



**Instituto Nacional de Pensiones
de los Empleados Públicos**

INSTRUCTIVO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

San Salvador, diciembre de 2016

IDENTIFICACIÓN
INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

AUTORIZADO POR:



Presidente

Lic. Andrés Rodríguez Celis



Gerente

Inga. Juana María Coto Estrada

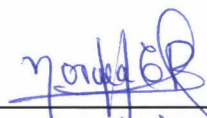


PRESENTADO POR:



Subgerente Administrativa

Licda. Deysi Nohemí Ramírez Flores



Jefa de Recursos Humanos

Licda. Norma Elizabet Benavides de Fortis



CONTENIDO

I. Generalidades	3
A. Objetivos	3
B. Marco Legal	3
C. Alcance	3
II. Factores de la Evaluación de Desempeño	5
III. Sistema de Medición	11
IV. Proceso Para la Evaluación del Desempeño	13
V. Disposiciones Finales	14
VI. Anexos y Formularios.....	15

I. GENERALIDADES

A. Objetivo general.

El presente instructivo tiene como finalidad establecer los lineamientos y el mecanismo para desarrollar el proceso de Evaluación del Desempeño de los empleados del INPEP.

La evaluación del desempeño, es una herramienta administrativa para la gestión del recurso humano. La aplicación de ella servirá para que, a través de los canales regulares administrativos, las políticas y normativa interna, se tomen decisiones con fundamento técnico en cuanto a la rotación o movimientos de personal, sean estos dentro o fuera de un departamento o sección.

B. Marco Legal

Normas Técnicas de Control Interno Específicas del INPEP.

Art. 86.-

- i) El Departamento de Recursos Humanos, a través de su Instructivo de Evaluación de Desempeño, evaluará permanentemente de forma anual su rendimiento, el cual deberá ser igual o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para su función.

C. Alcance.

1. La evaluación del desempeño permitirá conocer tres componentes laborales del empleado:
 - a) Desempeño de las funciones.
 - b) Desarrollo conductual.
 - c) Necesidades de capacitación o desarrollo continuo.

2. La evaluación del desempeño será en base a la metodología de “90 grados”, es decir que, cada jefe evaluará a su subalterno inmediato. La evaluación del desempeño de 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los trabajadores.
3. La evaluación de habilidades y conducta se realizará diferenciadamente por niveles ocupacionales, según las siguientes categorías:
 - a) Subgerencias y Unidades
 - b) Jefaturas.
 - c) Administrativos.
 - d) Operativos o de servicio.

El departamento de Recursos Humanos, será responsable de clasificar y dar a conocer, cuando sea requerido, los puestos tipo que conforman cada uno de las categorías descritas anteriormente.

4. La evaluación del desempeño permitirá informar al personal evaluado, sobre cómo está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, promoviendo una retroalimentación de su desempeño.
5. Descubrir las carencias y necesidades de formación continua (capacitación) que el personal pueda presentar, para considerarlo en el plan de capacitación anual.

II. FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

A. PARA LA EVALUACIÓN FUNCIONAL.

Este apartado de la evaluación consiste en valorar el desempeño sobre las responsabilidades funcionales del cargo. Para ello se deberá tomar como base el descriptor de puestos para cada puesto tipo, y se deberá valorar cada una de las funciones establecidas.

B. PARA LA EVALUACIÓN CONDUCTUAL Y DE HABILIDADES.

La evaluación conductual y de habilidades se realizará en base a las categorías establecidas previamente en este instructivo, según los factores siguientes:

1. CATEGORÍA DE SUBGERENTES Y JEFE DE UNIDAD:

a) Liderazgo:

Le caracteriza don de liderazgo y ejerce eficientemente la dirección del personal a su cargo, motivándoles y acompañándoles en la realización de los objetivos.

b) Enfoque estratégico:

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución, para que posteriormente se tomen decisiones enfocadas a la estrategia institucional.

c) Orientación a los resultados:

Actuación efectiva en el desempeño de las funciones, sabiendo priorizar lo urgente de lo importante.

d) Trabajo en equipo:

Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

e) Administración de recursos:

Capacidad para utilizar y distribuir efectivamente los diferentes recursos de la institución, lo cual se ve reflejado en el alcance de los objetivos.

Asimismo, comprende la capacidad para supervisar y dirigir la realización del trabajo.

f) Responsabilidad:

Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.

g) Resolución de conflictos:

Habilidad en el manejo y solución del conflicto de intereses laborales del personal.

h) Relaciones de trabajo:

Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.

2. CATEGORÍA DE JEFATURAS:

a) Organización y planificación:

Capacidad para prever y proyectar las metas, actividades y recursos, a fin de cumplir con los objetivos asignados.

b) Análisis y síntesis:

Habilidad para comprender y manejar la información de manera pragmática, brindando soluciones apropiadas y oportunas para el trabajo.

c) Liderazgo:

Habilidad para el don de liderazgo y ejercer eficientemente la dirección del personal a su cargo, motivándoles y acompañándoles en la realización de los objetivos.

d) Resolución de conflictos:

Habilidad en el manejo y solución del conflicto de intereses laborales del personal.

e) Administración de recursos:

Capacidad para utilizar y distribuir efectivamente los diferentes recursos de la institución, lo cual se ve reflejado en el alcance de los objetivos.

Asimismo, comprende la capacidad para supervisar y dirigir la realización del trabajo.

f) Trabajo en equipo:

Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

g) Responsabilidad:

Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.

h) Relaciones de trabajo:

Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.

3. CATEGORÍA DE ADMINISTRATIVOS:

a) Atención al usuario:

Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.

b) Análisis y síntesis:

Habilidad para comprender y manejar la información de manera pragmática, brindando soluciones apropiadas y oportunas para el trabajo.

c) Orden y calidad:

Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras.

d) Iniciativa y criterio:

Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir resultados efectivos.

e) Responsabilidad:

Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.

f) Relaciones de trabajo:

Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.

g) Trabajo en equipo:

Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

h) Colaboración:

Se refiere al interés y demostración para apoyar en actividades laborales adicionales, a fin de lograr los objetivos institucionales.

4. CATEGORÍA DE OPERATIVOS:

a) Atención al usuario:

Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.

b) Responsabilidad:

Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.

c) Colaboración:

Se refiere al interés y demostración para apoyar en actividades laborales adicionales, a fin de lograr los objetivos institucionales.

d) Trabajo en equipo:

Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

e) Relaciones de trabajo:

Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.

f) Iniciativa y criterio:

Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir resultados efectivos.

g) Orden y calidad:

Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras.

h) Habilidad para seguir instrucciones:

Disposición para acatar instrucciones y ejecutarlas.

C. PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA.

Como parte del proceso de evaluación, se deben revisar los conocimientos del evaluado sobre los diferentes temas técnicos o administrativos para la realización de su trabajo.

De esta manera se podrán identificar las carencias y necesidades de formación que el personal pueda presentar para realizar correctamente su trabajo; también se pueden identificar oportunidades para mejorar o actualizar algún tema afín.

Los acuerdos a los que se llegue entre el evaluador y evaluado, referentes a la identificación de formación continua, serán incluidos en el formulario para la evaluación de desempeño.

D. MÉTODO DE EVALUACIÓN MEDIANTE ENTREVISTA.

La evaluación del desempeño, mediante la metodología de 90 grados, se caracteriza porque el desarrollo de la misma se realiza mediante una entrevista, dirigida por el jefe inmediato de cada trabajador.

Dentro de los beneficios de este método resalta la retroalimentación, ya que se generan las condiciones adecuadas para indicarle al subalterno como ha sido su desempeño en el puesto de trabajo y como ello incide al logro de los objetivos del departamento, unidad o de la subgerencia, según sea el caso.

Una vez se hayan explicado los objetivos de la evaluación de desempeño, se deberán valorar todos y cada uno de los factores de evaluación, teniendo cuidado de no dejarse llevar por posibles prejuicios del evaluado, sean negativos o positivos.

III. SISTEMA DE MEDICIÓN

1. Valoración de los factores de medición:

Primeramente se establece que la medición de cada uno de los factores, tanto funcionales como conductuales, se realizará en una escala del 1 al 10.

Dicha escala indica que 1 es la valoración más baja, mientras que 10 será la más alta; y los valores intermedios entre estos dos límites (1-10) indicarán en grado de inclinación hacia una valoración baja o alta, según sea considerado.

2. Ponderación de los factores de medición:

Los factores valorados se ponderarán según lo establecido en la siguiente tabla, en donde la evolución de los factores funcionales tiene una mayor ponderación, debido a que representa el cumplimiento de las funciones, tareas y metas del trabajo; sin embargo los factores conductuales, los cuales incluyen las habilidades y

conocimientos, también representan un buen porcentaje de la evaluación, puesto que el comportamiento del trabajador implica gran interés para la institución:

FACTORES	PODERACIÓN
Funcionales	60 %
Conductuales	40 %

De acuerdo a la tabla anterior, una vez se hayan valorado todos los factores funcionales y conductuales, se deberá obtener un valor promedio y realizar el cálculo aritmético con la ponderación establecida. Al final se obtendrá un promedio general, el cual consistirá en la valoración total de la evaluación. A continuación se presenta un ejemplo:

Si el promedio de los factores Funcionales es: 8

Luego se multiplica por su ponderación: $8 \times (60\%) = 4.8$

Si el promedio de los factores Conductuales es: 8.5

Luego se multiplica por su ponderación: $8.5 \times (40\%) = 3.4$

Finalmente se totalizan ambos resultados: $4.8 + 3.4 = 8.2$

Lo que significa que la evaluación total es de: 8.2

CRITERIOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	9.5 - 10.0
Sobresaliente	9.0 - 9.4
Normal	7.0 - 8.9
Bajo lo normal	1 - 6.9

IV. PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Inicio del proceso.
2. El Departamento de Recursos Humanos, actualiza los formatos para la evaluación del desempeño, en lo relacionado a los factores funcionales para cada puesto tipo, acorde a los descriptores de puestos, y a las categorías según el Instructivo para la Evaluación del Desempeño.
3. El Departamento de Recursos Humanos, informa al personal sobre:
 - a) Explica la metodología para la Evaluación del Desempeño.
 - b) Período para realizar la evaluación del desempeño.
4. Las unidades organizativas, realizan la evaluación del desempeño para cada uno del personal inmediato a su cargo, utilizando el formulario “Evaluación del Desempeño”
5. Las Unidades Organizativas, una vez llenado el formulario “Evaluación del Desempeño” lo envían en original al Departamento de Recursos Humanos.
6. El departamento de Recursos Humanos, consolida la información y elabora informe de Evaluación de desempeño, para ser presentado a la Subgerencia Administrativa y a la Gerencia.
7. El departamento de Recursos Humanos, consolida la información referente a la detección de capacitaciones, para ser considerada en la elaboración de dicho plan anual.
8. El Departamento de Recursos Humanos, Resguarda la evaluación original en el expediente de personal, correspondientemente.
9. Fin del Proceso.

V. DISPOSICIONES FINALES

1. El presente documento entrará en vigencia a partir de la fecha de su autorización.
2. Toda modificación al contenido, deberá ser canalizada a través del Departamento de Recursos Humanos.

VI. ANEXOS Y FORMULARIOS

FORMATO PARA CATEGORÍA 1



INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CATEGORÍA 1 - SUBGERENTES Y JEFES DE UNIDADES

PROMEDIO GENERAL

I. PARTE. IDENTIFICACION	
FECHA EVALUACIÓN	
NOMBRE DEL EVALUADO	
CARGO	
CÓDIGO EMPLEADO	
SUBGERENCIA / UNIDAD	
DEPARTAMENTO / SECCIÓN	

II. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS (60%)											
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											

SUBTOTAL (PROMEDIO)

III. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CUNDUCTUAL (40%)											
N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	LIDERAZGO										
2	ENFOQUE ESTRATEGICO										
3	ORIENTACION A RESULTADOS										
4	TRABAJO EN EQUIPO										
5	ADMINISTRACION DE RECURSOS										
6	RESPONSABILIDAD										
7	RESOLUCION DE CONFLICTOS										
8	RELACIONES DE TRABAJO										

SUBTOTAL (PROMEDIO)



IV. PARTE. FORMACION CONTINUA

V. PARTE. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EVALUADOR	COMENTARIOS DEL EVALUADO

VI. PARTE. FIRMAS DE PARTICIPACION

FIRMA EVALUADOR	_____
FIRMA DEL EVALUADO	_____



FORMATO PARA CATEGORÍA 2



INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CATEGORÍA 2 - JEFATURAS

PROMEDIO GENERAL

I. PARTE. IDENTIFICACION	
FECHA EVALUACIÓN	
NOMBRE DEL EVALUADO	
CARGO	
CÓDIGO EMPLEADO	
SUBGERENCIA / UNIDAD	
DEPARTAMENTO / SECCIÓN	

II. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS (60%)											
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											

SUBTOTAL (PROMEDIO)

III. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CUNDUCTUAL (40%)											
N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN										
2	ANÁLISIS Y SÍNTESIS										
3	LIDERAZGO										
4	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS										
5	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS										
6	TRABAJO EN EQUIPO										
7	RESPONSABILIDAD										
8	RELACIONES DE TRABAJO										

SUBTOTAL (PROMEDIO)



IV. PARTE. FORMACION CONTINUA

V. PARTE. COMENTARIOS	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR	COMENTARIOS DEL EVALUADO

VI. PARTE. FIRMAS DE PARTICIPACION	
FIRMA EVALUADOR	_____
FIRMA DEL EVALUADO	_____



FORMATO PARA CATEGORÍA 3



INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CATEGORÍA 3 - ADMINISTRATIVOS

PROMEDIO GENERAL

I. PARTE. IDENTIFICACION	
FECHA EVALUACIÓN	
NOMBRE DEL EVALUADO	
CARGO	
CÓDIGO EMPLEADO	
SUBGERENCIA / UNIDAD	
DEPARTAMENTO / SECCIÓN	

II. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS (60%)											
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											

SUBTOTAL (PROMEDIO)

III. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CUNDUCTUAL (40%)											
N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ATENCION AL USUARIO										
2	ANÁLISIS Y SÍNTESIS										
3	ORDEN Y CALIDAD										
4	INICIATIVA Y CRITERIO										
5	RESPONSABILIDAD										
6	RELACIONES DE TRABAJO										
7	TRABAJO EN EQUIPO										
8	COLABORACIÓN										

SUBTOTAL (PROMEDIO)



IV. PARTE. FORMACION CONTINUA

V. PARTE. COMENTARIOS	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR	COMENTARIOS DEL EVALUADO

VI. PARTE. FIRMAS DE PARTICIPACION	
FIRMA EVALUADOR	_____
FIRMA DEL EVALUADO	_____



FORMATO PARA CATEGORÍA 4.



INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CATEGORÍA 4 - OPERATIVOS O DE SERVICIOS

PROMEDIO GENERAL

I. PARTE. IDENTIFICACION	
FECHA EVALUACIÓN	
NOMBRE DEL EVALUADO	
CARGO	
CÓDIGO EMPLEADO	
SUBGERENCIA / UNIDAD	
DEPARTAMENTO / SECCIÓN	

II. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS (60%)											
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											

SUBTOTAL (PROMEDIO)

III. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CUNDUCTUAL (40%)											
N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ATENCION AL USUARIO										
2	RESPONSABILIDAD										
3	COLABORACIÓN										
4	TRABAJO EN EQUIPO										
5	RELACIONES DE TRABAJO										
6	INICIATIVA Y CRITERIO										
7	ORDEN Y CALIDAD										
8	HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES										

SUBTOTAL (PROMEDIO)



IV. PARTE. FORMACION CONTINUA

V. PARTE. COMENTARIOS	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR	COMENTARIOS DEL EVALUADO

VI. PARTE. FIRMAS DE PARTICIPACION	
FIRMA EVALUADOR	_____
FIRMA DEL EVALUADO	_____