



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

# MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS

## Dirección General de Gestión y Desarrollo del Personal

### *Dirección de Bienestar del Personal*

### *Instructivo para Entrevista de Devolución*

## Evaluación de Desempeño de Funcionarios Permanentes, Personal Contratado y Comisionado que cumplen funciones administrativas en este Ministerio

**Año 2018**

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

## **FICHA TÉCNICA**

**Abog. Eduardo Petta San Martín**

Ministerio de Educación y Ciencias

**Econ. Jorge Martínez Núñez, Director General**

Dirección General de Gestión y Desarrollo del Personal

**Mg. Carolina Arrúa, Directora**

Dirección de Bienestar del Personal

### **Equipo Técnico del Departamento de Evaluación del Personal**

Mg. Carlos Hernán Sanabria, Jefe de Departamento

Lic. Juan Arce Quevedo, Técnico

Lic. Elizabeth María José Appleyard, Técnica

Lic. Norma Monges, Técnica

### **Equipo de Apoyo de la Dirección de Bienestar del Personal**

Lic. Verónica Lima Villasanti; Jefa de Departamento de Bienestar del Personal

Lic. Rocio Cristina Florentín, Jefa del Departamento de Formación y Capacitación del Personal

Roberto Fernández, Técnico de la Dirección de Evaluación de Bienestar del Personal

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.

---



#### **Departamento de Evaluación del Personal**

Montevideo 561 e/ Gral. Díaz y Oliva

Tel.: +(595) (21) 449 278

Asunción - Paraguay

[evalmec@gmail.com](mailto:evalmec@gmail.com)

 MEC Digital  @MECpy

[www.mec.gov.py](http://www.mec.gov.py)



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

## INTRODUCCIÓN

El presente instructivo está dirigido a los evaluadores primarios que forman parte del proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios que cumplen funciones administrativas pertenecientes al Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), para facilitar la aplicación de este procedimiento, competencia de los mismos, según lo establecido en el reglamento correspondiente.

El objetivo de este Instructivo es unificar y socializar, a nivel central, las informaciones, estrategias y procedimientos establecidos para la aplicación de la evaluación de desempeño de los funcionarios; según lo establecido en el reglamento, homologado por Resolución SFP N° 0656/2016 “POR LA CUAL SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PERMANENTES, PERSONAL CONTRATADO Y COMISIONADO DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA (MEC)”, de fecha 18 de Julio de 2016 y aprobado por Resolución Ministerial N° 17006/2016 “POR LA CUAL SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PERMANENTES, PERSONAL CONTRATADO Y COMISIONADO, QUE CUMPLEN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN ESTE MINISTERIO”, de fecha 05 de setiembre de 2016.

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

## I. Marco Normativo

Resolución SFP N° 328/2013, “*POR LA CUAL SE APRUEBA EL INSTRUCTIVO GENERAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO E IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL PARA FUNCIONARIOS PÚBLICOS PERMANENTES Y PERSONAL CONTRATADO DE LOS ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO (OEE)*”, punto XI: Procedimientos para la Evaluación de Desempeño y Potencial, en lo que corresponde a la Evaluación Primaria, lo siguiente:

*“Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y potencial deberá ser entregados a cada evaluado en una entrevista personalizada (retroalimentación) explicando el motivo de la nota asignada por el jefe superior inmediato. El evaluado deberá manifestar expresamente su conformidad o disconformidad con el resultado firmando dicha evaluación”.* (Resolución SFP N° 328/2013, pág. 12)

Resolución SFP N° 0656/2016, “*REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PERMANENTES, PERSONAL CONTRATADO Y COMISIONADO DEL MINISTERIOS DE EDUCACION Y CULTURA (MEC)*”

Resolución Ministerial N° 17006/2016 “*POR LA CUAL SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PERMANENTES, PERSONAL CONTRATADO Y COMISIONADO, QUE CUMPLEN FUNCIONES ADMINISTRATIVOS EN ESTE MINISTERIO*”.

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

## II. Objetivo de la Entrevista de devolución

Transmitir al evaluado las claves más significativas sobre su desempeño.

### 1. Finalidad de la Entrevista de devolución

- Obtener y proporcionar información sobre los resultados, el desempeño anual y evolución del desempeño del funcionario.
- Explicar las causas de los niveles de evaluación y desempeño alcanzados.
- Orientar la solución de posibles problemas o dificultades encontradas.
- Establecer un plan de acción de desarrollo profesional (Plan de Mejora) para el evaluado.

#### 1.1. Distintos modos de ser Jefes/as

<p><b>Es el que se coloca en la cúspide de una relación jerárquica de mando-obediencia, ejerciendo ese poder de decisión, de disciplina, y de mandato hacia sus subordinados</b></p>	<p><b>“La persona que debe responder por su propio trabajo y por el de aquellas personas que se encuentran bajo su supervisión...</b></p> <p><b>Jefe es la persona responsable de conducir un equipo de gente capaz de obtener resultados. Un gerente debe brindar a su equipo un liderazgo eficaz, agregando valor al trabajo de sus subordinados”.</b></p> <p>(Citado en Ministerio de Hacienda, 2016, pág. 7)</p>
--	--

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

## 1.2. El evaluado reflexiona en relación a la entrevista acerca de los siguientes aspectos:

**Resultado:** ¿Qué se espera de mí?

**Desempeño:** ¿Cómo lo estoy haciendo?

**Meta u objetivo:** ¿Cuánto he avanzado, hacia dónde voy?

**Planes de mejora:** ¿Qué puedo hacer para mejorar?

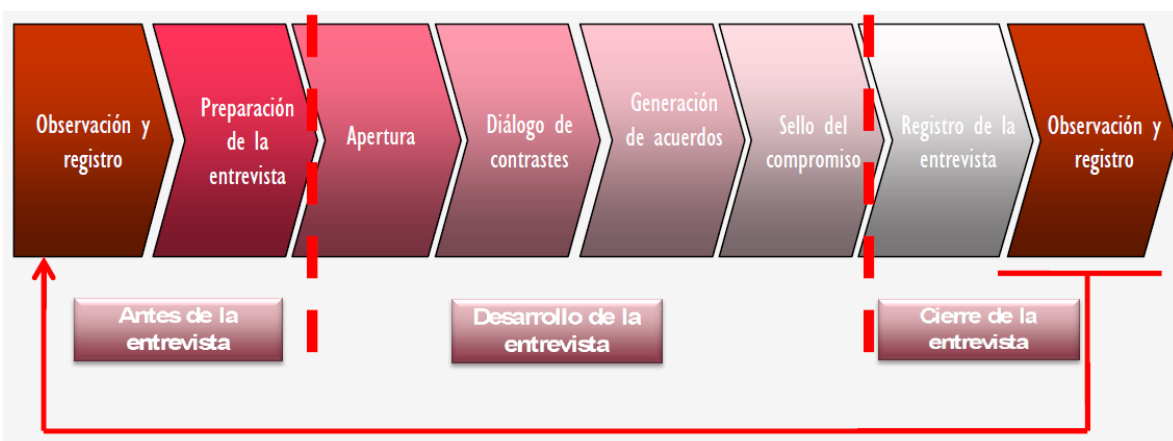
## 1.3. ¿Qué es la Retroalimentación?

Un espacio permanente de **diálogo** entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un periodo específico. Su propósito es **generar aprendizajes** que permitan la **mejora del rendimiento** individual, y entregue elementos relevantes para el rendimiento colectivo.

La retroalimentación genera cambios en el desempeño siempre que cumpla algunos **estándares de calidad**: preparación, semiestructura y fortalecimientos de las habilidades para dar y recibir feedback. (Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, 2016, pág. 16)

## III. Pasos para realizar la entrevista de devolución

Figura 1.



Pasos de la entrevista de evaluación (Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, 2016, pág. 22)

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

## 2. Preparación de la entrevista de devolución

*“Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño deberán ser presentados a cada evaluado en una entrevista personalizada de devolución (retroalimentación), explicado el motivo de la nota asignada en base a indicadores y documentos respaldatorios que fundamenten la evaluación, teniendo como plazo establecidos dos días para dicha entrevista”. (Resolución SFP N° 328/2013, pág. 12)*

El evaluador primario preparará la entrevista en contenido y estructura, evaluando a la persona en el periodo correspondiente al calendario establecido. A la hora de evaluar y preparar la entrevista el evaluador primario tendrá que evitar caer en:

- Prejuicios: “Creo que el año pasado hizo (o no hizo) lo mismo”
- Estereotipos y determinismo: “Siempre actúa así, es imposible que mejore”
- Generalizaciones: “Todo el mundo lo hace...”
- Proyección: “Yo lo que haría es...”
- Suposiciones: “Supongo que actuó así...”
- Impresiones e intuiciones: “Tengo la impresión de que...”
- Empatía y simpatía: “Me identifico con tu situación, yo hubiera hecho lo mismo”
- Efecto halo: Tomar como representativo de un conjunto de comportamientos un solo comportamiento.

### 2.1. Durante la entrevista

*El evaluador escuchará al evaluado, lo que dice y por qué lo dice:*

- Mantener una actitud receptiva: escucha.
- Comenzar felicitando al entrevistado por los logros conseguidos en algunas dimensiones e indicadores.
- Hacer un planteamiento constructivo de las dificultades del entrevistado: centrarse en el futuro, no en el pasado.
- Plantear con el evaluado, ideas para mejorar su desempeño. Ayudarle a establecer planes de acción o mejora.
- Formular preguntas de apoyo: ¿Hay algo que pueda hacer o cambiar para ayudarte?
- Admitir la opinión y el punto de vista del evaluado.

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

- Tomar notas durante la conversación.

## **2.2. Finalización de la Entrevista**

- Resumir nuevamente sus puntos fuertes.
- Concretar los aspectos en qué debe mejorar y las acciones a seguir.
- Evitar la imprecisión.
- Buscar el consenso.

Establecer un plan de acción y proponer un seguimiento:

- Establecer objetivos en base a las actividades a realizar.
- Mostrar al evaluado los pasos a seguir para el futuro y asegurarle nuestro respaldo.
- Discutir los medios que se van a utilizar y la planificación para una próxima evaluación del desempeño.
- Consensuar las acciones del plan de mejora.
- Establecer planes de mejora y recomendaciones realistas y coherentes con los aspectos a reforzar, resultado de la evaluación.
- Concretar el acuerdo por escrito a través del formato de evaluación.

## **Observaciones**

**Lo que NO se debe hacer en una entrevista de devolución:**

- Realizar críticas personales en lugar de revisar los hechos, comportamientos y resultados.
- Emitir juicios subjetivos, en lugar de intentar realizar comentarios objetivos sobre los hechos.
- Utilizar la entrevista de evaluación como una entrevista de disciplina en la que se recriminen errores cometidos.
- Debatir temas irrelevantes o poco claros, en vez de comentar constructivamente temas significativos, claros y relevantes.
- Mostrar una actitud autoritaria o agresiva, en lugar de crear una atmósfera abierta y profesional. (Guía para la Evaluación de la Gestión de Personas, s.f., pág. 77-79).

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.





**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

### 3. Etapas de la Entrevista de Devolución

1. Inicio y toma de contacto: objeto de facilitar la comunicación y relajar.
2. Definición de la situación social: expresar lo que se va a hacer y establecer legitimidad.
3. Intercambio de información y realización de la evaluación: facilitar la expresión libre del trabajador.
4. Establecimiento de metas e indicadores de rendimiento consensuados respecto al desempeño futuro: debe ser un proceso participativo y de **negociación**.

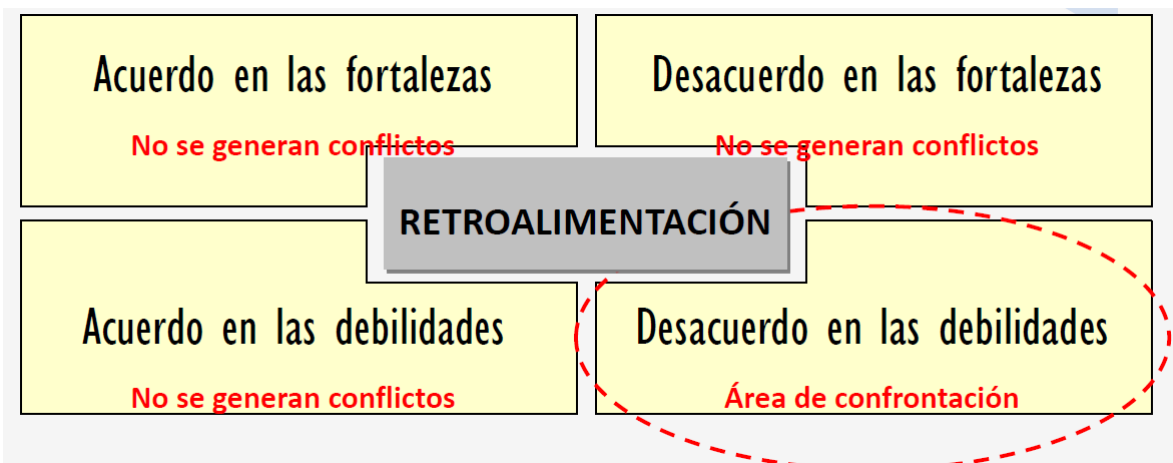
### 4. Cierre de la Entrevista de Devolución

Recapitular lo tratado, diferenciar hechos e interpretaciones, especificar qué hechos han de ser mejorados, qué indicadores se utilizarán, qué acciones realizará el trabajador, quién evaluará. Luego es importante fijar fechas para cumplir lo acordado para una nueva evaluación. Por último finalizar con una conversación informal.

Un buen cierre debe aspirar a generar un compromiso real, un acuerdo efectivo, asumido de manera positiva. Si el/la colaborador/a se va de la entrevista con la sensación de no haber sido escuchado, no ser validado, o abrumado por las críticas, es poco probable que adopte una actitud favorable al cambio. (Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, 2016, pág. 34)

#### 4.1. Situaciones posibles en la entrevista de devolución

#### 4.2. Figura 2.

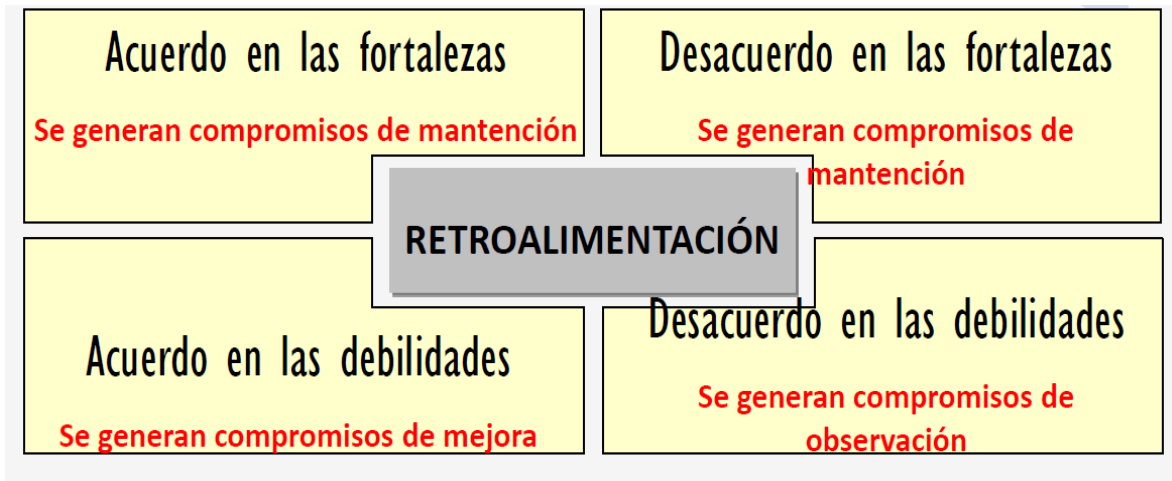




**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

Situación posible de la retroalimentación enfocada en la confrontación. (Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, 2016, pág. 30)

**Figura 3.**



Situación posible de la retroalimentación enfocada en el compromiso para la mejora. (Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, 2016, pág. 30)

### 4.3. Observaciones finales acerca de las situaciones posibles

#### En caso de desacuerdo en los aspectos a mejorar.

Es recomendable generar compromisos de observación, es decir, acordar qué aspectos serán especialmente observados en el próximo periodo en relación con la discrepancia, de modo de objetivar los juicios.

Esta acción genera por sí sola, en la mayoría de los casos, un cambio positivo, por cuanto el/la colaborador/a visualiza un aspecto que omitía, y le brinda atención que se traduce en mejor desempeño. (Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, 2016, pág. 32)

### 4.4. Distinción entre notificación y entrevista de devolución

**Tabla 1.**

NOTIFICACIÓN	ENTREVISTA
--------------	------------

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

NOTIFICACIÓN	ENTREVISTA
<b>Es un acto final, sobre hechos consumados</b>	Permite entregar información del proceso, permite identificar estados de avance de las metas, eventuales desviaciones o corregir conductas o actitudes, lo cual posibilita mejoras.
<b>Es unilateral, va desde la jefatura al colaborador</b>	Es de “ida y vuelta”, es decir, no solo consiste en entregar desde el evaluador primario al evaluado, sino también se invierten los roles, permitiendo un aprendizaje mutuo.
<b>No retroalimenta, si se comunica solo la nota.</b>	Expresa juicios fundados sobre el proceso, fortalezas y aspectos a mejorar, desafíos y proyecciones relacionadas a las metas y objetivos institucionales.

Diferencia entre notificación y entrevista de devolución.

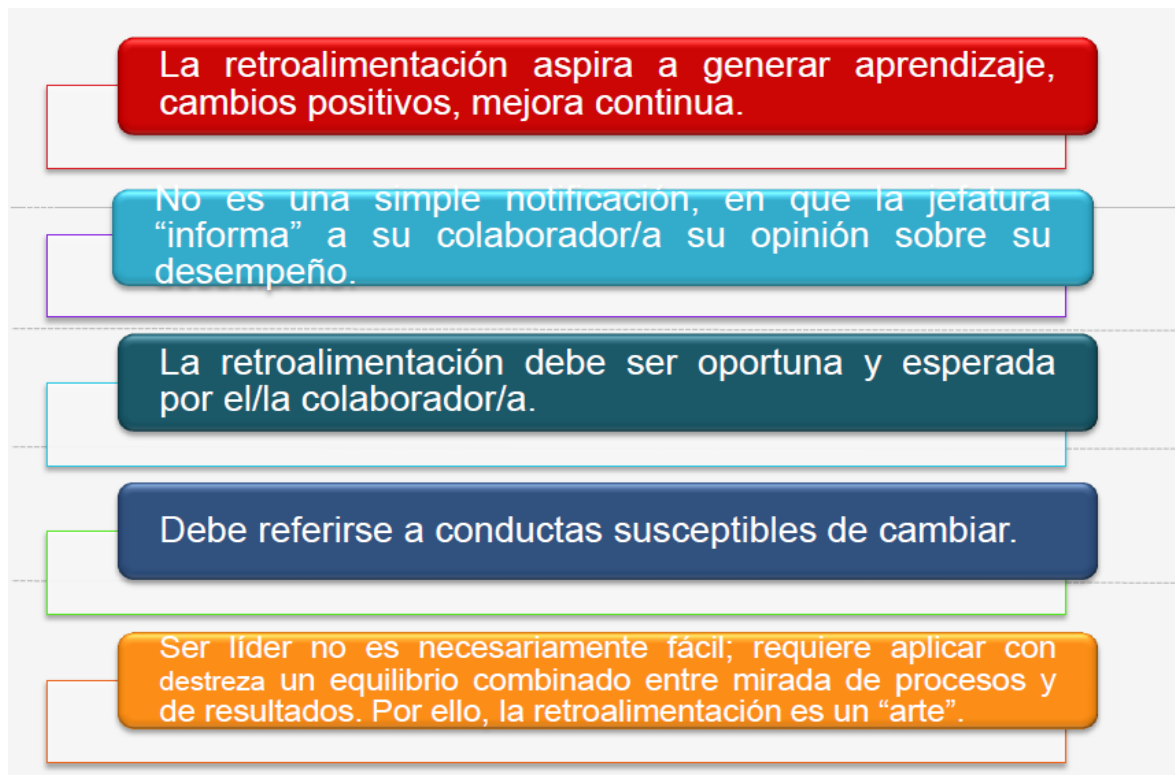
## 5. Observaciones finales entre la entrevista de devolución y la notificación

Figura 4.

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.



Aspectos acerca de la entrevista de devolución. (Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, 2016, pág. 32)

## BIBLIOGRAFÍA

Secretaría de la Función Pública. Resolución SFP N° 328/2013 “POR LA CUAL SE APRUEBA EL *INSTRUCTIVO GENERAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO E IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL PARA FUNCIONARIOS PÚBLICOS PERMANENTES Y PERSONAL CONTRATADO DE LOS ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ESTADO (OEE)*”. Asunción. Paraguay.

Secretaría de la Función Pública. Resolución SFP N° 0656/2016 “POR LA CUAL SE APRUEBA EL *REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PERMANENTES, PERSONAL CONTRATADO Y COMISIONADO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (MEC)*”. Asunción. Paraguay.

Ministerio de Educación y Cultura. Resolución Ministerial N° 17006/2016 “POR LA CUAL SE APRUEBA EL *REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PERMANENTES, PERSONAL CONTRATADO Y COMISIONADO, QUE CUMPLEN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN ESTE MINISTERIO*”. Asunción. Paraguay.

Marchant, H. (2016). *Gestionando el Rendimiento Individual para el éxito Institucional*. Santiago. Chile.

**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.



**TEKOMBO´E HA TEMBIKUAA**  
Motenondcha  
Ministerio de  
**EDUCACIÓN y CIENCIAS**

**TETÃ REKUÁI**  
**GOBIERNO NACIONAL**

*Paraguay*  
*de la gente*

**Misión:** Garantizar a todas las personas una educación de calidad como bien público y derecho humano a lo largo de la vida.

Dirección Nacional de Servicio Civil (2016). *Subdirección de Desarrollo de las Personas. GESTIÓN DE PERSONAS. Una Estrategia de Fortalecimiento.* Santiago. Chile.

Centro de excelencia (2015). *Guía para la Evaluación de la Gestión de Personas.* Madrid Excelente. Recuperado de <http://www.madridexcelente.com>



**Visión:** Institución que brinda educación integral de calidad basada en valores éticos y democráticos, que promueve la participación, inclusión e interculturalidad para el desarrollo de las personas y la sociedad.

---

**Departamento de Evaluación del Personal**

Montevideo 561 e/ Gral. Díaz y Oliva  
Tel.: +(595) (21) 449 278  
Asunción - Paraguay

[evalmec@gmail.com](mailto:evalmec@gmail.com)

 MEC Digital  @MECpy

[www.mec.gov.py](http://www.mec.gov.py)