (1995-2001); Roberto Cassá (2001-2004); José Chez Checo (2004-2007); Emilio Cordero Michel (2007-2010); Frank Moya Pons (2010-2013); Bernardo Vega (2013-2016); y Mu-Kien Sang Ben (2016-2019). En la actualidad preside la institución José Chez Checo (2019-2022).

Cónsono con su objetivo principal, que es el estudio del pasado de la República Dominicana, durante las nueve décadas de existencia de la Academia sus miembros han realizado diversas investigaciones, las cuales se han divulgado a través de más de 155 obras publicadas, que conforman la colección de publicaciones de la Academia Dominicana de la Historia, sobresaliendo la Historia General del Pueblo Dominicano, editada en 6 tomos. Asimismo, su órgano

oficial, la revista Clío, cuenta con 200 números contentivos de diversos trabajos históricos, habiendo sido esta publicada ininterrumpidamente desde 1933.

De igual manera, para contribuir con el conocimiento de la historia, especialmente la nacional, la institución cuenta con la biblioteca Vetilio Alfau Durán, contentiva de unos más de 20,000 volúmenes de libros, revistas, fascículos, entre otros tipos de documentos. Esta se encuentra ubicada en la Capilla de la Soledad en la Zona Colonial, a pocos metros de la sede localizada en la calle Las Mercedes núm. 204, en un edificio de finales del siglo XIX conocido actualmente como la Casa de las Academias, lugar que sirvió de residencia del presidente Ulises Heureaux, de la Receptoría General de Aduanas, y posteriormente, fue primera sede del Banco Central. La biblioteca cuenta con un catálogo en línea, que sirve de consulta del acervo bibliográfico institucional para los investigadores de cualquier parte del mundo.

Durante los últimos años, con cierta frecuencia, se han realizado en el salón de actos diversas actividades, tales como: conferencias, congresos, talleres, tertulias y puestas en circulación de libros, en las que estacados historiadores e investigadores reflexionan sobre la historia nacional y del Caribe.

En la actualidad, la Academia Dominicana de la Historia se proyecta ante la sociedad dominicana como una institución que contribuye decididamente con el estudio y divulgación de la historia nacional, a través de investigaciones realizadas con rigor científico, las cuales son divulgadas a través de su programa de publicaciones.

En cuanto a su misión de "asesorar al Gobierno dominicano en todos los asuntos históricos", el pasado año fue solicitada al Ejecutivo Nacional la creación del Día Nacional del Historiador, propuesta que fue rápidamente acogida por el presidente Luis Abinader, quien mediante el decreto núm. 562-20, aprobó que cada 13 de enero se celebre y exalte la noble profesión que ejercen los estudiosos del pasado. Esta fecha se escogió en honor al insigne investigador e historiador dominicano José Gabriel García, padre de la historiografía dominicana.

c) Funciones

El conocimiento y estudio del pasado en general, y principalmente el de la nación dominicana, constituyen el objetivo primordial de la Academia Dominicana de la Historia.

Para lograr sus objetivos, la Academia se ocupará:

a) En investigar todo aquello que pueda contribuir al enriquecimiento de la historia de la isla Española o de Santo Domingo y, especialmente, la historia nacional de la República Dominicana.

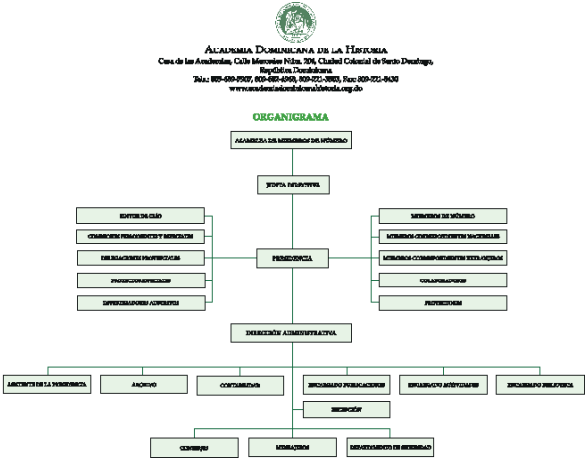
b) En mantener una biblioteca especializada y, para ello, adquirirá y conservará cuantos objetos, libros, folletos, fascículos, periódicos, estampas, cartas geográficas, fotografías, microfilmes, videocintas, casetes y todo cuanto pueda ser útil para el estudio de la historia en general, y especialmente de la dominicana.

c) En divulgar la Historia Nacional por medio de obras, monografías, memorias, disertaciones, fascículos, revistas, folletos y otros tipos de publicaciones.

d) En estimular el estudio de la Historia Nacional, a través de actividades docentes y culturales, el otorgamiento de becas, concursos, premiaciones y otros medios.

e) En asesorar al Gobierno dominicano en todos los asuntos históricos, emitiendo su opinión en aquellos casos que se lo requiera dicha autoridad y sus instituciones; así como responder a consultas académicas sobre asuntos históricos de interés nacional.

d) Organigrama



e) Políticas y normas institucionales

— Carnet de identificación personal

La Academia Dominicana de la Historia, a través de la Dirección Administrativa, les proveerá un carnet de identificación institucional que les permitirá ser identificados como miembros de la institución. Debe llevarse en un lugar visible.

Es de uso obligatorio mientras se permanece dentro de la institución. En caso de pérdida, se deberá notificar inmediatamente a la Dirección Administrativa y pagar RD$ 500.

— Jornada de trabajo

La duración de la jornada laboral es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 2:00 p.m.

— Asistencia y puntualidad

La asistencia y puntualidad será supervisada mediante un sistema de control de asistencia. Es obligación de cada colaborador marcar en el sistema la hora de entrada y la hora de salida de la institución.

La Dirección Administrativa llevará el control de la asistencia del personal.

— Permisos, tardanzas y ausencias

Los permisos serán coordinados y aprobados por la Dirección Administrativa y deben ser solicitados 3 días antes de la fecha del mismo.

Cuando un colaborador tenga que incorporarse más tarde o retirarse antes de concluir la jornada de trabajo deberá llenar previamente el Formulario de Solicitud de Permiso y entregarlo en la Dirección Administrativa.

Serán consideradas como tardanzas las llegadas después de la hora establecida para el ingreso a la institución

Se considerará como ausencia la no concurrencia del colaborador a su lugar de trabajo durante uno o más días completos. Solo serán justificadas las ausencias por enfermedad o por causas de fuerza mayor que se evalúen como aceptables. Para ello, el colaborador debe presentar certificado médico u otro documento oficial como aval. En caso de excederse tres (3) días laborables consecutivos o tres días en el mismo mes sin justificación, la ausencia se considerará abandono del cargo.

— **Permisos especiales y licencias con disfrute de sueldo**

Las licencias con disfrute de salario son las siguientes:

Días	Tipos de licencia
5 días	Matrimonio
3 días	Muerte familiar directo (padres, hijos, cónyuge, abuelos o hermanos)
2 días	Alumbramiento de la esposa o compañera registrada
14 semanas Pre y Post natal	6 de las cuales serán obligatoriamente posparto
	Licencia por enfermedad que se encuentre debida

— Vestimenta

Los colaboradores de la Academia deben usar adecuada que contribuya a proyectar una imagen profesional de la institución.

Las normas de vestimenta se clasifican en

Formal: para las damas se sugiere traje sastre (pantalón, falda, vestido, chaqueta), pantalón de vestir, falda a la rodilla, blusa con mangas, vestido a la rodilla con mangas, zapatos formales.

Vestimenta casual:

Para las damas se sugiere vestidos, faldas a la rodilla, camisa o blusa mangas cortas o largas, pantalón jeans (clásicos, sin flecos o agujeros)

Para los caballeros se sugiere camisas de mangas cortas, suéter, camisetas con cuello, pantalón jeans (clásicos, sin flecos o agujeros).

f) Beneficios y remuneraciones

— Remuneraciones

El pago del salario se efectuará los 25 de cada mes. En caso de que el día de pago coincida con días feriados o fin de semana, se pagará el día laborable anterior.

Los descuentos por ley serán aplicados automáticamente a su salario por concepto de: tesorería de la seguridad social (TSS), impuestos sobre la renta si su salario es mayor al establecido por la ley, así como cualquier otro descuento autorizado en leyes o disposiciones especiales.

Salario número trece

Los colaboradores que hayan servido a la institución un mínimo de tres meses, tendrán derecho a recibir la Regalía Pascual. Esta consistirá en la duodécima parte de la suma de los sueldos o salarios percibidos por el colaborador.

— Vacaciones

Las vacaciones se otorgarán al colaborador luego de haber cumplido un año de servicios en la institución, con disfrute de salario y conforme a la siguiente escala de acuerdo a la Ley 41-08:

1-5 años de servicios ..... 15 días laborales
5-10 años de servicios ..... 20 días laborales
10-15 años de servicios ..... 25 días laborales
15 o más años de servicios ..... 30 días laborales

Solo se podrá acumular vacaciones de dos años consecutivos por razones mayor y notificada a la Dirección

Administrativa. Estas deben ser tomadas en adición dentro del año inmediato siguiente.

g) Evaluación del desempeño

La Academia dará inicio a la evaluación del desempeño de sus colaboradores, con la finalidad de determinar la calidad del trabajo y precisar aspectos que el personal debe mejorar.

h) Política salarial

Los salarios a devengar por el personal serán los establecidos por el Presidente de la institución acorde con el Art. 25 acápite d, de los Estatutos de la Academia que reza:

"Dirigir la administración de la Academia, lo que concluirá la programación y ejecución financiera y el manejo del personal".

II.
Manual de puestos

a) Presentación

El Manual de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas.

Por otro lado, reviste de gran importancia para los responsables de las áreas y sus colaboradores, porque permite visualizar el panorama de las tareas y requisitos mínimos de los puestos, entre otras informaciones.

En la especificación de puesto, se detallan las competencias intelectuales, administrativas y humanas, que deben tener las personas para realizar eficientemente las labores consignadas. Están compuestas por los requisitos de educación, conocimientos especiales, así como, a otros factores que permitan delinear el perfil del puesto. Un Manual de Puestos es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y es un instrumento que facilita la evaluación de la gestión a lo interno de la entidad por parte de los organismos de control.

b) Descripción de Puestos y Funciones

Título del puesto	
Director(a) Administrativo(a) y Financiero	
Jefe inmediato	Presidente de la Academia
Puestos subordinados	Encargado de Publicaciones, Encargado de Biblioteca, Encargado de Actividades, Asistente de la Presidencia, Archivo, Contabilidad, Recepción, Conserjes, Mensajeros, Departamento de seguridad.
Propósito general del puesto	
Planificar, dirigir, y controlar las actividades administrativas y financieras de la institución según normas y procedimientos establecidos.	
Educación formal	
Licenciatura en una carrera de las ciencias económicas. Post grado en el área de las Ciencias Económicas, Sociales o en Humanidades.	
Otros conocimientos	
Conocimientos en Formulación y Ejecución de Presupuesto. Habilidad para la supervisión y coordinación de trabajos.	
Competencias requeridas	
• Planificación y organización. • Liderazgo. • Análisis numérico. • Espíritu emprendedor. • Ética e Integridad. • Habilidades para manejar equipos de trabajo. • Habilidad verbal y escrita.	

Funciones específicas
a) Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo. b) Mantener los registros contables al día. c) Elaborar informes sobre las operaciones contables realizadas, según requerimientos. d) Efectuar pagos y transferencia bancarias. e) Supervisar los fondos y certificados de la institución. f) Elaborar la solicitud de presupuesto a la Presidencia. g) Elaborar el reporte de liquidación de fondos del Ministerio de Cultura y solicitud de subvención. h) Recibir y controlar las compras de material gastable y equipos, así como los desembolsos originados por dichas compras y gastos. i) Coordinar las acciones concernientes al pago del personal. j) Velar por el buen mantenimiento y funcionamiento de las áreas físicas, materiales y equipos de la institución. k) Coordinar informes anuales de la gestión institucional. l) Revisar los estados financieros preparados por la contabilidad externa. m) Coordinar la parte administrativa de los proyectos de investigación que realiza la Academia. n) Coordinar la venta de los libros de la Academia en las librerías. o) Coordinar la participación de la Academia en las Ferias de Libros. p) Coordinar la parte administrativa del programa de becas de la Academia. q) Supervisar la página web de la institución. r) Supervisar la logística de las asambleas de los miembros de número y de encuentros de confraternidad. s) Supervisar las funciones del área de archivo y correspondencia, para garantizar conservación, recepción, distribución, archivo y custodia de documentación y correspondencias en la institución.

Título del puesto	
Asistente de la Presidencia	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Prestar asistencia en los asuntos operacionales de la Junta Directiva a cargo	
Educación formal requerida	
Licenciatura en una carrera de las ciencias económicas.	
Otros conocimientos	
Amplios conocimientos de Microsoft Office. Habilidad para expresarse verbalmente y por escrito. Destrezas para tomar y transcribir mensajes con rapidez y exactitud.	
Competencias requeridas	
• Orden y organización • Buenas relaciones interpersonales. • Disciplina. • Ética e integridad • Disposición para trabajo en equipo. • Colaboración • Eficiencia para la calidad • Respeto • Responsabilidad	
Funciones específicas	
a) Asistir al presidente y a la Junta Directiva de la ADH. b) Coordinar la agenda de la presidencia, organizando compromisos y actividades (entrevistas, reuniones, comisiones entre otros) según requerimientos del área.	

c) Enviar a los miembros de número, correspondiente nacionales, correspondientes extranjeros, colaboradores y relacionados, circulares informativas y las actas de las sesiones de la Junta Directiva.

d) Organizar y coordinarlas reuniones de junta directiva, comisiones y asambleas de miembros de número.

e) Actualizar los expedientes de archivo de los miembros y colaboradores de la Academia.

f) Resguardar todo el acervo documental producido y recibido en cada gestión de las Juntas Directivas.

g) Mantener actualizados los listados de los miembros de la academia, protectores y colaboradores, y proporcionar copia a la Directora Administrativa y al encargado de Publicaciones.

h) Mantener actualizados los expedientes en el archivo general de la institución.

i) Redactar las comunicaciones emitidas por la presidencia.

j) Responder las comunicaciones dirigidas a la Academia.

k) Recortar las noticias de la Academia y sus miembros publicadas en los periódicos nacionales.

Título del puesto	
Técnico de Archivística	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Realizar la identificación, organización, clasificación, descripción y foliado de los fondos documentales de los archivos de la institución.	
Educación formal	
• Tener aprobado el 50% del plan de estudios de una carrera universitaria de las ciencias económicas, sociales o humanidades.	
Otros conocimientos	
• Técnica Archivística. • Ley General de Archivo. • Ofimática.	
Competencias requeridas	
• Pasión por el servicio al ciudadano. • Compromiso con los resultados. • Integridad-Respeto. • Conciencia social. • Comunicación. • Flexibilidad.	
Funciones específicas	
a) Identificar documentos de archivos para fines de conservación o depuración de los mismos. b) Clasificar y ordenar los documentos a ser archivados. c) Elaborar fichas de descripción con las informaciones obtenidas en los expedientes y unidades documentales. d) Llenar formulario control de los legajos y confirmar el número asignado a cada documento. e) Realizar otras tareas afines y complementarias conforme a la naturaleza del puesto.	

Título del puesto	
Contador	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Realizar actividades de registros contables, tributarios y financieros de la institución.	
Educación formal	
• Licenciatura en Contabilidad, más exequátur.	
Otros conocimientos	
• Presupuesto Público. Contabilidad Gubernamental. Sistema integrado de información financiera (SIGEF).	
Competencias requeridas	
• Pasión por el servicio al ciudadano • Eficiencia para la calidad • Integridad-Respeto • Responsabilidad • Innovación • Pensamiento analítico	
Funciones específicas	
a) Registrar las operaciones financieras de la institución. b) Procesar y producir información financiera que sirva de base para la toma de decisiones. c) Realizar otras tareas afines y complementarias conforme a la naturaleza del puesto.	

Título del puesto	
Coordinador de Publicaciones	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Realizar el cuidado de edición de las publicaciones que sean aprobadas por la Junta Directiva de la Academia.	
Educación formal	
• Licenciatura en el área de las Humanidades, preferiblemente en: Comunicación Social, Historia, Letras o Filosofía. • Experiencia comprobada mínima de 3 años en cuidado y edición de libros y/o revistas científicas. • Dominio del idioma español, hablado y escrito. • Preferiblemente maestría en Historia o áreas afines.	
Otros conocimientos	
• Manejo del Paquete Office. • Conocimientos básicos de software de maquetación y diseño (InDesign). • Estar actualizado con los nuevas normas lingüísticas y ortográficas de la Real Academia Española (RAE). • Estar actualizado con las normas para la indexación de revistas científicas en los diversos catálogos (Latindex, Scielo, Scopus, entre otros)...	
Competencias requeridas	
• Capacidad lectora • Habilidades verbal y escrita • Habilidad para el traro con el público • Responsabilidad • Organización	

Funciones específicas
a) Cuidar la edición de la revista Clío, órgano de la Academia. b) Cuidar la edición de los libros de la colección de la Academia. c) Rendir informes mensuales sobre el avance de la edición de las publicaciones y revista Clío. d) Proporcionar a la Dirección Administrativa los datos para las cotizaciones de impresión de libros y revista. e) Cotizar la traducción y diagramación de las obras a publicar por la institución. f) Proporcionar el material relativo a las publicaciones de la Academia, para ser colgados en la página Web de la institución. g) Revisar los comunicados, y otros documentos que la Presidencia y la Dirección Administrativa estimen necesarios y mantener archivo de as mismas.

Título del puesto	
Coordinador de Eventos	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Efectuar labores de supervisión, coordinación y control de loes eventos desarrollados dentro y fuera de la Academia.	
Educación formal	
Tener aprobada la Educación Secundaria.	
Otros conocimientos	
• Conocimientos de Microsoft Office. • Manejo de plataformas virtuales para llevar a cabo conferencias y paneles (ZOOM, Google Teams, entre otras). • Conocimientos coordinación de eventos. • Conocimiento de Etiqueta y Protocolo. • Habilidad para expresarse en forma clara y concisa verbalmente.	

Competencias requeridas
• Planificación y organización. • Atención y orientación al Público. • Comunicación oral. • Iniciativa/Creatividad. • Atención al detalle. • Sociabilidad. • Integridad-Respeto • Colaboración.
Funciones específicas
a) Organizar todas las actividades planificadas según el calendario de actos de la Academia. b) Elaborar invitaciones de los actos de la Academia. c) Contactar a los conferencistas y/o organizados de las actividades para confirmar su asistencia. d) Enviar correspondencias y programa de actividades vía correo electrónico. e) Enviar la programación de las actividades mensuales a los medios de comunicación. f) Estar presente en todas las actividades de la Academia. g) Actualizar en las redes sociales de las noticias de la Academia. (proporcionar las informaciones de las actividades para que sean colgadas en la página web). h) Manejar la lista de los relacionados de la Academia. f) Inventariar los materiales, alimentos y bebidas que se utilizan en las actividades de la Academia. i) Tomar fotos durante los actos.

Título del puesto	
Bibliotecario	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Cuidar de los fondos mantenidos en la Biblioteca de la Academia, asegurándose que se observen los reglamentos que al efecto haya dictado la Junta Directiva.	
Educación formal	
Lic. Bibliotecología y/o archivología, Lic. Ciencias de la información.	
Otros conocimientos	
• Catalogación • Atención a usuarios • Manejo de tecnología • Servicios de referencia • Conservación y gestión documental	
Competencias requeridas	
• Responsabilidad • Organización • Compromiso con el trabajo asignado • Iniciativa • Capacidad para cumplir con las tareas y los objetivos • Comunicación	
Funciones específicas	
a) Conservar objetos, libros, folletos, fascículos, periódicos, estampa, cartas geográficas, fotografías, microfilmes, videocintas, casetes y todo cuanto pueda ser útil para el estudio de la historia en general, y especialmente de la dominicana.	

b) Cuidar de los fondos mantenidos en la biblioteca de la Academia, asegurándose de que se observen los reglamentos que al efecto haya dictado la Junta Directiva.
c) Recibir los libros y depurar las revistas, folletos, etc., que ingresen a la biblioteca de la Academia, ficharlos y numerarlos y dar acuse de recibo al remitente.
d) Promover el canje y la difusión de obras con otras Academias, instituciones y personas.
e) Mantener ficheros y listados de obras que componen la biblioteca, estableciendo mecanismos de informática para dicho listado.
f) Fomentar la adquisición de obras para enriquecer la biblioteca.
g) Supervisar directamente a los empleados asignados a la biblioteca, cuidando de la ejecución de los reglamentos internos que la Directiva haya establecido para el uso de la misma.
h) Procesar y difundir el patrimonio documental y bibliográfico de la Academia Dominicana de la Historia, en atención a las necesidades de sus miembros de número y la comunidad en general.
i) Garantizar el conocimiento y uso por la sociedad dominicana y sus instituciones de dicho patrimonio intelectual mediante actividades de educación, orientación, divulgación, asistencia, difusión y diseminación de información.
j) Facilitar a la comunidad científica el acceso a la información bibliográfica y documental depositada en otras bibliotecas y centros de documentación, así como orientar a los usuarios de la Biblioteca, en la localización de otras fuentes de información y en el uso de los recursos y servicios que provee el entorno tecnológico.
k) Participar en programas, proyectos y convenios que tengan como finalidad el intercambio de experiencias y recursos en materia de planificación, administración y gestión de productos y servicios de información.

Título del puesto	
Auxiliar Administrativo	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Realizar labores sencillas de apoyo administrativo a las actividades de la institución.	
Educación formal requerida	
Tener aprobada la Educación Secundaria.	
Otros conocimientos	
•	
Competencias requeridas	
• Eficiencia para la calidad. • Integridad-Respeto. • Responsabilidad. • Flexibilidad. • Desarrollo de relaciones. • Colaboración.	
Funciones específicas	
a) Colaborar en labores de recepción y registro de la correspondencia que se genera en su unidad de trabajo. b) Digitar documentos que le sean asignados tales como: cartas, gráficos, certificaciones, oficios, solicitudes de materiales y otros. c) Reproducir y compaginar documentos según requerimiento. d) Organizar, archivar y mantener actualizada la correspondencia y documentación del área. e) Realizar otras tareas afines y complementarias conforme a la naturaleza del puesto.	

Título del puesto	
Recepcionista	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Operar la central telefónica y realizar labores de recepción e información de la ubicación de las áreas a los visitantes.	
Educación formal requerida	
Tener aprobada la Educación Secundaria.	
Otros conocimientos	
• Conocimientos básicos de Telefonía. • Habilidad para establecer y mantener relaciones efectivas de trabajo. • Habilidad para expresarse verbalmente.	
Competencias requeridas	
• Atención al Cliente. • Eficiencia para la calidad. • Integridad y respeto. • Responsabilidad. • Colaboración.	
Funciones específicas	
a) Operar la central telefónica para recibir, realizar y transferir llamadas a las diferentes unidades de la Institución. b) Velar porque la central telefónica se conserve en buen estado y reportar cualquier avería observada. c) Recibir y atender visitantes. d) Recibir y tramitar las correspondencias. e) Vender libros de la Academia al público. f) Llevar el control del inventario de las publicaciones de la Academia. g) Llevar la custodia de la caja chica.	

h) Distribuir las publicaciones de la Academia a los miembros, protectores y colaboradores,
así como a los funcionarios del Gobierno y a la prensa.
i) Preparar la logística de participación de Ferias del Libro conjuntamente con la administración.

Título del puesto	
Conserje	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Realizar labores de organización y limpieza de oficinas, mobiliarios y equipos en la institución, así como servir café y refrigerios a los visitantes y empleados.	
Educación formal requerida	
2do. Año de Educación Secundaria (8vo.)	
Otros conocimientos	
No requeridos.	
Competencias requeridas	
• Eficiencia para la calidad • Colaboración. • Integridad-Respeto. • Responsabilidad. • Flexibilidad. • Comunicación.	
Funciones específicas	
a) Barrer, recoger la basura y depositarla en los contenedores o áreas asignadas. b) Trapear las áreas asignadas, limpiar y lavar las ventanas, puertas, paredes, pisos y techos. c) Limpiar, mover y acomodar el mobiliario y los equipos en sus respectivos lugares. d) Servir agua, café y refrigerios a empleados y visitantes y lavar los utensilios luego de usarlos e) Realizar otras tareas afines y complementarias conforme a la naturaleza del puesto.	

Título del puesto	
Mensajero interno	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Recibir, organizar y entregar documentos en diferentes áreas de la institución.	
Educación formal requerida	
2do. Año de Educación Secundaria (8vo.)	
Otros conocimientos	
No requeridos.	
Competencias requeridas	
• Eficiencia para la calidad. • Colaboración. • Integridad-Respeto. • Responsabilidad. • Flexibilidad. • Comunicación.	
Funciones específicas	
a) Recibir y organizar la correspondencia y otros documentos a ser distribuidos a lo interno de la institución. b) Distribuir correspondencia y otros documentos en las diferentes áreas de la institución. c) Procurar la firma en el libro record de todas las comunicaciones entregadas. d) Reproducir documentos y compaginarlos a requerimiento del superior inmediato, salvaguardando los originales. e) Realizar otras tareas afines y complementarias conforme a la naturaleza. del puesto.	

Título del puesto	
Seguridad	
Jefe inmediato	Director(a) Administrativo(a)
Puestos subordinados	No ejerce supervisión
Propósito general del puesto	
Salvaguardar la institución y sus propiedades, haciendo cumplir las normas de seguridad establecidas.	
Educación formal requerida	
2do. Año de Educación Secundaria (8vo.)	
Otros conocimientos	
Manejo de armas de fuego.	
Competencias requeridas	
• Eficiencia para la calidad. • Colaboración. • Integridad-Respeto. • Responsabilidad. • Flexibilidad. • Comunicación.	
Funciones específicas	
f) Vigilar el acceso de personas a las instalaciones de la institución, aplicando las medidas de seguridad g) Activar, oportunamente, los dispositivos de seguridad, ante la ocurrencia de emergencias, siguiendo instrucciones h) Realizar rondas periódicas para asegurarse que no existan amenazas a la seguridad de las instalaciones y propiedades de la institución i) Asegurar que las condiciones de seguridad de las puertas, ventanas y demás vías de acceso, sean las adecuadas. j) Realizar otras tareas afines y complementarias conforme a la naturaleza del puesto.	

GUÍA DEL (DE LA) EVALUADOR(A)

III.

Manual de evaluación del desempeño

El presente Manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación de desempeño de los empleados de la Academia Dominicana de la Historia, con el propósito de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios. Por ello, es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo, que asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizaje.

Este manual es una herramienta técnica, pero a la vez práctica cuyo contenido da cuenta del sentido y características de la evaluación de desempeño del personal en sus distintos niveles, orientando los procesos de formulación y evaluación de compromisos, y convirtiéndose en el punto de partida para el desarrollo de estrategias que permitan el mejoramiento laboral.

Una evaluación de este tipo promueve al interior de las distintas dependencias, el fortalecimiento de las competencias requeridas para hacer más eficientes los procesos de gestión administrativa y operativa. De ahí la importancia de involucrar a todo el personal en el tipo de evaluación establecida en este manual.

Para garantizar la realización de un proceso exitoso de gestión y evaluación del desempeño que contribuya al logro de los planes estratégicos y operativos de la academia, se implementará lo establecido en la *Guía del Evaluador del Sistema de Gestión y Evaluación del Desempeño por Resultados, Competencias y del Régimen Ético y Disciplinario*, desarrollada por el Ministerio de Administración Pública.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÒN PÚBLICA

Vice-Ministerio de Funciòn Pública
Direcciòn de Evaluaciòn del Desempeño Laboral

SUB-SISTEMA DE GESTIÒN Y EVALUACIÒN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS, COMPETENCIAS Y DEL RÉGIMEN ÉTICO Y DISCIPLINARIO

GUÌA DEL (DE LA) EVALUADOR(A)

Santo Domingo, D.N.
2014

Introducción

El Ministerio de Administración Pública promueve la implementación del Subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral en las instituciones públicas dominicanas desde el año 2005, con el objetivo de motivar y desarrollar la cultura de evaluación de los servidores públicos. Las informaciones que genera el subsistema, han servido de referencia para la Capacitación, el Desarrollo profesional, la Promoción, la participación en Concursos Internos y para la entrega de reconocimientos e incentivos al personal, entre otras acciones.

Se inició con la metodología de Evaluación del Desempeño basada en Factores, se contemplan diez (10) en total, que varían de acuerdo al Grupo Ocupacional a que pertenezca el cargo del (de la) servidor(a) y una escala numérica de calificación que oscila de 1 a 10 puntos.

La evaluación por factores ha servido de base para que, varias organizaciones que han mostrado madurez organizacional y que implementan procesos de mejora continua en su gestión institucional, hoy estén implementando un sistema de evaluación más eficaz para la gestión de personas. Es por ello que el Ministerio de Administración Pública se enfoca en impulsar, promover y orientar la implementación del sistema gestión y de evaluación del desempeño basado en tres (3) componentes, que son: 1) Logro de Metas, o Resultados, 2) Competencias o Capacidad para ejecutar el trabajo y 3) Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.

Ponemos a la disposición de los (as) Supervisores(as) inmediatos de los (as) Servidores(as) públicos(as) esta herramienta, procurando facilitar, de manera sencilla, las orientaciones pertinentes para realizar la encomiable tarea de planificar el desempeño esperado y evaluar con la mayor objetividad y responsabilidad las ejecutorias de los(as) servidores(as) de la Administración Pública.

En esta guía encontrarán los conceptos de la Gestión del Desempeño y de la Evaluación del Desempeño Laboral, su finalidad, los responsables de aplicar la metodología, la descripción de los tres componentes del sistema, sugerencias para realizar una buena entrevista para la entrega de los resultados de la evaluación, así cómo completar el Plan de Mejora y Desarrollo del (de la) servidor(a) y los formularios a utilizar.

Exhortamos a la utilización de esta Guía y a poner en práctica las orientaciones que ella contiene para realizar un proceso exitoso de gestión y evaluación del desempeño que contribuya con el logro de los planes estratégicos y operativos de las instituciones y con ello ofrecer servicios de excelente calidad a los (as) ciudadanos(as) de nuestro país.

1. Propósito de la Guía.

El objetivo de esta guía es orientar y dar a conocer a los (as) supervisores(as) y servidores (as), la nueva metodología de gestión y evaluación del desempeño laboral, el contenido de los componentes de evaluación y proporcionar las pautas fundamentales para la correcta utilización de los instrumentos técnicos como base para:

- La determinación y evaluación de las metas a lograr
- La evaluación de las competencias
- La evaluación del cumplimiento del régimen ético y disciplinario
- Utilización de los formularios e instrumentos del proceso
- Realización de la entrevista de evaluación del desempeño con el (la) servidor (a)

II. Concepto de Gestión del Desempeño.

Luecke, R. (2007) en la introducción del libro Gestión del Desempeño. Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores. (Ediciones Deusto, p IX), se refiere a "Un sistema compuesto por varias actividades, que son constantes que incluye el establecimiento de metas, el seguimiento de los cambios, el asesoramiento, la motivación, el reconocimiento y el desarrollo de los(as) servidores(as)".

III. Concepto de Evaluación del Desempeño.

El Reglamento 525-09 de Evaluación del Desempeño y Promoción de la Ley 41-08 de Función Pública define la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

"La Evaluación del Desempeño, consiste en la medición de los resultados obtenidos por un(a) servidor(a) público(a) en la realización de su trabajo y su comparación con lo que debió lograr de acuerdo a lo establecido y esperado por la Institución".

IV. Finalidades de Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño persigue los siguientes fines:

- Mejorar los resultados de la organización y a la vez, la mejorar la prestación de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

- Aumentar el grado de identificación de los (las) empleados *(las)*, con el servicio público estableciendo un marco formal que incremente la comunicación entre los supervisores(as) y sus supervisados(as).

- Mejorar la eficacia del trabajo, al alinear los esfuerzos de todos los (las) servidores (as), en la misma dirección, dando a conocer las metas que se deben lograr y las conductas que se deben observar.

- Motivar a los (las) servidores (as), en la medida que participan en la determinación de sus metas, en que conocen los comportamientos necesarios para desempeñar con éxito su trabajo y los criterios por los cuales serán evaluados.

- Avanzar en la correcta definición de metas e indicadores de gestión, que son la base necesaria para una correcta aplicación del la planificación institucional.

- Reforzar el ejercicio de las funciones directivas de Planificación, Coordinación, Dirección y de Evaluación en la gestión institucional.

- Reconocer e incentivar a los (las) servidores(as) que alcanzan los resultados esperados mediante diversas acciones.

- Observar el cumplimiento de los comportamientos establecidos en el Régimen Ético y Disciplinario establecido en la Ley 41-08 de Función Pública.

V. Responsables de la aplicación del Proceso:

En la ejecución del proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral, tienen responsabilidades varias unidades organizativas y los (las) supervisores (as) de las distintas áreas. Los responsables son los siguientes:

- El Ministerio de Administración Pública (MAP), a través de las Direcciones de Análisis del Trabajo y de Evaluación del Desempeño Laboral
- Las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones públicas
- Las unidades institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyD)
- Los (las) supervisores (as) inmediatos (as) de las distintas áreas

El MAP ejerce funciones de regulación y rectoría, a las demás áreas le corresponden la capacitación y el entrenamiento, acompañamiento y seguimiento al desempeño y la evaluación de los (las) supervisados(as).

VI. Etapas del Sistema Integral de Gestión del Desempeño.

La evaluación del desempeño es un elemento fundamental del sistema integral de gestión del desempeño, el cual comprende las siguientes etapas:

5.1 Programación del Desempeño. Definición y establecimiento de los aspectos a evaluar. Está basado en el plan estratégico, los planes operativos y los acuerdos de desempeño.

5.2 Apoyo al Desempeño. Ejecución de acciones que refuerzan las capacidades individuales y organizacionales con miras a hacer que ocurra el desempeño programado. Incluye actividades encaminadas a fortalecer las competencias de las personas y otras que buscan mejorar las condiciones de la organización.

5.3 Medición y Evaluación del Desempeño. Implica determinar los resultados alcanzados y compararlos con las metas establecidas en los planes operativos y los acuerdos de desempeño. Estas acciones se realizan de forma continua y para determinados periodos.

5.4 Retroinformación y Seguimiento al Desempeño. Conlleva continuo monitoreo de los resultados alcanzados mediante reuniones o intercambio de informaciones entre supervisor(a) y supervisado(a), y la definición de acciones específicas para asegurar que el desempeño ocurra.

5.5 Sistemas de Consecuencias. Implica la aplicación de un conjunto de medidas de reforzamiento para propiciar que los niveles altos de desempeño se repitan y los niveles bajos se mejoren.

VII. Componentes del Sistema de Gestión y Evaluación del Desempeño.

La Gestión y Evaluación del Desempeño Laboral de los (las) servidores(as) comprende tres componentes, que son:

1. Logro de Metas o logro de Resultados
2. Competencias o Capacidad para Ejecutar el Trabajo
3. Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario

7.1 Componente I: Logro de Metas o de Resultados

Este componente persigue establecer y medir metas alineadas al plan operativo de la unidad o área de la institución en cuestión. Las metas se definen en los Acuerdos de Desempeño para el período de evaluación correspondiente.

7.1.1 Elaboración de Acuerdos de Desempeño

El Acuerdo de Desempeño es un documento formal donde se establecen las metas y responsabilidades que el (la) servidor(a) debe alcanzar durante determinado período. Los acuerdos deben ser firmados por el (la) servidor(a) y el (la) superior(a) inmediato(a). Las metas de los Acuerdos de Desempeño serán evaluadas al finalizar el período establecido en el mismo documento. **(Ver modelo Acuerdo de Desempeño, anexo C)**

Al iniciar el año, el (la) supervisor(a) debe acordar las metas con los colaboradores de su área. Con ello se procura que todos se comprometan como miembros de un mismo equipo con los resultados que el área o unidad deben generar. Los (as) servidores (as) muestran mayor interés en conseguir aquellos resultados que ellos mismos han decidido establecer conjuntamente con su supervisor(a).

Para realizar el acuerdo de desempeño el (la) supervisor(a) debe tener a mano los siguientes documentos:

- El Plan Estratégico institucional que contiene las líneas o ejes estratégicos, los objetivos y resultados esperados que debe alcanzar la institución en un período de tiempo, generalmente de cuatro años. Constituyen la base para la elaboración de los planes operativos de las diferentes unidades organizativas que componen la institución.

- El Plan Operativo que es el instrumento técnico que permite traducir los objetivos definidos en el Plan Estratégico en metas y acciones específicas de cada unidad organizativa. El Plan Operativo constituye el acuerdo de desempeño del (a) director(a) o Encargado(a) de la unidad que lo formula. Estos deben ser definidos durante la formulación del presupuesto para que tenga los recursos necesarios para su realización

- Las Descripciones de los cargos o descripciones de procesos que definan de forma precisa la participación de los cargos en determinados procesos, en los productos y servicios institucionales, y las capacidades requeridas a las personas que realizan el trabajo que se ejecuta en cada cargo.

A partir de los objetivos de los planes operativos se procederá a determinar las metas de los colaboradores, definiendo los Acuerdos de Desempeño, individuales y/o por equipo.

El logro de las metas de los Planes Operativos requiere de la participación y del compromiso de todos los integrantes de cada unidad organizativa. Es imprescindible que los supervisores comuniquen, de manera efectiva, dicho plan al inicio de cada año realizando diversas actividades para dar a conocer al personal a su cargo las metas que deben cumplir, con el propósito de alinear los esfuerzos de todos los colaboradores hacia la consecución de las mismas.

7.1.2 Establecimiento de las Metas.

Las metas son los resultados específicos que ha de alcanzar el (la) servidor(a) en el cargo que ocupa en un período determinado, se consideran como su aporte a la ejecución del Plan Operativo de su área. Las metas de los que ocupan cargos Directivos, son las que se establezcan en los respectivos **planes operativos**, además de otras que eventualmente puedan incorporarse.

7.1.3 Características de las Metas

Las metas que se formulen en los Acuerdos de Desempeño deben tener las siguientes características:

- ✓ Específicas: claras y comprensibles por el *(la)* supervisor(a) y el *(la)* supervisado*(a)*.
- ✓ Relevantes: que estén claramente alineadas con los objetivos y las funciones del cargo, la unidad organizativa y la institución en su conjunto.
- ✓ Medibles**:** al establecer las metas, el resultado esperado debe ser establecido con precisión de tal manera que se facilite su medición.
- ✓ Alcanzables: factibles de lograrse en el período establecido y con los recursos disponibles. Las metas se deben formular de tal forma que el servidor esté en condiciones de alcanzarla.
- ✓ Retadoras: motivadoras, en cuanto que el cumplimiento de las mismas represente un reto para el/la servidor(a).
- ✓ Horizonte Temporal**:** se debe establecer de forma clara el tiempo en que debe ser lograda cada meta.

Se distinguen dos (2) tipos de indicadores para formular las metas, que son:

- Indicadores **Cuantitativos:** se refieren a medidas numéricas o cantidades.
- Indicadores **Cualitativos:** se refieren a cualidades, a características de calidad que pueden ser establecidos como estándares de desempeño.

Es importante definir metas de diferentes tipos: de Desarrollo Institucional, de Innovación y Mejora Continua, de Desarrollo del Capital Humano y de Solución de Problemas.

Ejemplos de **Metas** definidas y sus respectivos indicadores de medición, para los grupos ocupacionales III, IV y V.

- Elaborar Diccionario de Competencias y Comportamientos para la institución, Junio 2014.
- Ejecutar al menos en un 85 %, el Plan de Capacitación elaborado para todos los servidores(as).
- Dar mantenimiento preventivo, cada seis (6) meses, a todos los sistemas informáticos utilizados en la institución.
- Capacitar a todos los Técnicos del Departamento de Compras en la herramienta Excel, a más tardar a Septiembre del año en curso.
- Aumentar en un 5 % la entrega de Certificaciones en el plazo establecido, libre de errores.

- Programación trimestral del gasto aprobada por Presupuesto al menos 10 días antes del inicio del trimestre.
- Informe Semestral de Rendición de Cuentas presentado a más tardar 20 días después del corte semestral: 20 julio y 20 enero.
- Cumplir las normativas legales en los procesos de compras y contrataciones de bienes y servicios en el 100% de los casos.
- Veinte (20) procesos institucionales, sustantivos y de apoyo rediseñados, con sus procedimientos correspondientes, para octubre del año en curso.
- Reducir las quejas de los clientes, en un 3 %, por demora en atender solicitudes de información mediante llamadas telefónicas.
- Poner en funcionamiento un sistema automatizado de planificación y control de gestión, en Noviembre, 2014.

Ejemplos de Responsabilidades o **Metas** definidas y sus respectivos indicadores de medición para los grupos ocupacionales **I y II.**

- Solicitar el mantenimiento preventivo de los equipos y vehículos que utilizan en los plazos establecidos.
- Mantener higienizadas las oficinas, áreas comunes, baños y zafacones, que le correspondan, recibiendo más del 90% de satisfacción de los clientes.
- Participar en la organización, preparación y desarrollo del 100 % de actos, ceremonias y/o eventos protocolares diversos que se realicen en la institución u otras instalaciones.
- Llevar control del 100% de las solicitudes y entrega de material gastable.
- Llevar registro y control del 100% de las comunicaciones recibidas y despachadas.
- Redactar documentos diversos a solicitud de su Superior/a inmediato/a para responder solicitudes de servicios, con un mínimo de error.
- Lograr un nivel de satisfacción mayor de 93% de los usuarios del Centro de Documentación e información por los servicios ofrecidos en el mismo.
- Reducir en un 15% el desperdicio de papel en las labores de fotocopias de documentos, mensualmente.

7.1.4 Valor de las Metas, según los Grupos Ocupacionales:

Metas **Grupos Ocupacionales I, II, III y IV** (Cargos que NO Supervisan a otros)	Metas **Grupo Ocupacional V** (Cargos que Supervisan a otros)
Valor **55 puntos**	Valor **65 puntos**

7.1.5 Ponderación de las Metas.

En los Acuerdos de Desempeño se debe asignar un valor a cada una de las metas y responsabilidades establecidas y consensuadas entre Supervisor(a) y Servidor(a). Por ejemplo si el acuerdo de desempeño de un **Auxiliar de Contabilidad** tuviera seis (6) metas**,** se debe decidir cuántos puntos se le asignará a cada una teniendo en cuenta la importancia o relevancia de las mismas para el logro de las metas que contempladas en el Plan Operativo del área, cuya suma complete los 55 puntos establecidos para el Grupo Ocupacional III, que es grupo al que pertenece el cargo en cuestión. Ilustramos lo anterior de la manera siguiente:

Metas:	**Ponderación:**
1. ……..	*15 puntos*
2. ……..	7 puntos
3. …….	10 puntos
4. …….	5 puntos
5. ……..	8 puntos
6. …….	10 puntos
Sumatoria	**55 puntos**

7.1.6 Monitoreo de los Acuerdos de Desempeño.

Los Acuerdos de Desempeño deben ser monitoreados por el supervisor, de manera regular, mensualmente o cada dos (2) meses**.** En las reuniones de verificación del cumplimiento de los acuerdos se tratan los inconvenientes encontrados en el logro de las metas y cómo el supervisor puede mejorar las condiciones para el logro de las metas.

En algunas ocasiones, las metas podrán ser modificadas o ajustadas en consenso entre el (la) Supervisor(a) y el (la) Servidor(a) debido a falta de recursos que impida o limite el alcance de las mismas, por cambios de prioridad por parte de la institución y por definición de metas inalcanzables o formuladas de forma poco retadoras, que requieran ajustes. También se podrá cambiar la ponderación o valor de algunas metas. En eso consiste el ajuste de las metas ya establecidas en los acuerdos y la importancia de realizar las reuniones de monitoreo y seguimiento al logro de metas.

7.1.7 Evaluación del nivel de cumplimiento de las Metas.

Llegado el momento indicado del período establecido, el supervisor procede evaluar el componente logro de metas de los (las) empleados (as) bajo su dependencia.

El valor obtenido por el (la) servidor(a) evaluado(a) debe fundamentarse en el resultado alcanzado, según las metas establecidas en el Acuerdo de Desempeño, verificando la calidad de los resultados, y el cumplimiento de los plazos. Es importante verificar las evidencias de las metas logradas al momento de calificar. Luego de puntuar

cada meta evaluada, se suman los puntos obtenidos por el (la) servidor(a) en este componente y se firma el formulario correspondiente.

La puntuación dependerá del nivel de logro: 0 es cuando la meta no se logró, en cambio si la meta se cumplió en su totalidad y con calidad, en el plazo establecido tendrá la puntuación total asignada. Si el cumplimiento fue parcial, debe calificarse dependiendo del nivel de logro y los indicadores establecidos: por ejemplo ocho (8) puntos de quince, cinco (5) puntos de diez. No deben emplearse números en decimales, por ejemplo 8.4 puntos de diez.

En caso de que el (la) servidor(a) no alcance una de las metas debido a causas que no dependen de los esfuerzos del (de la) servidor(a) para lograrla, ésta deberá anularse y su puntuación debe distribuirse entre las demás metas establecidas.

7.2 Componente II: Competencias o Capacidad para Ejecutar el Trabajo.

7.2.1 Concepto de Competencias. Se refiere a un conjunto de características observables y desarrollables en forma de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas que se expresan a través de comportamientos y acciones específicas, cuya presencia potencializa el éxito de las personas en el trabajo que realizan.

El modelo de competencias que proponemos para la Administración Pública clasifica las Competencias en Competencias Genéricas Transversales y Competencias de Gestión según Grupos Ocupacionales. En ese orden el Ministerio de Administración Pública, en calidad de órgano rector del empleo público, ha seleccionado tres (3) competencias organizacionales, que son: **Orientación al Servicio, Orientación a Resultados y Orientación a la Calidad** que serán transversales para toda la Administración Pública procurando que se fortalezcan los comportamientos de todos los (las) servidores(as) públicos (as) en esas competencias; las distintas instituciones deben seleccionar entre dos (2) y cuatro (4) competencias más, según las características de los distintos grupos ocupacionales para completar las competencias a requerir a los ocupantes de los diferentes cargos.

Las competencias se evalúan mediante los comportamientos definidos para las mismas en el Diccionario de Competencias y Comportamientos elaborado para la institución, según el grado de dominio mostrado por el (la) servidor(a) en su desempeño cotidiano.

7.1.2 Grados de dominio de las Competencias. Se ha establecido cinco (5) grados de dominio y uno (1) de ausencia, que son los siguientes:

Grado 0. Competencia no mostrada. El (la) servidor(a) no muestra los comportamientos definidos mientras realiza su trabajo.

Grado 1. Inferior. El (la) servidor(a) muestra los comportamientos definidos, pero en un grado y una frecuencia en el nivel mínimo con respecto a lo esperado, por lo que su contribución al desempeño del trabajo que realiza tiene poca significación.

Grado 2. Inferior al Promedio**.** El (la) servidor(a) muestra los comportamientos definidos en un grado y una frecuencia que se puede considerar limitado, aunque algo por encima del nivel mínimo pero por debajo de lo esperado, y su contribución al desempeño en el trabajo se puede considerar por debajo del promedio que obtienen las personas en trabajos similares.

Grado 3. Término Promedio**.** El (la) servidor(a) muestra los comportamientos definidos en un grado y una frecuencia tales que su contribución al desempeño del trabajo se pueden equiparar con el grado de dominio que la presentan las personas que obtienen un desempeño considerado como promedio en trabajos similares, con respecto de las personas exitosas en dicho trabajo.

Grado 4. Superior al Promedio**.** El (la) servidor(a) muestra los comportamientos definidos en un grado y con una frecuencia tales que le permitiría obtener un nivel de desempeño en su trabajo considerablemente superior al promedio que obtienen las personas en trabajos similares con respecto al máximo desempeño esperado.

Grado 5. Superior. Nivel máximo esperado**.** El (la) servidor(a) muestra los comportamientos definidos en un grado y una frecuencia tales que se puede considerar que es habitual y representa una fortaleza, lo que prácticamente garantiza alcanzar el éxito esperado del(a) servidor(a) en el trabajo que realiza.

7.2.3 Evaluación de las Competencias.

La evaluación de las competencias de los (las) servidores(as) públicos persigue determinar las capacidades de desempeño que posee el personal y cuáles áreas o capacidades requieren ser fortalecidas y desarrolladas en los mismos.

Las competencias suelen evaluarse mediante la metodología 360ª grados, en donde participan como evaluadores otras personas además del (la) Supervisor(a) inmediato (a), como son algunos pares o compañeros de labores del mismo nivel, el propio Servidor(a) y los clientes o usuarios internos y externos.

Cada institución decidirá la pertinencia o no para involucrar a varias personas para que sean evaluadoras de las competencias definidas para los ocupantes de los diferentes cargos. Recomendamos que al inicio de implementación de la metodología, empezar sólo con el Supervisor(a) inmediato como Evaluador (a) de las Competencias.

La evaluación de competencias mediante el procedimiento de trescientos sesenta 360° grados sería ponderada de la manera siguiente:

Evaluadores	Cargos que Supervisan		Cargos que no Supervisan	
	Sin Contacto con Usuarios	Contacto con Usuarios	Sin Contacto con Usuarios	Contacto con Usuarios
Autoevaluación	10%	10%	10%	10%
Supervisor(a)	40%	35%	50%	45%
Pares	30%	25%	40%	35%
Supervisados(as)	20%	20%	N/A	N/A
Usuarios	N/A	10%	N/A	10%

7.2.4 Rol del (de la) Supervisor(a)

El (la) supervisor(a) tiene el rol principal de evaluador(a) de las competencias de los servidores(as) de su unidad organizativa o área. Es necesario haber recibido entrenamiento para realizar dicha labor, además de llevar registros de los incidentes críticos de todos y cada uno(a) de los(as) colaboradores(as) bajo su dependencia.

Los incidentes críticos son hechos, acontecimientos y acciones relevantes realizadas por los (las) colaboradores(as), que impactan positiva o negativamente la gestión del área a la que pertenezcan. Los registros de incidentes críticos contribuyen a realizar evaluaciones más objetivas y justas, en el momento de evaluar las competencias, lo que implica observar el comportamiento, actuación o conducta de los (las) servidores(as) en el desarrollo de sus labores. Los incidentes críticos se registran en el formulario diseñado para estos fines. **(Ver Formulario de incidentes críticos, anexo B)**

Los (las) Supervisores(as) deberán llenar cuantos formularios de incidentes críticos sean necesarios por cada uno de sus colaboradores(as).

Para evaluar las Competencias se deben leer bien las definiciones de las Competencias y los Comportamientos asociados a las mismas para seleccionar el grado en que el (la) servidor(a) las muestra. El Diccionario de Comportamientos es un instrumento de apoyo para dicha responsabilidad. Una vez determinado el grado en que el (la) servidor(a) muestra todas las competencias, se podrá calcular la calificación resultante en este componente realizando operaciones sencillas de suma y multiplicación, apoyados en la Tabla de Competencias, ponderación, grado requerido y valor de los grados establecidos que cada institución debe elaborar y suministrar a los (las) evaluadores(as).

En las jornadas de entrenamiento se explicará cómo traducir los grados en que muestra el (la) evaluado(a) cada competencia a la puntuación que le correspondería.

7.3 Componente III: Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.

La evaluación del Régimen Ético y Disciplinario persigue consolidar los valores y principios éticos establecidos para el servicio público; y la misma se hará en un formulario que contiene cinco (5) aspectos de acuerdo al grupo ocupacional a que pertenezca el cargo.

7.3.1 Escala de Calificación del RED

La Escala de calificación a utilizar para evaluar el Régimen Ético y Disciplinario se refiere a la frecuencia con que el (la) servidora muestra la conducta descrita en los distintos aspectos, cuyo cumplimiento será calificado de **cero (o)** a **tres (3),** atendiendo a la siguiente clasificación:

0. **Ausencia.** El (la) servidor(a) nunca se comporta de la forma como se describe en el enunciado. Es un modelo negativo en ese factor para la institución.

1. **Inferior.** El (la) servidor(a) rara vez se comporta de la forma como se describe en el enunciado. Debe hacer un esfuerzo extraordinario en el factor o aspecto en cuestión para poder ser considerado como un modelo institucional.

2. **Término medio.** El (la) servidor(a) con frecuencia se comporta de la forma como se describe en el enunciado. Debe hacer una mejoría significativa en el aspecto o factor en cuestión para poder ser considerado modelo en la institución.

3. **Superior.** El (la) servidor(a) siempre se comporta de la forma como se describe en el enunciado. Es un modelo organizacional en este aspecto.

El componente de Cumplimiento Régimen Ético y Disciplinario, tiene un valor de 15 puntos para todos los grupos ocupacionales, distribuidos de forma equitativa entre los aspectos seleccionados que deberán ser modelados por los (las) servidores(as) públicos (as) de la institución.

El (la) supervisor(a) evaluador(a) señalará en el formulario correspondiente el nivel de cumplimiento de cada una de los aspectos que son objeto de evaluación de los (las) servidores(as) públicos (as). ***(Ver* Formulario Evaluación del Desempeño, Pág. 3, anexo A*)***

VIII. Ponderación de los Componentes del Sistema de Evaluación, según Grupos Ocupacionales.

Los componentes del Sub-Sistema de Gestión y Evaluación del Desempeño descrito, se han ponderado de la manera siguiente:

Componentes	Cargos sin Responsabilidad de supervisión	Directores(as) y Encargado(as)
	Grupos Ocupacionales I, II, III y IV	Grupo Ocupacional V
1. Logro de Metas	55 puntos	65 puntos
2. Competencias	30 puntos	20 puntos
3. *Régimen Ético y Disciplinario*	15 puntos	15 puntos
TOTAL	**100 puntos**	**100 puntos**

IX. Categorías y Rangos de Calificaciones Finales:

Las categorías y rangos de las calificaciones finales de la evaluación del desempeño, son las siguientes:

Categorías	Rangos
Desempeño Sobresaliente	De 95 a 100 puntos
Desempeño Superior al Promedio	De 85 a 94 puntos
Desempeño Promedio	De 75 a 84 puntos
Desempeño Bajo el Promedio	De 65 a 74 puntos
Desempeño Insatisfactorio	De 64 puntos o menos

X. Entrevista de Evaluación del Desempeño.

La entrevista de evaluación es un diálogo o conversación entre supervisor(a) y supervisado(a), cuyo objetivo es comunicar, dar retroinformación o feedback al evaluado(a) sobre el trabajo realizado y los resultados obtenidos. En la misma se refuerzan las fortalezas, se analizan las áreas de mejora detectadas y se establecen estrategias con fines de lograr un mejor desempeño en la próxima evaluación.

Durante la entrevista el (la) Supervisor(a) y el (la) Servidor(a) evaluado(a) deben definir acciones a desarrollar que constituyan un plan de mejora para el desempeño del servidor (a).

10.1 Objetivos de la Entrevista.

Los objetivos que persigue la realización de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

- Que el (la) servidor(a) conozca los resultados de su evaluación.
- Establecer una relación de diálogo para orientar y analizar responsabilidades, actitudes y expectativas sobre el desempeño laboral
- Reconocer y analizar conjuntamente las fortalezas y las áreas de mejora en el trabajo
- Determinar y pactar soluciones a los errores cometidos
- Acordar un plan para mejorar resultados y la calidad del trabajo
- Determinar nuevas oportunidades de desarrollo profesional dentro de la entidad

10.2 Fases de la Entrevista.

A Preparación

- Elegir el lugar y la hora adecuada e informar a los entrevistados
- Comunicar fecha y hora del encuentro al servidor(a) evaluado(a)
- Expresar, al inicio, el propósito de la entrevista
- Tener documentos de la evaluación a mano

B Realización

- Creación del clima propicio de diálogo constructivo, sincero y respetuoso
- Lograr empatía al inicio del contacto
- Hacer síntesis inicial de los resultados
- Fomentar el diálogo e intercambio de información
- Aclarar dudas
- Análisis de las fortalezas y áreas de mejora
- Revisión de la calificación
- Redacción de las ideas fundamentales

C Conclusión

- Reconocer los logros alcanzados y enfatizar en las lecciones aprendidas
- Elaborar el Plan de Mejora y Desarrollo
- Establecer Acuerdo o Compromisos sobre el Plan de Mejora elaborado
- Concertar nuevas metas
- Fijación de un nuevo encuentro de seguimiento
- Firmar los formularios correspondientes y colocar fecha.

10.3 Sugerencias para hacer una buena entrevista.

El (la) Supervisor(a), que es el responsable de realizar la entrevista de evaluación debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Utilizar un lenguaje adaptado al nivel del (de la) entrevistado(a)
- No decir frases de relación jerárquica
- Procurar que el (la) entrevistado(a) sea el que hable el mayor tiempo
- Formular preguntas claras y estimulantes
- Incidir siempre en lo positivo, pensando en el futuro
- Ofrecer el tiempo necesario al entrevistado(a) para que ordene sus respuestas
- Ser atento(a) con el entrevistado(a), escuchando pacientemente
- Evitar prejuicios o soluciones preconcebidas
- No comparar al colaborador(a) con otros
- No permitir críticas a personas no presentes
- Procurar que la entrevista no sea interrumpida
- En los momentos tensos no tomar notas, demostrar escucha activa
- Recapitular periódicamente, y al final de la entrevista hacer una síntesis de lo expresado
- Agradecer al entrevistado(a) su colaboración al finalizar la sesión

- **XI. Plan de Mejora y Desarrollo Profesional del (de la) Servidor(a)**

Para concluir el proceso de evaluación del desempeño laboral, se debe llenar el formato denominado Plan de Mejora y Desarrollo Profesional, el cual sintetiza aquellos aspectos que, a modo de conclusiones finales, deberán tenerse en cuenta para el futuro desarrollo y mejora profesional del (de la) servidor(a) evaluado(a) (**Ver Formulario de Evaluación del Desempeño, Pág. 4, anexo A).**

Los(as) supervisores(as) deben señalar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora del (de la) evaluado(a), también es preciso hacer recomendaciones de capacitación y de otras acciones para desarrollar competencias específicas en los servidores(as) evaluados(as) y para mejorar los resultados obtenidos. Durante la entrevista el (la) Supervisor(a) y servidor(a) evaluado(a) deben definir acciones a desarrollar que constituyan un plan de mejora para el desempeño del servidor (a).

Con las sugerencias destinadas a incrementar la motivación y la satisfacción de los(as) servidores(as) evaluado(as), los comentarios que hagan los (las) evaluados(as) y las firmas correspondientes del supervisor(a) y servidor(a) se da por completada la evaluación del desempeño laboral con el correcto llenado de los formularios correspondientes, y debiendo éstos ser remitidos al área de Recursos Humanos de su institución, en el plazo establecido.

XII. Consecuencias de la Evaluación del Desempeño.

Los resultados de la evaluación del desempeño forman parte de los criterios para la toma de decisiones relacionadas con los *(las)* servidores*(as)* públicos*(as)* como son:

a) Ingreso definitivo a la Carrera Administrativa mediante la evaluación del desempeño del periodo de prueba.
b) Permanencia en la Carrera a partir de los resultados de las evaluaciones del desempeño continuas anuales.
c) Promociones y Comisiones de servicio.
d) Programas de Formación, Desarrollo y Capacitación. Los (as) servidores(as) que obtengan una calificación total de "**Superior al Promedio o Sobresaliente",** con 85 ó más puntos en la última evaluación del desempeño, serán incluidos(as) en programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, desarrollo de equipos e innovación, con la finalidad de que ellos impulsen procesos de cambios institucionales en la administración pública.
e) Programas de Reconocimientos y Premiaciones
f) Para recibir incentivos académicos y morales,
g) Estabilidad en el empleo
h) Participar en Concursos para Ascensos. El (la) evaluado(a) debe haber obtenido calificación total de "Promedio a Sobresaliente", con 75 o más puntos en las últimas dos (2) evaluaciones del desempeño consecutivas.
i) Para tener derecho a una Promoción, el (la) evaluado(a) deberá poseer calificación total de "Superior al Promedio a Sobresaliente", con 85 ó más puntos en las últimas dos (2) evaluaciones del desempeño consecutivas.
j) Para recibir incentivos financieros, el (la) evaluado(a) debe haber obtenido, en la última evaluación del desempeño en el componente **Logro de Metas o Resultados**, calificación de "Sobresaliente" (De 50 a 55 puntos) o "Superior al Promedio" (De 40 a 49 puntos), para los grupos ocupacionales I, II, III, IV y de "Sobresaliente" (De 60 a 65 puntos) o "Superior al Promedio" (De 50 a 59 puntos) para el grupo ocupacional V.
k) Desvinculación o destitución del empleo, cuando un(a) servidor(a) obtiene calificaciones insatisfactorias en dos evaluaciones consecutivas, luego de haber recibido un programa para mejorar su desempeño desde la primera calificación baja obtenida.

REGLAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA OCUPAR CARGOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA DOMINICANA

Reclutamiento y selección del personal

El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto. El programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa.

Para llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, la Academia Dominicana de la Historia implementará lo establecido en el Reglamento 251-15 de Reclutamiento y selección del personal, del Ministerio de Administracion Pública (MAP), de fecha 13 agosto del año 2015.

Este opúsculo
MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS
Serie Temas institucionales 12
terminó de imprimirse en el mes de julio de 2022,
en los talleres de Editora Búho, S. R. L.
Santo Domingo, Ciudad Primada de América,
República Dominicana.

ACADEMIA DOMINICANA DE LA HISTORIA