
	<b>MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA</b>	
	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<b>MANUAL TÉCNICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	

# **MANUAL TÉCNICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Santa Tecla,

Julio de 2008



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS


MANUAL TÉCNICO DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS



### MANUAL TÉCNICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO


<p>Elaborado por:</p>  <p>Efraín Alfredo Segura Jefe División de Recursos Humanos</p>	<p>Revisado por:</p>  <p>Edith Bernal Silva Jefe División de Desarrollo Institucional</p>	<p>Aprobado por:</p>  <p>Juan José García Director General Administrativo</p>
  		 

15 JUL 2008

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 3 de 52

## ÍNDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁG.</u>
INTRODUCCIÓN.....	4
I. OBJETIVOS:	
GENERAL.....	4
ESPECÍFICOS.....	4-5
II. BASE LEGAL.....	5
III. ALCANCE.....	5
IV. DEFINICIONES.....	5-9
V. LINEAMIENTOS.....	9-13
VI. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	13-21
VII. RESPONSABILIDADES.....	21
VIII. FORMULARIOS.....	22-52

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 4 de 52

## INTRODUCCIÓN

La Exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en el Ministerio.

El manual tiene como propósito contar con un instrumento para encausar el proceso de evaluación del desempeño, como herramienta para la toma de decisiones en materia de recursos humanos, tales como: la capacitación y desarrollo de personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto.

En este manual se explica el objetivo del manual, su base legal, definiciones aplicables, descripción del proceso para la evaluación de desempeño de personal y las técnicas y herramientas a utilizar y las responsabilidades en su ejecución de acuerdo a los criterios legales.


### I. OBJETIVOS

#### **General:**

Mantener una base de información actualizada sobre el desempeño individual y colectivo del personal del Ministerio, con base en investigaciones periódicas, realizadas para aplicar los correctivos oportunos en la gestión del talento humano, que permitan identificar los niveles de cumplimiento de las competencias.

#### **Específicos:**

- a. Medir el desempeño de los empleados del Ministerio, hacia el cumplimiento de los objetivos, metas y funciones individuales, a fin de señalar constructivamente las deficiencias del empleado, con el objetivo de superarlas a través de la retroalimentación, capacitación o rotación de éstos.
- b. Identificar el nivel de cumplimiento de las competencias para el desempeño del cargo actual generando información sobre el dominio y así motivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño.
- c. Servir de base y fundamento a la Administración para la toma de decisiones en las principales acciones y movimientos que realicen sobre los empleados, en función a los reconocimientos de estímulos como son los ascensos, promociones e incrementos salariales y demás incentivos laborales, con la finalidad del mejoramiento del desempeño individual como institucional.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 5 de 52

- d. Estimular la comunicación entre jefes y empleados, brindando a estos la oportunidad de discutir con el jefe, su desempeño en el cargo y demás aspectos relacionados con su trabajo.

## II. BASE LEGAL

El presente manual se fundamenta en los siguientes documentos legales:

- a) Ley de Ética Gubernamental, del 27 de abril de 2006.
- b) Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especificas del MAG, del 24 de agosto de 2006, artículo 17.
- c) Reglamento de la Organización Interna del MAG, del 5 de julio del 2004, art. 15, literales "a" y "b".
- d) Políticas de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, del 28 de septiembre de 1995, literal "C", numeral 7.

## III. ALCANCE

Este manual es aplicable a todas las unidades y personal que conforma el Ministerio de Agricultura. La Evaluación de Desempeño se realizará por igual a todos los servidores públicos que laboran en las diferentes Dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.


## IV. DEFINICIONES

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Es la técnica utilizada en el sistema de Administración de Recursos Humanos, que sirve para medir el desempeño de los empleados en el trabajo; en un período determinado.

**ACCIÓN CORRECTIVA:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

**ACCIÓN PREVENTIVA:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

**ACTITUD:** Disposición interna para hacer lo que está previsto o dejar de hacer lo que no se debe, llegando a constituirse en una forma de reaccionar ante una situación o persona determinada, con base en lo que se piensa o se siente con respecto a ella.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 6 de 52

**APTITUDES:** Capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica.

**CALIFICACIÓN:** Expresar, con el calificativo de sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio, el resultado de la evaluación definitiva del empleado, según el rango de puntos dentro del cual se ubique dicho resultado en la escala de evaluación establecida por la entidad.

**COMISION DE APELACIÓN:** Grupo de personas encargadas de resolver un asunto, relacionado con las no conformidades de los resultados de la evaluación del desempeño.

**COMPETENCIA:** Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.

**COMPETENCIA LABORAL:** Es la capacidad que posee un empleado para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados por el Ministerio, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que esta determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

**COMPETENCIA PROFESIONAL:** Conjunto de saberes (teóricos, prácticos y valorativos) demostrados por una persona, que lo habilitan para el ejercicio de un oficio, arte o profesión.


**COMPETENTE:** Persona que posee un conjunto de, conocimientos, habilidades y destrezas y la capacidad para aplicarlos en varios de contextos y organizaciones.

**CONOCIMIENTOS:** Teorías, principios, conceptos e información relevante que sustenta y se aplica en el desempeño laboral competente.

**CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL:** Conjunto de productos laborales que debe realizar el empleado, en el ejercicio de las funciones inherentes a un empleo, en cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales.

**CRITERIOS DE DESEMPEÑO:** Requisitos de calidad del resultado obtenido. Condiciones o características que debe reunir el producto o servicio para satisfacer los requerimientos de cada uno de los elementos de competencia. Características de los resultados relacionados con el elemento de competencia.

**DESEMPEÑO:** Forma de actuar del empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los resultados asignados para el período objeto de evaluación.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 7 de 52

**DESTREZA:** Precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida. Se adquiere con la experiencia a través de entrenamiento intenso.

**DIRECTRIZ:** Conjunto de instrucciones o normas generales dadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil para que las entidades desarrollen, adopten y apliquen el sistema de evaluación del desempeño laboral de sus empleados de carrera o en período de prueba.

**EFICACIA:** Grado en el que se realizan las actividades y se alcanzan los resultados planificados.

**EFICIENCIA:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:** Proceso por medio del cual se valoran las evidencias de la competencia laboral del empleado, de conformidad con el desempeño descrito en la definición de compromisos, se emite el juicio para calificar los resultados de su desempeño como sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio y se identifican las áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar o mejorar la competencia.

**EVALUADOR:** Persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.

**EVIDENCIAS:** Prueba inobjetable que demuestra que los productos, servicios o comportamientos del empleado corresponden o no a lo esperado. Las evidencias consisten en productos, registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información verificable que sea pertinente para los propósitos de la auditoría.

**EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO:** Aplicación de teorías, métodos, técnicas y procedimientos para el logro de los resultados esperados.


**EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:** Registro de comportamientos y acciones excepcionales observados en el empleado durante el ejercicio de sus funciones.

**EVIDENCIAS DE PRODUCTO:** Resultados tangibles de la actuación del empleado en la realización de los elementos de competencia. Ejemplos: un informe, una instalación eléctrica, una compra.

**FUNCIÓN PRODUCTIVA:** Conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área ocupacional.

**HABILIDAD:** Facilidad demostrada por el empleado para realizar una tarea con base en los conocimientos adquiridos.

**INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:** Mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 8 de 52

**META INSTITUCIONAL:** Resultados esperados del desempeño de la entidad, expresados en términos de calidad, magnitud o cantidad, en desarrollo de los planes, programas y proyectos, como respuesta a las demandas de los usuarios y beneficiarios.

**MÉRITO:** Demostración permanente de las calidades y competencias laborales exigidas al empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la prestación del servicio.

**NO CONFORMIDAD:** Diferencia entre los resultados obtenidos y los compromisos adquiridos, de acuerdo con la meta, los criterios de desempeño o las evidencias preestablecidas.

**PARÁMETRO:** Referente técnico que permite establecer la conformidad de los resultados alcanzados con los compromisos fijados: unidades y elementos de competencia objeto de la evaluación, escalas de valoración, criterios de desempeño y calificación e instrumento de evaluación.

**PLAN OPERATIVO ANUAL (POA):** Conjunto de programas y proyectos que la entidad desarrolla en el término de un año, en cumplimiento de las estrategias definidas para cumplir con su misión y lograr los objetivos propuestos para ese año.

**PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS:** Conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional.

**PROCEDIMIENTO:** Forma establecida para realizar una actividad o un proceso. Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo.


**RANGO DE PUNTOS:** Conjunto de puntos establecido, entre un mínimo y un máximo, para obtener la calificación del desempeño laboral.

**REGISTRO:** Documento que contiene información sobre los resultados alcanzados o que provee evidencias sobre el desempeño.

**RESULTADOS:** Salida o producto, tangible o intangible, de cualquier categoría genérica (una factura, un dispositivo clínico, un servicio o un producto intermedio), fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.

**TÉCNICA DE EVALUACIÓN:** Acción que permite construir una estrategia y determinar el tipo de instrumento de evaluación a utilizar durante el proceso de observación directa del desempeño del candidato ya sea en el lugar del trabajo o bajo condiciones lo más parecidas al mismo.



	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 9 de 52

**TRANSPARENCIA:** Libre acceso a la información pública. La información relacionada con la evaluación del desempeño laboral de los empleados debe estar disponible para los actores del proceso y de libre acceso para evaluador y evaluado.

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** Conjunto de funciones productivas o elementos de competencia que puede realizar una persona y que contribuyen a la realización del propósito principal del empleo.

**VALIDAR:** Proceso en el que se asegura que los contenidos o evidencias de desempeño correspondan al trabajo real y a las normas de competencia establecidas.

**VALORAR:** Asignar valor a los resultados del trabajo obtenidos por el empleado, de acuerdo con los compromisos, metas, criterios de valoración y evidencias establecidas al comienzo del período objeto de evaluación.

**VERIFICACIÓN:** Confirmación, con base en evidencias, del resultado alcanzado por empleado.

## **V. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **5.1 Sujetos de Evaluación**


5.1.1 Será sujeto de evaluación todo el personal del Ministerio, según los grupos ocupacionales siguientes: Personal de Dirección y jefatura, Personal Técnico, personal administrativo y Personal de servicio.

5.1.2 El proceso de evaluación se aplicará anualmente a todos los empleados del Ministerio, cualquiera que fuere su sistema de pago, siempre que hayan laborado en un cargo en forma continua durante tres meses o más. Los empleados de nuevo ingreso que tengan menos de tres meses de trabajar en el Ministerio no serán evaluados; sin embargo deberá asignársele sus metas o funciones inherentes al cargo y efectuar los monitoreos y las retroalimentaciones necesarias.

### **5.2 Facultados para Evaluar**

5.2.1 Se desempeñaran como evaluadores los siguientes funcionarios: Ministro, Viceministro, Directores, Jefes y Coordinadores.

5.2.2 Le corresponde al jefe inmediato realizar la Evaluación del Desempeño. Cuando el empleado posea una relación de dependencia técnica con otra instancia o funcionario, se le deberá consultar a éste, para un mejor criterio de desempeño.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 10 de 52

5.2.3 Si un Jefe se encuentra con licencia, durante el periodo de Evaluación; el personal de dicha área será evaluado por el Director de la dependencia o la persona que éste designe como jefe interino.

5.2.4 Al producirse cambio o traslado de un evaluador, antes de abandonar el cargo, deberá evaluar al personal bajo su responsabilidad y enviar los formularios de evaluación a la División de Recursos Humanos, previo conocimiento de los evaluados.

### **5.3 Planificación de la Evaluación**

5.3.1 La División de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración, será la encargada de elaborar y someter a aprobación la programación de las Evaluaciones del Desempeño del Personal. Una vez aprobada la comunicará a las distintas dependencias y deberá enviar los lineamientos específicos y formularios a utilizar.

5.3.2 El período de Evaluación del Desempeño abarca del 01 de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

5.3.3 La ponderación de los resultados de la evaluación será el 50% para la definición de objetivos, metas o funciones individuales y el 50% para la evaluación de las competencias.


5.3.4 Los objetivos, metas o funciones individuales a cumplir durante el período, serán definidos entre el jefe y cada empleado en el mes de enero de conformidad al plan operativo anual de la unidad; y se precisará la logística y el apoyo requeridos para alcanzarlos.

5.3.5 Cuando a un empleado le sean modificados los objetivos, metas o funciones, definidos al inicio del período de evaluación, deberá requerir de su jefe, la actualización de los mismos así como de los pesos asignados, en el correspondiente formulario de Logro de Objetivos, el cual deberá ser remitido a la División de Recursos Humanos.

5.3.6 Cuando un empleado se incorpore a una nueva unidad sea por traslado, ascenso u otra causa, previo al inicio de sus nuevas actividades, el evaluador deberá realizar la fase de asignación de objetivos a la mayor brevedad, de acuerdo al proceso establecido.

### **5.4 Ejecución de la Evaluación**

5.4.1 El jefe superior inmediato del empleado es el responsable de efectuar y firmar la evaluación y el Director de la Dirección u Oficina debe firmar para avalar la misma. Esta se hará previa entrevista, donde el evaluador y evaluado discutirán aspectos relativos al desempeño y se realizará con la mayor objetividad e imparcialidad. Al final el jefe o evaluador le entregará una copia de la evaluación al empleado evaluado y enviará los originales a la División de Recursos Humanos.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 11 de 52

5.4.2 Los empleados que sean trasladados o cambiados a otra unidad, antes de producirse el traslado, el jefe actual deberá calificar su desempeño por el período transcurrido en su unidad (mínimo tres meses) y enviará la evaluación a la División de Recursos Humanos, previo conocimiento del evaluado.

5.4.3 El Jefe inmediato convocará a una entrevista a su colaborador para lograr una retroalimentación sobre su Desempeño durante el período a evaluar. Esta convocatoria se respaldará con la firma del servidor en el espacio inferior del apartado del formulario de evaluación del desempeño.

5.4.4 Las evaluaciones del personal realizadas por los coordinadores de áreas de las distintas dependencias deberán contar con el visto bueno del Jefe de División y Director correspondiente; previo a su remisión a la División de Recursos Humanos.

5.4.5 Las evaluaciones de sobresalientes o insuficientes deberán ser justificadas.

## **5.5 Resultados de evaluación**

5.5.1 Si el empleado está de acuerdo con la Evaluación del Desempeño firmará el formulario, de lo contrario solicitará una revisión a su jefe inmediato; de no lograr un acuerdo entre ambos, el empleado apelará al nivel superior o Director. Si en ésta instancia no se logra el acuerdo se llevará el caso al Comité de Apelaciones.


5.5.2 En base al resultado obtenido en la evaluación, evaluador y evaluado se pondrán de acuerdo al respecto de las acciones que el evaluado deberá realizar para mejorar la(s) competencia(s) que se requiera(n), complementando el formulario de Plan de Mejora.

5.5.3 Las entrevistas para revisar y comunicar los resultados del desempeño, se realizarán en las primeras dos semanas del mes de diciembre; los formularios debidamente completados serán enviados inmediatamente después de realizada la evaluación y de acuerdo a programación, a la División de Recursos Humanos para registro y control.

5.5.4 Una vez finalizado el proceso de evaluación, los resultados del mismo serán anexados al expediente de personal de cada empleado, entregando copia del mismo al personal evaluado.

5.5.6 La División de Recursos Humanos será la responsable de informar tanto al Ministro como a los Directores sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal del Ministerio; a la vez enviará una propuesta para la toma de decisiones.

5.5.6 En el caso que un empleado haya obtenido más de una evaluación durante el período, la calificación será determinada por la División de Recursos Humanos, promediando las diferentes evaluaciones.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 12 de 52

## 5.6 Comité de Apelaciones

5.6.1 Existirá un Comité de Apelaciones, ante quien cualquier empleado que no esté conforme con su calificación podrá solicitar revisión de su evaluación luego de agotar los recursos ante su jefe inmediato y del Director correspondiente.

5.6.2 Esta apelación deberá efectuarla a más tardar la última semana del mes de diciembre en curso, a través de un escrito dirigido al Presidente del Comité de Apelaciones.


5.6.3 El Comité de Apelaciones estará formado por los siguientes miembros: Director de la Oficina General de Administración, quien fungirá como presidente, el jefe de la División de Recursos Humanos y un abogado de la Oficina Jurídica.

5.6.4 El Comité de Apelaciones tendrá las atribuciones siguientes:

- a) Resolver solicitudes de apelación dentro de diez días hábiles siguientes a la fecha de presentación.
- b) Verificar que las evaluaciones de los solicitantes se hayan efectuado con apego a las normas y procedimientos establecidos.
- c) Solicitar la información y documentación que consideren pertinentes para el análisis de cada petición.
- d) Convocar separadamente, a los Directores, al evaluador y al evaluado, a fin de recopilar suficientes elementos de juicio para sus resoluciones.
- e) En caso necesario, solicitar la comparecencia de empleados que puedan aportar información.
- f) Emitir sus resoluciones con base a las evidencias obtenidas en la fase de apelación.

5.6.5 El Presidente del Comité de Apelaciones tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Recibir y dar trámite a las solicitudes de revisión presentadas por el personal y comunicar las resoluciones al respecto.
- b) Convocar a los demás miembros del Comité, a más tardar en los días hábiles siguientes a la fecha de recepción de la solicitud de recepción.
- c) Obtener la documentación relacionada con la evaluación del desempeño del empleado solicitante y la información complementaria que estime conveniente, a través de la División de Recursos Humanos.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 13 de 52

- d) Tomar las acciones necesarias a fin de que se cumplan los plazos establecidos para los trámites y resoluciones de solicitudes de la revisión.

5.6.6 Los fallos emitidos por el Comité serán inapelables.

## VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de Evaluación del Desempeño laboral de los empleados del Ministerio se realizará a través de cuatro fases o ciclo de calidad - PEVA-, las cuales se detallan a continuación:

P = Planear la evaluación

E = Ejecutar el proceso

V = Verificar los resultados alcanzados, y

A = Acciones Correctivas, preventivas o de mejoramiento

### PRIMERA FASE: PLANEAR LA EVALUACIÓN

Al inicio del período de evaluación de cada año se debe asegurar que tanto empleado como el evaluador comprendan los criterios legales, las directrices de la Evaluación, el sistema adoptado por el Ministerio y la lógica del proceso de evaluación para que se fijen conjuntamente los compromisos relacionados con las contribuciones y metas individuales y con las competencias objeto de evaluación.

En esta primera fase, el jefe inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general.

Este plan esta vinculado al plan estratégico del Ministerio y a los planes operativos de las dependencias o Direcciones o de los proyectos a los cuales se encuentre vinculado el empleado.


En esta primera fase, se realizan las siguientes actividades:

1. Definición de Compromisos para el período a evaluar.
2. Definición de criterios y evidencias del desempeño laboral
3. Asignación de peso relativo a cada unidad y elemento y a cada evidencia.

#### 1. Definición de compromisos para el período a evaluar.

Los compromisos o parámetros de evaluación son la base para realizar la evaluación del desempeño laboral del empleado.

Los pasos para la definición de compromisos para el periodo a evaluar consisten en:

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 14 de 52

- a) Fijación de las Contribuciones y Metas Individuales y Elementos de Competencia.
- b) Definición de las competencias asociadas con los resultados esperados.

a) Fijación de las Contribuciones y Metas Individuales y/o Funciones y Actividades

Las contribuciones son el conjunto de resultados esperados del desempeño del empleado durante el período de evaluación. Estos resultados deben ser medibles y observables para que la evaluación sea objetiva y se desligue de cualquier connotación de subjetividad por parte del evaluador

Las metas individuales a alcanzar se dimensionan en términos cuantitativos (números, porcentajes, proporciones o cualitativos (características, grados, especificaciones de acuerdo con la naturaleza del resultado).

Una función asignada al empleado, diferente de las demás y que tiene significado y valor independiente. La función está integrada por un conjunto de actividades que expresan lo que el empleado debe ser capaz de hacer en el trabajo, de acuerdo los unos criterios de desempeño.

Dependiendo de la amplitud o complejidad del plan institucional, se debe fijar tantos resultados cuantos sean necesarios y suficientes para cubrir las metas individuales.

b) Definición de las competencias asociadas con los resultados esperados.


Las competencias son el conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y comportamientos que se deben aportar a un trabajo para realizarlo con el adecuado nivel de eficacia. Las competencias indican el cómo se debe desempeñar una persona para alcanzar con éxito los objetivos, metas o funciones que le han sido asignadas.

Todos los empleados del Ministerio deben poseer y evidenciar las competencias requeridas por el empleo y el nivel jerárquico del mismo.

Durante la fijación de compromisos se debe definir qué competencias comunes y del nivel jerárquico, se evaluarán durante el período, de acuerdo con los requerimientos de las contribuciones y metas individuales fijadas.

Existirán dos tipos de competencias:

Principales Genéricas: Son competencias básicas que una persona debe poseer para desempeñar con eficiencia sus responsabilidades. Están definidas previamente por considerarse indispensables dado el tipo de actividades a realizar.


	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 15 de 52

Genéricas Suplementarias: Son aquellas competencias que adicionalmente a las genéricas y tomando en cuenta los objetivos o responsabilidades asignadas, evaluador y evaluado consideran necesario incluir, por su contribución a mejorar el desempeño y obtener buenos resultados.

Ambas competencias son las que han sido definidas por el Gobierno de El Salvador para los servidores públicos, de acuerdo a Diccionario de Competencias Hay/McBer actualizado.

Las anteriores competencias aplicadas a los diferentes grupos ocupacionales sujetos de evaluación son:

<b>Grupo Ocupacionales.</b>	<b>Competencias Genéricas.</b>	<b>Competencias Suplementarias.</b>
Personal de Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso con la Organización.</li> <li>▪ Pensamiento Analítico.</li> <li>▪ Pensamiento Conceptual.</li> <li>▪ Orientación a Resultados.</li> <li>▪ Impacto e Influencia.</li> <li>▪ Gestión de Equipos.</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	
Personal Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso con la Organización.</li> <li>▪ Pensamiento Analítico.</li> <li>▪ Búsqueda de Información.</li> <li>▪ Orientación a Resultados.</li> <li>▪ Orientación al Cliente.</li> <li>▪ Impacto e Influencia.</li> <li>▪ Trabajo en Equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preocupación por el Orden y la Calidad.</li> </ul>
Personal Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso con la Organización.</li> <li>▪ Pensamiento Analítico.</li> <li>▪ Búsqueda de Información.</li> <li>▪ Orientación a Resultados.</li> <li>▪ Orientación al Cliente.</li> <li>▪ Trabajo en Equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preocupación por el Orden y la Calidad.</li> </ul>
Personal de Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso con la Organización.</li> <li>▪ Pensamiento Analítico.</li> <li>▪ Búsqueda de Información.</li> <li>▪ Orientación a Resultados.</li> <li>▪ Orientación al Cliente.</li> <li>▪ Trabajo en Equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preocupación por el Orden y la Calidad.</li> </ul>

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 16 de 52

## 2. Definición de criterios y evidencias del desempeño laboral

Los criterios serán los atributos o características de calidad que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo del empleado en la realización de cada elemento de competencia, se refiere al qué y como se espera del desempeño del empleado a evaluar.

Las evidencias requeridas son las pruebas incontrovertibles del desempeño competente del empleado en la realización de su trabajo. Estas evidencias son de tres tipos:

- a) Las evidencias del producto son los resultados esperados ( el “qué” ) del trabajo del empleado, con sus características de calidad tal como se han convenido al fijar las contribuciones y metas individuales. Ejemplo: la sustentación técnica, la documentación de los procesos etc.
- b) Evidencias de desempeño o comportamiento de empleado directamente relacionado con la forma como se espera que actúe el empleado al realizar el trabajo. Se define en términos de actitudes, valores o manifestaciones tales como oportunidad, presteza (prontitud y brevedad en hacer algo), amabilidad, transparencia. Por ejemplo: cumplir el compromiso adquirido el día y la hora convenidos.
- c) Evidencias de conocimientos y comprensión se refieren a la aplicación de los conceptos, principios, teorías, habilidades y destrezas que le permiten al empleado lograr un desempeño eficaz en la realización del trabajo. No se trata de las teorías o conocimiento por sí mismos sino de su combinación y aplicación adecuadas en función de los resultados esperados.

## 3. Asignación de peso relativo a cada unidad y elemento y a cada evidencia.


El valor total (100%) de la evaluación del desempeño laboral de los empleados se debe distribuir entre las contribuciones individuales y las competencias de manera que refleje la importancia e impacto en el suministro de bienes y servicios a cargo de la entidad.

El peso asignado a las contribuciones y metas individuales; y a las competencias comportamentales se distribuye a su vez entre unidades de competencias que las integran. El peso asignado a cada unidad de competencia se distribuye entre sus elementos.

## SEGUNDA FASE: EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño laboral de los empleados del Ministerio, es el proceso que se desarrolla durante el periodo a evaluar; mientras el empleado ejerce sus funciones de su empleo a, partir del momento en que se concretan los compromisos y hasta el día en que se comuniquen los resultados.



	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 17 de 52

Esta fase comprende las siguientes actividades:

1. Realización del seguimiento al desempeño del empleado.
2. Conformación de portafolio de evidencias
3. Prescribir acciones correctivas

### **1. Realización del seguimiento al desempeño del empleado.**

El seguimiento consiste en el acompañamiento y orientación constante que se debe ofrecer al empleado para su desempeño normal, buscando siempre el logro de resultados en grado de excelencia, razón por la cual se deben verificar frecuentemente los avances alcanzados, las causas de los incumplimientos y aplicar las medidas preventivas y correctivas o de mejoramiento.


Un control y seguimiento así ejercido implica:

- a) Medir los avances realizados para obtener información clara y confiable tanto sobre el proceso como sobre los resultados: ¿Se está haciendo lo que se espera y en la forma en que se espera?
- b) Comparar los resultados contra los compromisos adquiridos, para no perder el rumbo, tiempo, esfuerzos ni recursos.
- c) Identificar causas de desviación: en caso de encontrar que no se están cumpliendo los planes como está previsto es necesario indagar cuál es el origen (causa) real de las desviaciones. Las causas reales del problema se identifican con base en información veraz, confiable y oportuna, datos estadísticos y hechos debidamente registrados y relacionados directamente con la falta o el problema a superar.
- d) Decidir las acciones a seguir según que los planes, programas, proyectos y compromisos adquiridos se estén cumpliendo o no.

### **2. Conformación del Portafolio de Evidencias.**

El Portafolio de Evidencias es el conjunto de pruebas requeridas y recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional y se basa en las ejecuciones y logros obtenidos por el empleado durante dicho período.

El acopio de evidencias es la inclusión en el portafolio, de acuerdo con el procedimiento establecido, de los documentos, datos o hechos convenidos en la primera fase de este proceso de evaluación y que constatan los trabajos, aciertos o faltas, realizaciones, avances o problemas abordados por el evaluado en el cumplimiento de los objetivos asignados para el período de

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 18 de 52

evaluación. Esta disciplina permite la búsqueda de alternativas para mejorar el desempeño del empleado, las prácticas laborales y los resultados en la prestación del servicio.

### **3. Prescribir acciones correctivas o de mejoramiento.**

Al revisar periódicamente el avance de los planes, programas, proyectos y compromisos a cargo del empleado, se puede llegar a una de las siguientes conclusiones:

- a) Se cumplen como estaba previsto: en este caso la acción a seguir es mantener el ritmo de trabajo y tomar medidas que prevengan la ocurrencia de fallas o deficiencias.
- b) No se han logrado o cuando menos, en el grado esperado: la acción a seguir es identificar y analizar las causas de las deficiencias, antes que buscar culpables, y tomar las medidas correctivas que subsanen los errores cometidos y que, en forma definitiva, eliminen la causa de la deficiencia o del incumplimiento.
- c) Se están logrando en mayor proporción y con mayores ventajas competitivas a las previstas en el plan inicial, caso en el cual la acción a seguir es el mejoramiento continuo.

### **TERCERA FASE: VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS.**

La fase de verificación del cumplimiento de compromisos se realiza al finalizar cada período de evaluación anual de conformidad a la programación aprobada.

Esta fase comprende las siguientes actividades:

1. comparar los logros obtenidos contra compromisos adquiridos.
2. Valorar los resultados alcanzados por el empleado.


#### **1. Comparación de los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos.**

Al comparar los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos se debe tener en cuenta que estos últimos han sido fijados en función del cumplimiento de las metas institucionales de responsabilidad del área dentro de la cual se desempeña el empleado. Para lo cual se establecieron contribuciones y metas individuales y competencias.

- a) Verificación de las contribuciones y metas individuales.

Verificar el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales es constatar que el empleado ha logrado los resultados esperados, de acuerdo con las condiciones de la calidad especificadas y dentro de las circunstancias de su realización.

Para el efecto se procederá de la siguiente manera:

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 19 de 52

1. Se deben de tener claras cuales son las contribuciones y metas individuales (unidades de competencia) asignadas al empleado;
2. Se deben identificar cada uno de los resultados parciales (funciones o actividades) esperados.
3. Verificar que las evidencias respaldan estos resultados.
4. Se deben aplicar los criterios para valorar el desempeño, establecidos.

b) Verificación de las competencias


Para la verificación del cumplimiento de las competencias se debe seguir el mismo procedimiento aplicado para verificar el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales.

**2. Valorar los resultados alcanzados por el empleado (Aplicar criterios de evaluación).**

En la primera fase del proceso de evaluación, se definieron los compromisos (contribuciones y metas individuales y competencias), se le asignó un peso relativo o valor porcentual a cada función o actividad y a cada evidencia, de acuerdo con su importancia e impacto esperado para la consecución de las metas institucionales.

En esta tercera fase, al valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos se procederá así:

- a) Verificar si se obtuvo el resultado esperado y en qué proporción, de acuerdo con la meta establecida.
- b) Verifique si dicho resultado cumple con todos y cada uno de los criterios establecidos.
- c) Verifique que se encuentren las evidencias requeridas que comprueban el resultado anterior.
- d) Asigne los valores obtenidos por el empleado en cada elemento de cada unidad, así:
  - i. Si las tres (3) condiciones anteriores (a), b) y c) se cumplen, la valoración que se debe asignar es del 100% del valor establecido para ese resultado.
  - ii. Si no se cumplen las condiciones anteriores, la valoración asignada debe corresponder proporcionalmente al porcentaje de la meta alcanzada y al cumplimiento de los criterios fijados, de acuerdo con la importancia y el impacto que representen para el logro de las metas institucionales.
  - iii. Si una de las tres condiciones señaladas en a), en b) ó en c) superan lo esperado, la valoración que se asigne al resultado en mención estará entre el 1% y el 10% adicional al valor establecido para dicho resultado.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 20 de 52

- iv. Si el resultado no coincide con lo esperado o es inferior al 50%, se le asignará un valor entre cero (0) y un máximo del 50% del valor del elemento, según corresponda.

## CUARTA FASE: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Esta fase comprende las siguientes actividades:

1. Calificar el desempeño laboral del empleado
2. Actuar constructivamente.

### 1. Calificar el desempeño Laboral

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual.

La Escala de valoración para cada uno de los rangos, que adopta el Ministerio de Agricultura y Ganadería es el siguiente:

**Excelente:** entre 90 y 100 de los puntos de la escala

**Muy bueno:** entre el 80 y el 89 de los puntos de la escala.

**Bueno:** entre 70 y el 79 de los puntos de la escala

**Insatisfactorio:** 60 y 69 de los puntos de la escala.

**Deficiente:** Menos de 60 de los puntos de la escala

### 2. Actuación constructiva:

Esta fase del proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados permite:

**Corregir** las deficiencias o las desviaciones, eliminar las causas que las originan y asegurar que el empleado incorpore a su desempeño habitual en el trabajo la disciplina del autocontrol.


**Prevenir** la incidencia de causas extrañas en el normal funcionamiento de las actividades y en el logro de los resultados esperados.

**Mejorar** el desempeño laboral del empleado para asegurar el mejoramiento institucional, la calidad de los bienes y servicios suministrados y el cumplimiento de los fines institucionales.

Cualquiera que sea la acción que se adopte, de corrección, de prevención o de mejoramiento, se debe verificar su efecto tanto en el corto, como en el mediano y en el largo plazo para impedir la recurrencia de errores o el estancamiento de objetivos.

El mejoramiento continuo implica:

- a) Identificación de los aspectos se debe mejorar, teniendo en cuenta la prioridad o la importancia de los compromisos adquiridos al comienzo del período objeto de evaluación y en la primera fase del proceso;

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 21 de 52

- b) Reafirmación o modificación del resultado que se pretende alcanzar en función de los planes, programas y proyectos institucionales y de las necesidades y requerimientos de los usuarios;
- c) Fijación de fecha de cumplimiento.

## **VII. RESPONSABILIDADES**


### **División de Recursos Humanos**

La División de Recursos Humanos tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Revisar y actualizar el Manual de Evaluación del Desempeño, cada vez que los cambios institucionales o de estructura los ameriten y dar a conocer dichos cambios, previo al inicio del proceso de evaluación.
- b) Impartir capacitación a los evaluadores previos al inicio de cada período de evaluación, cuando se incorporen nuevos evaluadores o cuando se estime necesario.
- c) Dar asesoría a los evaluadores, en caso de requerirla, sobre la aplicación del Manual de Evaluación de Desempeño.
- d) Entregar los formularios de Evaluación del Desempeño y de dar la orientación necesaria al evaluador que inicie sus labores en una nueva unidad o provenga de fuente externa.
- e) Tabular y analizar los resultados de las evaluaciones haciendo la respectiva clasificación del desempeño según las categorías de la técnica escogida.
- f) Coordinar, con los evaluadores, los programas de actividades y compromisos que deben ponerse en práctica para mejorar el desempeño de los empleados cuando éste no cumpla con los parámetros mínimos de la excelencia.
- g) Velar porque las acciones realizadas, tanto del proceso de evaluación, como del proceso de apelación de evaluaciones, se realicen de conformidad a lo establecido en el presente manual.
- h) Registrar y actualizar la información sobre Evaluaciones del Desempeño en los sistemas preestablecidos.

### **Directores y Jefaturas**

Es responsabilidad de los Directores y jefes, realizar la evaluación del desempeño del personal bajo su responsabilidad.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 22 de 52

## VIII. FORMULARIOS Y SUS INSTRUCTIVOS DE USO

### 8.1 FORMULARIO DE EVALUACION DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

En forma breve detalle los objetivos, metas o funciones, más importantes con un máximo de 6, comprometidos para el año, al final del período señale su apreciación respecto del logro alcanzado. En caso que hubiese objetivos de largo plazo cuyo logro incluye períodos futuros, evalúe el grado de avance logrado.

Objetivos, Metas y/o Funciones del Período			Evaluación		
DESCRIPCION	PRODUCTO	PESO	% de Ejecución		Justificación de B
			Simple	Ponderado	
		A	B	(A X B)	
<u>Aceptación de Objetivos, metas y funciones.</u>			<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> Suma de Logros		
<u>Evaluador</u>		<u>Evaluado</u>		C	
_____ Firma		_____ Firma		C: Sumatoria de % de ejecución ponderado.	
_____ Nombre		_____ Nombre			
_____ Fecha		_____ Fecha			

Para obtener el resultado de la evaluación de esa área, multiplique el peso asignado a cada objetivo (A) por el porcentaje de ejecución con el cual ha calificado el objetivo (B), sume los porcentajes de logros ponderados (AxB) y el resultado multiplíquelo por 50%.

Suma de logros  =  50% de área      Puntos

#### Aceptación del Evaluado

\_\_\_\_\_


Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_

Fecha

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 23 de 52

## **INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMULARIOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y FUNCIONES**

Las presentes guías tienen como propósito orientar a los funcionarios que funcionarán como evaluadores, en el uso de los diversos formularios que forman parte del Proceso de Evaluación del Desempeño.

### **a. LOGRO DE OBJETIVOS.**

#### **a-1. DESCRIPCION.**

En este espacio se anotarán los objetivos, metas o funciones mas importantes, que serán realizados por el empleado a evaluar durante el período de evaluación, cuidando que no sean mas de seis.

#### **a.2. PRODUCTO**

Acá se anotará el (los) producto (s) a obtener por el empleado, para cada uno de los objetivos, metas o funciones que se definan, a fin que se pueda apreciar de manera concreta al final del período de evaluación, que es lo que se ha hecho así como el nivel de calidad y oportunidad con que se ha logrado.

#### **a.3. PESO.**

En este lugar debe registrarse en términos porcentuales, la importancia o prioridad que se le asignará a los objetivos, metas o funciones a cargo del empleado, según sea el impacto que tendrán en los logros de la unidad.

#### **a.4. ACEPTACION DE CONDICIONES.**


En este espacio tanto evaluador como evaluado anotarán su firma, nombre y fecha en concepto de estar de acuerdo tanto de los objetivos, metas y funciones, como de los productos y pesos anotados en los espacios correspondientes.

#### **a.4. EVALUACION.**

##### **a.4.1. % de Ejecución**

##### **a.4.1.1. Simple.**

En este apartado se deberá anotar el porcentaje con que a juicio del evaluador el empleado evaluado ha alcanzado el producto correspondiente a un objetivo, meta o función determinado.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 24 de 52

a.4.1.2. Ponderado.

En este espacio se anotará el porcentaje de ejecución de un objetivo, meta o función determinado por el valor del peso que le ha sido asignado al mismo.

a.4.2. Justificación de B.

Acá se deberán anotar los argumentos o justificaciones que el evaluador tuvo para establecer el porcentaje simple de alcance del producto correspondiente a un objetivo, meta o función.

a.4.3. Suma de Logros.

En el espacio del recuadro C el funcionario evaluador deberá anotar la sumatoria del porcentaje de ejecución ponderado.


a.5. Puntaje del área.

En este espacio se anotará el valor en puntos, resultante de multiplicar la suma de logros por el porcentaje que se le asigne a la parte de la evaluación denominada Logro de Objetivos.

a.6. Aceptación del evaluado.

En este espacio se anotará el nombre del empleado evaluado, quien firmará junto a su nombre en concepto de estar de acuerdo con la evaluación que haya obtenido, debiendo anotar adicionalmente la fecha en que realiza esa acción.



	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 25 de 52

## 8.2 FORMULARIOS DE EVALUACION DE COMPETENCIAS

### FORMULARIO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA PERSONAL DE DIRECCION

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- a. Leer, interpretar y analizar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- b. Anotar los datos generales del empleado a evaluar en los espacios correspondientes.
- c. Analizar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- d. Marcar con una x, el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del empleado evaluado.
- e. Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, resultados de gestión, apoyos recibidos y otorgados.
- f. Al finalizar la evaluación favor coloque su nombre, firma y fecha.
- g. Una vez completada la evaluación, deberá devolver los formularios a la División de Recursos Humanos.

#### I- DATOS GENERALES.


Nombre del empleado :	Cargo:
Dirección-Oficina :	División :
Area:	Jefe inmediato:
Período de Evaluación:	Fecha de Evaluación:

#### II- FACTORES DE DESEMPEÑO.

##### 1- Compromiso con la Organización.

Definición: Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos o se satisfagan las necesidades de la misma. Se manifiesta al poner la Misión de la Institución por delante de las preferencias individuales.

- A  Con frecuencia su actuación tanto interna como externa no es acorde con la Misión de la Organización, de igual forma no adecúa sus decisiones y prioridades a las necesidades Institucionales, es bastante escasa su aportación de cambios y mejoras de métodos y procesos, en muy raras ocasiones coopera con los demás en el logro de los objetivos institucionales.
- B  Siempre actúa en favor de la Misión y Objetivos de la Institución, sus decisiones y prioridades siempre se ajustan a las necesidades de la misma. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos del Ministerio, actúa públicamente para adaptarse a la Misión, busca abierta y decididamente el cambio y mejora de la Organización, proponiendo nuevos métodos de actuar.
- C  Muy frecuentemente decide y prioriza sus actividades ajustándose a la Misión y Objetivos de la Institución, generalmente coopera con los demás en el logro de los Objetivos Institucionales, con mucha frecuencia propone cambios y mejoras de los procesos de trabajo, muy a menudo su actuación pública se adecúa a la Misión del Ministerio.
- D  Raras veces actúa interna y externamente de acuerdo a la Misión y Objetivos del Ministerio, de la misma manera decide y prioriza sus acciones en línea con las necesidades Institucionales, ocasionalmente coopera con los demás para el logro de los objetivos Institucionales y propone cambios y mejoras en los métodos y procesos de la misma.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 26 de 52

## 2. Pensamiento Analítico.

Definición: Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

- A  Con frecuencia descompone un problema complicado en varias partes, estableciendo vínculos causales. Periódicamente distingue varias causas y efectos de un hecho así como sus consecuencias, y su habilidad analítica la utiliza para abordar diferentes partes de un problema, viendo con anticipación los obstáculos y planeando las acciones a tomar.
- B  Siempre tiende a desglosar un problema complejo en varias partes estableciendo vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
- C  Muy frecuentemente desagrega un problema complejo en varias partes y posee capacidad de establecer las variadas causas de los mismos así como sus consecuencias. Con mucha frecuencia analiza las relaciones entre las diversas partes de un problema, anticipando los obstáculos y planificando los siguientes pasos.
- D  Raras veces analiza las relaciones entre las diversas partes de un problema, así como advierte los obstáculos y define los siguientes pasos a seguir, casi nunca desglosa un problema difícil en sus variadas partes para determinar las causas y consecuencias.


## 3- Pensamiento Conceptual

Definición: Habilidad para identificar en las situaciones, pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

- A  Muy frecuentemente analiza las situaciones que se le presentan usando sus conocimientos teóricos o adquiridos en la práctica de su trabajo. Muy asiduamente pone en práctica los conceptos o principios que haya aprendido.
- B  Siempre analiza las situaciones utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Constantemente utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis, TQM, los estilos de dirección, el clima organizativo, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.
- C  Frecuentemente aplica en su trabajo los conceptos o principios que haya adquirido. De igual manera analiza las situaciones que se le presentan usando los conocimientos teóricos obtenidos en la práctica de su trabajo.
- D  Raras veces aplica al realizar su trabajo los conceptos o principios que ha aprendidos en su experiencia laboral. El nivel de conocimientos teóricos que ha aprendido en la realización de su trabajo los utiliza escasamente en el análisis y en la práctica de su trabajo.

## 4- Orientación a resultados.

Definición: Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación a Resultados.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 27 de 52

- A**  Con alguna frecuencia considera los recursos con que cuenta y los que usa al decidir o priorizarlo. Con alguna periodicidad toma en consideración la rentabilidad, el beneficio a obtener y/o el análisis costo-beneficio en su gestión, de la misma manera que se preocupa por obtener mejores rendimientos, desempeños, resultados u objetivos en función del tiempo o recursos a su disposición.
- B**  En raras ocasiones sus decisiones o prioridades las efectúa considerando los recursos disponibles, en su gestión es poco frecuente que considere la rentabilidad y el análisis costo-beneficio, de la misma forma busca obtener mejores resultados, rendimientos u objetivos de acuerdo a su tiempo o recursos disponibles.
- C**  Muy frecuentemente toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando los recursos que utiliza versus los disponibles. En forma muy asidua considera el beneficio potencial, la rentabilidad y el análisis costo/beneficio en su accionar, de igual manera busca mejorar resultados, desempeño, alcanzar metas, comprometiendo tiempo o recursos importantes.
- D**  Toma decisiones y establece prioridades y objetivos calculando siempre los recursos utilizados y los recursos obtenidos. Constantemente hace referencias al beneficio potencial, rentabilidad o al análisis costo-beneficio en sus actividades. Incesantemente compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar resultados, optimizar desempeños, alcanzar objetivos ambiciosos, etc. (establecer evidencia de los niveles anteriores para identificar la profundidad de este desempeño)

#### **5- Impacto e Influencia.**


Definición: Intención de persuadir o convencer a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

- A**  Con frecuencia articula varios puntos de vista en sus presentaciones o discusiones, tomando en cuenta la óptica de su interlocutor y su forma habitual de reaccionar. Lo antes dicho considera la preparación de los datos y esfuerzos significativos para causar impacto.
- B**  Constantemente establece varios escenarios o puntos de vista para una presentación o discusión, teniendo cuenta los intereses de su interlocutor y anticipando las reacciones de los mismos. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación así como acciones singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
- C**  Muy frecuentemente procesa varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, considerando los intereses de su interlocutor y sus formas usuales de actuar. Lo anterior incluye la preparación de los datos esforzándose en producir un impacto específico.
- D**  Con frecuencia en sus presentaciones o discusiones solo presenta un argumento o escenario sin considerar la óptica de quien lo escucha, ni anticipando sus posibles objeciones. El esfuerzo que invierte en la preparación de datos y su interés en causar impacto es limitado.

#### **6- Gestión de Equipo.**

Definición: Intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no siempre, asociado a posiciones que tienen autoridad formal. El equipo debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Debe contrastar con la competencia de Trabajo en Equipo.

- A**  Por lo general su actitud como director la realiza sin carisma, no genera entusiasmo ni compromiso en el equipo hacia las atribuciones asignadas. Raras veces su gestión como director hace que el personal a su cargo asuman de buena manera las responsabilidades a su cargo.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 28 de 52

- B**  Siempre tiene un carisma genuino, comunica una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Practica el coaching como herramienta habitual de gestión directiva de modo que las personas de su equipo están en condiciones de asumir responsabilidades.
- C**  Muy frecuentemente actúa en forma carismática con su personal, su perspectiva de futuro entusiasma, genera ilusión, al mismo tiempo que compromete al grupo con algún proyecto que esté desarrollando. Muy asiduamente su gestión directiva hace que las personas de su equipo asuman responsabilidades.
- D**  Frecuentemente comunica a sus seguidores una perspectiva en el accionar cotidiano que crea entusiasmo y compromiso con los proyectos que desarrolla. Periódicamente con su influencia directiva permite que las personas de su equipo asuman responsabilidades.

### 7- Trabajo en Equipo

Definición: Deseo de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la intención debe ser genuina. "Equipo" se define en forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.


- A**  Con frecuencia valora las ideas y aportaciones de los demás y se mantiene abierto a aprender de las opiniones de otros. Solicita a los demás sus ideas u opiniones antes de tomar decisiones y habitualmente desarrolla la cooperación entre los miembros del grupo de trabajo.
- B**  En su accionar siempre valora con sinceridad las ideas y experiencias de los demás, asimismo mantiene una actitud de apertura a aprender de los otros (incluidos sus colaterales y personas a su cargo). Continuamente solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Constantemente promueve la cooperación en el grupo de trabajo.
- C**  Muy frecuentemente aprecia sinceramente las ideas y aportaciones de los demás, de igual manera conserva un comportamiento de apertura para aprender de los demás (subordinados y empleados de su mismo nivel). Muy habitualmente pide opiniones e ideas a los demás antes de tomar decisiones o planificar algo, asimismo promueve la cooperación en el grupo de trabajo.
- D**  Raras veces toma en cuenta las ideas y contribuciones de los demás, no mantiene apertura para aprender de las opiniones de los demás. Muy esporádicamente solicita opiniones de sus subordinados o compañeros de trabajo antes de tomar una decisión o al estar planeando alguna actividad, de la misma manera se esfuerza por promover la cooperación entre los miembros del grupo.

### III - ACEPTACIÓN DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 29 de 52

#### IV- RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN.

<u>Evaluado por:</u>	<u>Revisado por:</u>
Nombre : _____	Nombre: _____
Cargo: _____	Cargo: _____
Firma: _____	Firma: _____
Fecha: _____	Fecha: _____
Sello: _____	Sello: _____

#### 9.3. PUNTAJE FINAL (a complementarse por la División de Recursos Humanos)


En el cuadro siguiente anote el puntaje obtenido en cada área evaluada y súmelo para obtener el puntaje final.

I. LOGRO DE OBJETIVOS	= PUNTAJE DE EVALUACIÓN DEL ÁREA	<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>
II. LOGRO DE COMPETENCIAS	= PUNTAJE DE EVALUACIÓN DEL ÁREA	<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>
PUNTAJE FINAL		<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>

#### RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" en el rango correspondiente de acuerdo al puntaje final.

Insuficiente	Superior	
	65	80
		95
		100
<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>		
	Satisfactorio	Sobresaliente

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 30 de 52

#### 9.4. PLAN DE MEJORA

En el siguiente cuadro anote las competencias o áreas que el empleado necesita mejorar. Conjuntamente con el evaluado determine un Plan de Acción para superar las deficiencias; y establezca fechas de seguimiento y retroalimentación.

COMPETENCIA	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE SEGUIMIENTO

#### Comentarios del Evaluado:

---



---



---



---

#### Comentarios del Evaluador:


---



---



---

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 31 de 52

## FORMULARIO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA PERSONAL TECNICO

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- a. Leer, interpretar y analizar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- b. Anotar los datos generales del empleado a evaluar en los espacios correspondientes.
- c. Analizar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- d. Marcar con una x, el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del empleado evaluado.
- e. Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, resultados de gestión, apoyos recibidos y otorgados.
- f. Al finalizar la evaluación favor coloque su nombre, firma y fecha.
- g. Una vez completada la evaluación, deberá devolver los formularios a la División de Recursos Humanos.

### I- DATOS GENERALES.

Nombre del empleado :	Cargo:
Dirección-Oficina :	División :
Área:	Jefe inmediato:
Período de Evaluación:	Fecha de Evaluación:

### II- FACTORES DE DESEMPEÑO.


#### 1- Compromiso con la Organización.

Definición: Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos o se satisfagan las necesidades de la misma. Se manifiesta al poner la misión de la Institución por delante de las preferencias individuales.

- A**  Con frecuencia pone de manifiesto su disponibilidad para ayudar a sus compañeros. El respeto y la aceptación por lo que la Institución identifica como importante es frecuente. Usualmente establece lazos de afecto con la Organización o se preocupa por la imagen de la misma.
- B**  Siempre muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Constantemente respeta y acepta lo que la Institución considera importante. Continuamente puede expresar lazos afectivos con la organización o preocupación acerca de la imagen de ésta.
- C**  Muy frecuentemente está disponible para ayudar a sus compañeros. Muy asiduamente acepta y respeta lo que la autoridad considera importante. Con mucha frecuencia expresa vínculos afectivos con la Institución o preocupación al respecto de la imagen de ésta.
- D**  Raras veces colabora con sus compañeros. No siempre muestra una actitud de aceptación o respeto por lo que la autoridad distingue como importante. De vez en cuando expresa lazos de afecto con la Institución o se preocupa por la imagen de la misma.

#### 2. Pensamiento Analítico.

Definición: Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 32 de 52


- A**  Raras veces analiza las relaciones entre las diversas partes de un problema, así como identifica los obstáculos y establece los siguientes pasos a seguir, casi nunca desglosa un problema difícil en sus variadas partes para determinar las causas y consecuencias de ellas.
- B**  Siempre tiende a desglosar un problema complejo en varias partes, estableciendo vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o cadena de acontecimientos ( A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
- C**  Muy frecuentemente desagrega un problema complejo en varias partes y posee capacidad de establecer las variadas causas de los mismos así como sus consecuencias. Con mucha frecuencia realiza análisis de las relaciones entre las diversas partes de un problema, anticipando los obstáculos y planificando los siguientes pasos.-
- D**  Con frecuencia descompone un problema complicado en varias partes, estableciendo vínculos causales. Periódicamente distingue varias causas de un hecho así como sus consecuencias, de igual forma aplica su habilidad analítica para abordar las diferentes partes de un problema, estableciendo con anticipación los obstáculos y planeando las acciones a tomar.

### 3- Búsqueda de Información.

Definición: Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas, así como el aprendizaje continuo. Implica buscar información, herramientas, medios o motivos para actualizar sus conocimientos técnicos y encontrar las formas más convenientes de aplicar sus conocimientos al puesto de trabajo. Implica indagar o pedir una información concreta, resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

- A**  Siempre muestra interés e iniciativa por mantenerse al día y estudiar nuevas técnicas, herramientas y métodos de trabajo que vayan mas allá de los contenidos propios de su puesto. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir mas allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
- B**  Raras veces está actualizado y conoce técnicas diferentes y actualizadas para realizar mejor su puesto. Con muy poca frecuencia va a la raíz de los problemas, situaciones u oportunidades. Escasamente recurre a otras personas para obtener información o sus puntos de vista al respecto de la situación que está tratando. Por lo general se queda satisfecho con la primera respuesta a los problemas y no busca las razones por las que las cosas ocurrieron.
- C**  Muy frecuentemente muestra iniciativa por estar actualizado y estudiar nuevas técnicas instrumentos y métodos de trabajo que enriquezcan la realización de las tareas del puesto. Con mucha frecuencia profundiza en la raíz de un problema, situación u oportunidad investigando o haciendo preguntas, tanto a personas relacionadas como no relacionadas con la situación o problema a fin de tener diferentes puntos de vista o información. Muy usualmente averigua las causas de los problemas que han ocurrido, no se conforma con la primera respuesta.
- D**  Es frecuente su iniciativa por estar actualizado y conocer nuevas formas y métodos de trabajo para realizar las tareas de su puesto. De vez en cuando investiga las raíces de un problema o situación de trabajo y/o pregunta a personas no relacionadas en la situación problemática al respecto de sus opiniones o puntos de



	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 33 de 52

vista. Con alguna frecuencia averigua las causas de los problemas que ocurren, yendo un poco más allá de lo evidente.

#### 4- Orientación a resultados.


Definición: Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación a Resultados.

- A  Con frecuencia el nivel de ambición de sus objetivos son ligeramente superiores al normal así como su esfuerzo por lograrlos. Se preocupa un tanto por superar los rendimientos que en el pasado ha alcanzado, los objetivos retadores y alcanzables le motivan regularmente a la acción.
- B  Regularmente sus objetivos no son ambiciosos y su esfuerzo por alcanzarlos no es mucho. No muestra interés por superar los rendimientos que en el pasado ha logrado alcanzar, su preocupación es solamente por mantener el estándar de trabajo que siempre efectúa, mas bien le atraen objetivos que no le generen mas esfuerzo que el normal.
- C  Muy frecuentemente se fija objetivos ambiciosos y hace lo que está a su alcance para lograrlos, tomando de referencia el rendimiento anterior con respecto al actual para superarlo. Muy asiduamente busca como superar su estándar de rendimiento, y los objetivos que no son retadores y alcanzables le motivan poco a la acción.
- D  Se fija siempre objetivos ambiciosos (50% de posibilidades de alcanzar éxito, lo cual es difícil pero no imposible) y se esfuerza por alcanzarlos o efectúa comparaciones con su rendimiento actual con respecto a los pasados a fin de ver los progresos alcanzados. Se preocupa constantemente por superar un estándar de trabajo y no muestra mucho interés por objetivos que no sean retadores y alcanzables.

#### 5- Orientación al Cliente.

Definición: Deseo de ayudar o servir a los clientes. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes. Cliente ha de entenderse en el sentido amplio: ciudadanos, instituciones, clientes internos u otros departamentos o unidades de la Institución.

- A  Con frecuencia se compromete en forma personal a solucionar los problemas del cliente y resuelve con rapidez los mismos sin presentar excusas. Su actitud es usualmente de disponibilidad con el cliente, sobre todo cuando éste pasa por momentos difíciles. Con alguna frecuencia proporciona valor agregado al cliente.
- B  Siempre se compromete y responsabiliza personalmente de solucionar los problemas del cliente. Asimismo resuelve los mismos con rapidez y sin presentar excusas. Siempre mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste atraviesa por períodos difíciles; persistentemente hace más de lo que normalmente el cliente espera.
- C  Muy frecuentemente se responsabiliza por solucionar los problemas del cliente y los resuelve rápidamente sin presentar excusas. Muy asiduamente mantiene una actitud de disponibilidad con el cliente, sobre todo cuando éste atraviesa momentos difíciles, con mucha frecuencia le proporciona al cliente valor agregado.
- D  Raras veces se responsabiliza por solventar los problemas de los clientes, resuelve los mismos más bien en forma lenta y casi siempre presenta objeciones. En escasas ocasiones está disponible para

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 34 de 52

solventar sus problemas del cliente al margen de sus dificultades. Son limitadas las ocasiones en que hace más de lo que el cliente espera.

#### **6- Impacto e Influencia.**


Definición: Intención de persuadir ó convencer a los demás, para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

- A**  Con frecuencia es persuasivo al realizar presentaciones o discusiones, trata frecuentemente de evitar la subjetividad valiéndose de apreciaciones cuantitativas, gráficos, indicadores, datos, demostraciones, etc.
- B**  Constantemente persuade en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor, es decir hace referencia a datos, indicadores, ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.
- C**  Muy frecuentemente utiliza la persuasión en las presentaciones en que participa o en las discusiones, procura con mucha frecuencia evitar los elementos subjetivos en la misma, muy asiduamente se apoya en números, gráficos, datos, indicadores, demostraciones etc.
- D**  En muy pocas oportunidades es persuasivo en las discusiones o presentaciones que participa, es usual que se impongan los intereses y apreciaciones del o los interlocutores. Con poca frecuencia hace referencia a datos, indicadores, ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.

#### **7- Trabajo en Equipo.**

Definición: Deseo de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la intención debe ser genuina. "Equipo" se define en forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

- A**  Con frecuencia participa en las actividades del grupo y apoya los acuerdos que en él se toman. Regularmente efectúa la parte del trabajo que le corresponde e informa a los miembros del grupo de los procesos, acciones individuales o acontecimientos que les corresponden. Comparte con el grupo alguna información importante o útil.
- B**  En su accionar siempre participa de buen grado en el grupo y apoya las decisiones del mismo, realiza siempre la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro del equipo constantemente mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
- C**  Muy frecuentemente participa activamente en el grupo y apoya las decisiones que en él se toman, con mucha frecuencia efectúa el trabajo que en el grupo le corresponde. Como integrante del equipo muy asiduamente informa a los demás de los temas que les corresponden (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con el grupo gran parte de la información importante o útil.
- D**  Raras veces participa en las actividades del grupo y apoya los acuerdos que en él se toman, no siempre hace las tareas que le corresponden ni hace fluir la información a los miembros del grupo de los temas que son de su interés como procesos, acciones individuales o acontecimientos. En muy escasas ocasiones comparte la información importante o útil.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 35 de 52

### 8- Preocupación por el Orden y la Calidad.

Definición: Preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.

- A  Con frecuencia verifica y comprueba la exactitud de la información o el trabajo. Comprueba su propio trabajo, su margen de error es aceptable, tanto en cálculos, ortografía y otros, pero siempre se debe revisar el trabajo que presenta.
- B  En su accionar siempre revisa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo a fin de disminuir las dudas propias de un trabajo no revisado a fondo. Comprueba siempre su propio trabajo, su margen de error es mínimo, se puede confiar en la calidad de su trabajo.
- C  Muy frecuentemente repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo. Comprueba su propio trabajo. Su margen de error es bajo, eventualmente se debe revisar su trabajo.
- D  Raras veces inspecciona y comprueba la exactitud de la información que procesa o el trabajo que efectúa. Revisa en pocas ocasiones su propio trabajo, su margen de error es frecuente, tanto en cálculos, ortografía y otros. Se debe revisar siempre el trabajo que presenta.

### III- ACEPTACIÓN DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_

Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_


Fecha

### IV- RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN.

<u>Evaluado por:</u>	<u>Revisado por:</u>
Nombre : _____	Nombre: _____
Cargo: _____	Cargo: _____
Firma: _____	Firma: _____
Fecha: _____	Fecha: _____
Sello: _____	Sello: _____

### V- PUNTAJE FINAL (a complementarse por la División de Recursos Humanos)

En el cuadro siguiente anote el puntaje obtenido en cada área evaluada y súmelo para obtener el puntaje final.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 36 de 52

I. LOGRO DE OBJETIVOS	= PUNTAJE DE EVALUACIÓN DEL ÁREA	<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>
II. LOGRO DE COMPETENCIAS	= PUNTAJE DE EVALUACIÓN DEL ÁREA	<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>
PUNTAJE FINAL		<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>

**RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO**


Marque con una "X" en el rango correspondiente de acuerdo al puntaje final.

Insuficiente	Superior		
		65	80
		95	100
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>			
	Satisfactorio		Sobresaliente

## VI- PLAN DE MEJORA

En el siguiente cuadro anote las competencias o áreas que el empleado necesita mejorar. Conjuntamente con el evaluado determine un Plan de Acción para superar las deficiencias; y establezca fechas de seguimiento y retroalimentación.

COMPETENCIA	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE SEGUIMIENTO

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 37 de 52

**Comentarios del Evaluado:**

---

---

---


---

**Comentarios del Evaluador:**

---

---

---

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 38 de 52

## FORMULARIO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- a. Leer, interpretar y analizar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- b. Anotar los datos generales del empleado a evaluar en los espacios correspondientes.
- c. Analizar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- d. Marcar con una x, el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del empleado evaluado.
- e. Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, resultados de gestión, apoyos recibidos y otorgados.
- f. Al finalizar la evaluación favor coloque su nombre, firma y fecha.
- g. Una vez completada la evaluación, deberá devolver los formularios a la División de Recursos Humanos.

### I- DATOS GENERALES.

Nombre del empleado :	Cargo:
Dirección-Oficina :	División :
Área:	Jefe inmediato:
Período de Evaluación:	Fecha de Evaluación:

### II- FACTORES DE DESEMPEÑO.


#### 1- Compromiso con la Organización.

Definición: Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos o se satisfagan las necesidades de la misma. Se manifiesta al poner la misión de la Institución por delante de las preferencias individuales.

- A**  Con frecuencia pone de manifiesto su disponibilidad para ayudar a sus compañeros. El respeto y la aceptación por lo que la Institución identifica como importante es frecuente. Usualmente establece lazos de afecto con la Organización o se preocupa por la imagen de la misma.
- B**  Siempre muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Constantemente respeta y acepta lo que la Institución considera importante. Continuamente puede expresar lazos afectivos con la Organización o preocupación acerca de la imagen de ésta.
- C**  Muy frecuentemente está disponible para ayudar a sus compañeros. Muy asiduamente acepta y respeta lo que la Institución considera importante. Con mucha frecuencia expresa vínculos afectivos con la Institución o preocupación al respecto de la imagen de ésta.
- D**  Raras veces muestra colaboración con sus compañeros. No siempre muestra una actitud de aceptación o respeto por lo que la autoridad establece como importante. Muy de vez en cuando expresa lazos de afecto con la Institución o se preocupa por la imagen de la misma.

#### 2. Pensamiento Analítico.

Definición: Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 39 de 52

- A**  Con frecuencia descompone en parte los problemas que se le presentan determinando las causas de los mismos y en su defecto identifica los pros y contras de sus acciones. Frecuentemente determina las prioridades de las tareas que efectúa, según sea su orden de importancia.
- B**  Raras veces descompone los problemas que se le presentan en partes, establece las causas de los mismos y casi nunca identifica los pros y contras de las acciones a tomar. No toma en cuenta el orden de importancia de las tareas a realizar para priorizar las acciones a seguir.
- C**  Muy frecuentemente desglosa los problemas que se le presentan en partes y establece las causas de los mismos y en su defecto identifica los pros y contras de las decisiones. Muy frecuentemente determina las prioridades en las tareas que realiza, de acuerdo a su orden de importancia.
- D**  Siempre descompone en partes los problemas de trabajo que se le presentan, estableciendo las causas o identificando los pros y contras de las decisiones a adoptar. Constantemente establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.


### 3- Búsqueda de Información.

Definición: Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas, así como el aprendizaje continuo. Implica buscar información, herramientas, medios o motivos para actualizar sus conocimientos técnicos y encontrar las formas más convenientes de aplicar sus conocimientos al puesto de trabajo. Implica indagar o pedir una información concreta, resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

- A**  Con frecuencia invierte tiempo y esfuerzo con investigar sobre temas relacionados con su profesión. Periódicamente indaga personalmente a fin de esclarecer una situación o problema de trabajo cuando normalmente no se haría. Frecuentemente busca y encuentra a las personas que tengan que ver con un problema de trabajo e investiga con ellas.
- B**  Siempre dedica tiempo y esfuerzo a la indagación personal de temas relacionados con su formación profesional. Constantemente aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Siempre busca y encuentra a las personas cercanas al problema e investiga con ellas.
- C**  Muy frecuentemente invierte tiempo y esfuerzo en la investigación personal de temas relacionados con su formación profesional. Con bastante periodicidad se encarga personalmente del esclarecimiento de una situación o problema que se le presenta cuando generalmente no se haría. Con mucha frecuencia busca y encuentra a las personas cercanas al problema e investiga con ellas.
- D**  Raras veces dedica tiempo y esfuerzo a investigar sobre temas relativos con su profesión. No se ocupa de esclarecer los problemas o situaciones que le presentan en su trabajo. Son muy escasas las veces en que busca a las personas involucradas en un problema de trabajo para investigar con ellas.

### 4-Orientación a resultados.

Definición: Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación a Resultados.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 40 de 52

- A**  Con frecuencia efectúa modificaciones en el sistema o en sus métodos de trabajo para obtener mejoras en el rendimiento, hacer las cosas más rápidas, menos caras o más eficientes, preocupándose de la calidad, la satisfacción del cliente o el clima laboral.
- B**  Siempre propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento tales como encontrar formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas, mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral o los ingresos obtenidos. Dicha mejora es notable y medible.
- C**  Muy frecuentemente propone cambios en el sistema o métodos de trabajo para conseguir que se mejore el rendimiento como podrían ser hacer las cosas de mejor manera, más rápida, más económicas o eficiente, mejorar la calidad, la satisfacción del cliente o el clima laboral.
- D**  Raras veces realiza o busca nuevas formas o métodos para mejorar las labores que tiene a su cargo o para hacerlas más rápido o eficientes. Casi nunca le interesa la satisfacción del cliente o el clima laboral.

#### **5- Orientación al Cliente.**

Definición: Deseo de ayudar o servir a los clientes. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes. Cliente ha de entenderse en el sentido amplio: ciudadanos, instituciones, clientes internos u otros departamentos o unidades de la Institución.


- A**  Con frecuencia se compromete en forma personal a solucionar los problemas del cliente y resuelve con rapidez los mismos sin presentar excusas. Su actitud es usualmente de disponibilidad con el cliente, sobre todo cuando este pasa por momentos difíciles. Con alguna frecuencia proporciona valor agregado al cliente.
- B**  Siempre se compromete y responsabiliza personalmente de subsanar los problemas del cliente. Asimismo resuelve los mismos con rapidez y sin presentar excusas. Siempre mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste atraviesa por períodos difíciles; persistentemente hace más de lo que normalmente el cliente espera.
- C**  Muy frecuentemente se responsabiliza por solucionar los problemas del cliente y le resuelve los problemas rápidamente y sin presentar excusas. Muy asiduamente mantiene una actitud de disponibilidad con el cliente, sobre todo cuando éste atraviesa momentos difíciles, con mucha frecuencia le proporciona al cliente valor agregado.
- D**  Raras veces se responsabiliza por solventar los problemas de los clientes, resuelve los mismos del cliente más bien en forma lenta y casi siempre presenta objeciones. En escasas ocasiones está disponible para solventar sus problemas del cliente al margen de sus dificultades. Son limitadas las ocasiones en que hace más de lo que el cliente espera.

#### **6- Trabajo en Equipo.**

Deseo de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la intención debe ser genuina. "Equipo" se define en forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

- A**  Con frecuencia participa en las actividades del grupo y apoya los acuerdos que en él se toman. Regularmente efectúa la parte del trabajo que le corresponde e informa a los miembros del grupo de los procesos, acciones individuales o acontecimientos que les corresponden. Comparte con el grupo alguna información importante o útil.



	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 41 de 52

- B**  En su accionar siempre participa de buen grado en el grupo y apoya las decisiones del mismo, realiza siempre la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro del equipo constantemente mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos) Comparte con ellos toda la información importante o útil.
- C**  Muy frecuentemente participa activamente en el grupo y apoya las decisiones que en él se toman, con mucha frecuencia efectúa el trabajo que en el grupo le corresponde. Como integrante del equipo muy asiduamente informa a los demás de los temas que les corresponden (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con el grupo gran parte de la información importante o útil.
- D**  Raras veces participa en las actividades del grupo y apoya los acuerdos que en él se toman, no siempre hace las tareas que le corresponden ni hace fluir la información a los miembros del grupo de los temas que son de su interés como procesos, acciones individuales o acontecimientos. En muy escasas ocasiones comparte la información importante o útil.

#### **7- Preocupación por el Orden y la Calidad.**

Definición: Preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.


- A**  Con frecuencia revisa y comprueba la exactitud de la información que tiene a su alcance para superar las dudas de un trabajo no examinado a fondo. Frecuentemente comprueba su propio trabajo, su margen de error es aceptable, tanto en cálculos, ortografía y otros, pero siempre es necesario revisar el trabajo que presenta.
- B**  En su accionar siempre verifica y comprueba la exactitud de la información que maneja a fin de disminuir las indecisiones propias de un trabajo no revisado a fondo. Comprueba siempre su propio trabajo, su margen de error es mínimo, se puede confiar en la calidad de su trabajo.
- C**  Muy frecuentemente repasa y comprueba la exactitud de la información a que tiene acceso, con la finalidad de minimizar los errores. Comprueba su propio trabajo. Su margen de error es bajo, eventualmente se debe revisar su trabajo.
- D**  Raras veces revisa y comprueba la exactitud de la información que procesa o el trabajo que efectúa. Revisa en pocas ocasiones su propio trabajo, su margen de error es frecuente, tanto en cálculos, ortografía y otros. Se debe revisar siempre el trabajo que presenta.

### **III- ACEPTACIÓN DEL EVALUADO**

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 42 de 52

**IV- RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN.**

<u>Evaluado por:</u>	<u>Revisado por:</u>
Nombre : _____	Nombre: _____
Cargo: _____	Cargo: _____
Firma: _____	Firma: _____
Fecha: _____	Fecha: _____
Sello: _____	Sello: _____

**V- PUNTAJE FINAL** (a complementarse por la División de Recursos Humanos )


En el cuadro siguiente anote el puntaje obtenido en cada área evaluada y súmelo para obtener el puntaje final.

I. LOGRO DE OBJETIVOS	= PUNTAJE DE EVALUACIÓN DEL ÁREA	<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>
II. LOGRO DE COMPETENCIAS	= PUNTAJE DE EVALUACIÓN DEL ÁREA	<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>
PUNTAJE FINAL		<input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>

**RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO**

Marque con una "X" en el rango correspondiente de acuerdo al puntaje final.

Insuficiente	Superior
65	80      95      100
<input style="width: 560px; height: 20px;" type="text"/>	
Satisfactorio	Sobresaliente

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 43 de 52

## VI- PLAN DE MEJORA

En el siguiente cuadro anote las competencias o áreas que el empleado necesita mejorar. Conjuntamente con el evaluado determine un Plan de Acción para superar las deficiencias; y establezca fechas de seguimiento y retroalimentación.

COMPETENCIA	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE SEGUIMIENTO

### Comentarios del Evaluado:

---



---



---



---

### Comentarios del Evaluador:


---



---



---

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 44 de 52

## FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE SERVICIO

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- a. Leer, interpretar y analizar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- b. Anotar los datos generales del empleado a evaluar en los espacios correspondientes.
- c. Analizar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- d. Marcar con una x, el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del empleado evaluado.
- e. Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, resultados de gestión, apoyos recibidos y otorgados.
- f. Al finalizar la evaluación favor coloque su nombre, firma y fecha.
- g. Una vez completada la evaluación, deberá devolver los formularios a la División de Recursos Humanos.

### I- DATOS GENERALES.

Nombre del empleado :	Cargo:
Dirección-Oficina :	División :
Área:	Jefe inmediato:
Período de Evaluación:	Fecha de Evaluación:

### II- FACTORES DE DESEMPEÑO.


#### 1- Compromiso con la Organización.

Definición: Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos o se satisfagan las necesidades de la misma. Se manifiesta al poner la misión de la Institución por delante de las preferencias individuales.

- A**  Con frecuencia pone de manifiesto su disponibilidad para ayudar a sus compañeros. El respeto y la aceptación por lo que la Institución identifica como importante es frecuente. Usualmente establece lazos de afecto con la Organización o se preocupa por la imagen de la misma.
- B**  Siempre muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Constantemente respeta y acepta lo que la Institución considera importante. Continuamente puede expresar lazos afectivos con la Organización o preocupación acerca de la imagen de ésta.
- C**  Muy frecuentemente está disponible para ayudar a sus compañeros. Muy asiduamente acepta y respeta lo que la Institución considera importante. Con mucha frecuencia expresa vínculos afectivos con la Organización o preocupación al respecto de la imagen de ésta.
- D**  Raras veces muestra colaboración con sus compañeros. No siempre muestra una actitud de aceptación o respeto por lo que la autoridad establece como importante. Muy de vez en cuando expresa lazos de afecto con la Institución o se preocupa por la imagen de la misma.

#### 2. Pensamiento Analítico.

Definición: Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 45 de 52

- A**  Con frecuencia descompone en parte los problemas que se le presentan determinando las causas de los mismos y en su defecto identifica los pros y contras de las decisiones que toma. Frecuentemente determina las prioridades de las tareas que efectúa, según sea su orden de importancia.
- B**  Raras veces descompone los problemas que se le presentan en partes, establece las causas de los mismos y casi nunca identifica los pros y contras de las acciones a tomar. No toma en cuenta el orden de importancia de las tareas a realizar para priorizar las acciones a seguir.
- C**  Muy frecuentemente desglosa los problemas que se le presentan en partes y establece las causas de los mismos y en su defecto identifica los pros y contras de las decisiones. Muy frecuentemente determina las prioridades en las tareas que realiza, de acuerdo a su orden de importancia.
- D**  Siempre descompone en partes los problemas de trabajo que se le presentan, estableciendo las causas o identificando los pros y contras de su actuación. Constantemente establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.

### 3- Búsqueda de Información.


Definición: Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas, así como el aprendizaje continuo. Implica buscar información, herramientas, medios o motivos para actualizar sus conocimientos técnicos y encontrar las formas más convenientes de aplicar sus conocimientos al puesto de trabajo. Puede implicar el indagar o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

- A**  Con el propósito de entender adecuadamente las diferentes situaciones de su trabajo frecuentemente consulta a las personas que le pueden proporcionar información al respecto. Usualmente pone en práctica la información a su alcance y ante indecisiones sobre cómo actuar busca aclaración con las fuentes de información disponibles.
- B**  Siempre hace preguntas a las personas que son conocedoras de un tema concreto relacionado con su puesto, a fin de entender correctamente las distintas situaciones con las que se encuentra en su trabajo. Constantemente utiliza la información a su alcance o consulta las fuentes de información disponibles.
- C**  Rara vez hace preguntas a los compañeros de trabajo con que se relaciona a fin de conocer datos que le faciliten la comprensión de sus actividades laborales. Muy pocas veces usa la información a su disposición y no consulta a las fuentes de datos a su alcance al presentarse dudas.
- D**  Muy frecuentemente pregunta a las personas con las que se relaciona que sean conocedoras de información útil para su desempeño con el propósito de comprender claramente las situaciones relativas a su trabajo. Muy usualmente utiliza la información a su alcance y ante dudas consulta antes de actuar.

### 4-Orientación a resultados.

Definición: Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación a Resultados.

- A**  Con frecuencia efectúa su trabajo correctamente, mostrando insatisfacción ante la ineficiencia o pérdida de tiempo. Periódicamente implementa nuevas y mejores formas de hacer su trabajo y de alcanzar los objetivos Institucionales de igual manera manifiesta su interés por conocer cómo realiza su trabajo.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 46 de 52

- B**  Siempre realiza el trabajo eficientemente. Se frustra ante la presencia de errores o pérdida de tiempo, (por ejemplo lamenta haber perdido el tiempo y desea hacerlo mejor), aunque no realice mejoras concretas. Constantemente emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución presenta interés espontáneo por medir sus resultados de trabajo
- C**  Muy frecuentemente desempeña el trabajo adecuadamente. La pérdida de tiempo y la ineficiencia muy periódicamente le genera frustración, aunque no lleve a cabo mejoras concretas en el trabajo. Muy usualmente pone en la práctica nuevas formas de alcanzar los objetivos de la Institución mostrando interés por conocer los resultados de su trabajo.
- D**  Raras veces realiza su trabajo efectivamente. Es indiferente ante la pérdida de tiempo o ineficiencia. Usualmente efectúa las cosas de la misma forma sin identificar oportunidades de mejora, no muestra interés en recibir retroalimentación sobre la forma en que efectúa su trabajo.

#### 5- Orientación al Cliente.


Definición: Deseo de ayudar o servir a los clientes. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes. Cliente ha de entenderse en el sentido amplio: ciudadanos, instituciones, clientes internos u otros departamentos o unidades de la Institución.

- A**  Con frecuencia busca solucionar las quejas, problemas o preguntas que el cliente le hace llegar de la misma manera que le proporciona información al respecto de las tareas que realiza. Su comunicación con el cliente es periódica a fin de conocer sus necesidades y nivel de satisfacción. Es usual que actúe cortésmente con los clientes y les facilite información que les sea útil.
- B**  Siempre responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de las tareas asignadas. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Constantemente proporciona servicios de manera cordial y ofrece información útil.
- C**  Muy frecuentemente atiende las preguntas, quejas o problemas que el cliente le hace saber y le proporciona información sobre el avance de las tareas asignadas. Su relación con el cliente es muy frecuente por lo que se mantiene informado de sus necesidades y nivel de satisfacción. Muy periódicamente proporciona servicio a los clientes de manera amable y les brinda información de su utilidad.
- D**  Raras veces atiende las demandas del cliente manifestadas a través de preguntas, quejas o problemas y con la misma frecuencia le hace llegar información sobre el avance de las tareas asignadas. Su relación con el cliente es escasa lo cual le limita a conocer sus necesidades y las formas de solucionarlas. Muestra poca amabilidad con el cliente y se abstiene de entregarle información de valor.

#### 6- Trabajo en Equipo.

Definición: Deseo de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la intención debe ser genuina. "Equipo" se define en forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

- A**  Con frecuencia se expresa adecuadamente de los demás miembros del grupo, manifestando opiniones positivas al respecto de sus aptitudes y contribuciones al mismo. Frecuentemente es respetuoso con los demás, analizando previamente su actuación.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 47 de 52

- B**  En su accionar siempre habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Constantemente demuestra respeto por los demás, razonando siempre antes de actuar.
- C**  Muy frecuentemente se expresa adecuadamente de los demás miembros del grupo, manifestando perspectivas positivas en relación a sus habilidades, aportaciones, etc. Muy habitualmente se expresa en forma respetuosa con los demás, razonando su forma de interactuar.
- D**  Raras veces proporciona opiniones adecuadas de los demás miembros del grupo, haciendo notar solamente sus oportunidades de mejora. Por lo general es poco respetuoso con los demás, actúa sin previo razonamiento de los alcances de su comportamiento.

#### 7- Preocupación por el Orden y la Calidad.

Definición: Preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.

- A**  Frecuentemente revisa y corrobora la calidad de los datos o el trabajo, para disminuir los márgenes de error propios de una actividad revisada parcialmente. Su frecuencia de error es aceptable, tanto en cálculos, registros, etc., pero requiere que se le revise el trabajo que realiza.
- B**  Raras veces verifica y comprueba la exactitud de la información o trabajo que maneja, su margen de error es frecuente, por lo que siempre se debe revisar el trabajo que realiza.
- C**  Muy frecuentemente examina y constata la precisión de la información que maneja o del trabajo que elabora, con el propósito de disminuir las dudas propias de una actividad revisada parcialmente, eventualmente se debe revisar la calidad de su aportación laboral.
- D**  En su accionar siempre revisa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo a fin de minimizar las dudas propias de un trabajo no examinado a fondo. Comprueba siempre su propio trabajo, su margen de error es mínimo, se puede confiar en la calidad de su trabajo.

### III- ACEPTACIÓN DEL EVALUADO


\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

### IV- RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN.

<u>Evaluado por:</u>	<u>Revisado por:</u>
<b>Nombre :</b> _____ <b>Cargo:</b> _____ <b>Firma:</b> _____	<b>Nombre:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____ <b>Firma:</b> _____

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 48 de 52

<b>Fecha:</b> _____ <b>Sello:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____ <b>Sello:</b> _____
--	--

**V- PUNTAJE FINAL (a complementarse por la División de Recursos Humanos)**

En el cuadro siguiente anote el puntaje obtenido en cada área evaluada y súmelo para obtener el puntaje final.

<b>I. LOGRO DE OBJETIVOS</b>	<b>= PUNTAJE DE EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<input type="text"/>
<b>II. LOGRO DE COMPETENCIAS</b>	<b>= PUNTAJE DE EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<input type="text"/>
<b>PUNTAJE FINAL</b>		<input type="text"/>

**RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO**


Marque con una "X" en el rango correspondiente de acuerdo al puntaje final.

<b>Insuficiente</b>		<b>Superior</b>	
	<b>65</b>	<b>80</b>	<b>95    100</b>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			
<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>		

**VI- PLAN DE MEJORA**

En el siguiente cuadro anote las competencias o áreas que el empleado necesita mejorar. Conjuntamente con el evaluado determine un Plan de Acción para superar las deficiencias; y establezca fechas de seguimiento y retroalimentación.



	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 49 de 52

COMPETENCIA	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE SEGUIMIENTO

**Comentarios del Evaluado:**

---



---



---



---

**Comentarios del Evaluador:**


---



---



---

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 50 de 52

## **INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMULARIOS DE EVALUACION DE COMPETENCIAS (Aplicable a los formularios de todos los grupos ocupacionales)**

### **I- DATOS GENERALES.**

En este apartado se deberá anotar el nombre completo del empleado evaluado; la Dirección u Oficina a la cual pertenece, la División de la cual forma parte, así como el área en la cual trabaja; de igual manera se anotará el nombre del Jefe inmediato, el período de tiempo que comprende la evaluación y la fecha en que se realiza ésta.

### **II- FACTORES DE DESEMPEÑO.**

En este apartado el funcionario evaluador marcará con una “x”, el literal junto al recuadro que corresponda al grado de evaluación de cada uno de los factores, que a su juicio le corresponde al empleado evaluado.

### **III-ACEPTACIÓN DEL EVALUADO.**

En este espacio se anotará el nombre del empleado evaluado, quien firmará junto a su nombre en concepto de estar de acuerdo con la evaluación que haya obtenido, debiendo anotar adicionalmente la fecha en que realiza esa acción.

### **IV- RESPONSABLES DE LA EVALUACION.**

En el espacio de “Evaluado por”, el funcionario evaluador deberá anotar su nombre, cargo, firma, fecha en que realizó la evaluación y el sello de su dependencia.

En el apartado “Revisado por”, el superior jerárquico del funcionario evaluador, deberá registrar su nombre, cargo, firma, fecha en que realiza la revisión de la evaluación y el sello de su dependencia.


### **V- PUNTAJE FINAL**

Este formulario será complementado por la División de Recursos Humanos.

En el romano I, se anotará el puntaje obtenido en la evaluación incluida en el formulario Logro de Objetivos.

En el romano II, se anotará el valor que corresponda al total que resulte de la asignación de grados de cada factor, incluidos en la Tabla de Puntuación, según haya sido el literal que el evaluador haya seleccionado en el Formulario de Evaluación del Desempeño, correspondiente a cada grupo ocupacional.

En el espacio de Puntaje Final se incluirá el total de los puntajes obtenidos en las dos modalidades de evaluación: Logro de Objetivos y Evaluación del Desempeño en base a Competencias, y que conformará el puntaje final de la evaluación.

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 51 de 52

En el espacio Resultado General del Desempeño se colocará una “x” en el espacio graduado del 65 al 100, según haya sido el puntaje final de la evaluación, a fin que sea el mismo representado gráficamente.

#### VI- PLAN DE MEJORA.

En el espacio de Competencia se anotará el área que a juicio del evaluador, el empleado deba mejorar, como producto de la evaluación.

En el apartado Acciones a Realizar, se deberá anotar el plan de acción que se determine con el evaluado para superar el área a mejorar.

En el espacio de Fecha de Seguimiento, se anotará las fechas que se acuerden entre evaluador y evaluado para darle seguimiento a las acciones a realizar para superar las áreas a superar.


En Comentarios del Evaluado, éste anotará cualquier observación que a su juicio sea relevante, en relación al Plan de Mejora establecido.

En el espacio de comentarios del Evaluador, este anotará cualquier observación que a su juicio sea de relevancia, relativa al Plan de Mejora acordado con el evaluado.

#### VII- TABLAS DE PUNTUACION

##### Personal de Dirección.

No	Factor	Peso	Grados			
			a	b	c	D
1	Compromiso con la Organización.		10	20	15	5
2	Pensamiento Analítico.		5	10	7.5	2.5
3	Pensamiento Conceptual.		7.5	10	5	2.5
4	Orientación a Resultados.		10	5	15	20
5	Impacto e Influencia.		7.5	15	11.25	3.75
6	Gestión de Equipos.		3.75	15	11.25	7.5
7	Trabajo en equipo.		5	10	7.5	2.5
Total		100	48.75	85	72.5	43.75

	<b>OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Código:</b>
	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Nº de Página:</b> 52 de 52

b) Personal Técnico.

No	Factor	Peso	Grados			
			a	b	c	D
1	Compromiso con la Organización.		5	10	7.5	2.5
2	Pensamiento Analítico.		5	20	15	10
3	Búsqueda de Información.		20	5	15	10
4	Orientación a Resultados.		10	5	15	20
5	Orientación al Cliente.		2.5	5	3.75	1.25
6	Impacto e Influencia.		5	10	7.5	2.5
7	Trabajo en equipo.		2.5	5	3.75	1.25
8	Preocupación por el Orden y la Calidad.		5	10	7.5	2.5
Total		100	55	70	75	50

Personal Administrativo.

No	Factor	Peso	Grados			
			a	b	c	D
1	Compromiso con la Organización.		2.5	5	3.75	1.25
2	Pensamiento Analítico.		5	2.5	7.5	10
3	Búsqueda de Información.		10	20	15	5
4	Orientación a Resultados.		7.5	15	11.25	3.75
5	Orientación al Cliente.		7.5	15	11.25	3.75
6	Trabajo en equipo.		10	20	15	5
7	Preocupación por el Orden y la Calidad.		7.5	15	11.25	3.75
Total		100	50	92.50	75	32.5

Personal de Servicio.

No	Factor	Peso	Grados			
			a	b	c	D
1	Compromiso con la Organización.		2.5	5	3.75	1.25
2	Pensamiento Analítico.		2.5	1.25	3.75	5
3	Búsqueda de Información.		5	10	2.5	7.5
4	Orientación a Resultados.		12.5	25	18.75	6.25
5	Orientación al Cliente.		12.5	25	18.75	6.25
6	Trabajo en equipo.		7.5	15	11.25	3.75
7	Preocupación por el Orden y la Calidad.		7.5	3.75	11.25	15
Total		100	50	85	70	45