




	Elabora/modifica	Revisa	Responsable
Sello:			
Firma:			
Nombre:	Lic. Óscar Edgardo Díaz	Licda. Ethel Elizabeth Cabrera de Valdez	Ing. Jorge Antonio Castaneda Cerón
Cargo:	Director de Administración	Directora Ejecutiva	Presidente
Fecha:	18/12/2023	18/12/2023	18/12/2023
APROBADO Junta Directiva			
Aprueba: Junta Directiva			
Sesión: JD-29/2023		Fecha: 18/12/2023	

<p align="center">MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Aprobación: 18/12/2023</p>	<p>Código: DAD-10</p>	
---	-----------------------------------	---------------------------	--

INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como propósito proveer a todos los niveles de dirección y jefaturas de la Autoridad Salvadoreña del Agua un instrumento apropiado para la Gestión de Desempeño de los miembros del personal de la institución, en este se determinan los lineamientos y criterios que deben emplearse para medir los rendimientos individuales, con el propósito de que se puedan promover acciones que contribuyan al desarrollo, al mejoramiento de su productividad y la eficiencia institucional.

Así mismo, se profundiza en el instrumento que determina la evaluación del desempeño del personal, el cual se traduce en fortalezas y oportunidades de mejora para cada evaluado, a fin de crear un plan de acción y formación que contribuya a generar y fortalecer las competencias que se encuentran en menos desarrollo y potenciar las de alto rendimiento. Inicialmente es una herramienta de gestión de personal unilateral, en la que los jefes evalúan a sus colaboradores directos, estimando dos aspectos importantes: *objetivos y competencias*.

1. Base legal

Reglamento Interno de la Autoridad Salvadoreña del Agua, Art. 21.

2. Objetivo General

Establecer los lineamientos, normas, metodología y criterios para el sistema de gestión del desempeño del personal, con base en competencias y contribuir al logro de objetivos, de acuerdo con la cultura y la estrategia de la Autoridad Salvadoreña del Agua.


3. Alcance

Aplicable para todo el personal contratado en la Autoridad Salvadoreña del Agua a efecto de medir la gestión del desempeño de cada colaborador.

4. Roles y Responsabilidad

4.1 Técnico de Talento Humano: Es el encargado de sensibilizar y capacitar a los Directores, Jefes y todo el personal sobre el proceso de evaluación de desempeño, herramienta y en la técnica de retroalimentación de desempeño. Apoya en la ejecución, administración y mantenimiento de la herramienta de evaluación, así como de recibir todas las evaluaciones firmadas por los evaluadores y evaluados.

4.2 Jefe de Talento Humano: Administra y da mantenimiento al proceso y sistema de Gestión del Desempeño. Es el encargado de supervisar que el proceso se ejecute en su totalidad, realiza el informe con los resultados de la evaluación del desempeño anual y el Plan Anual de Formación, con base a las recomendaciones de formación que cada Director o Jefe coloca en la plataforma correspondiente. Acompaña a la Dirección Ejecutiva en la revisión y definición de los objetivos, indicadores o metas.

<p align="center">MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Aprobación: 18/12/2023</p>	<p>Código: DAD-10</p>	
---	-----------------------------------	---------------------------	--

6. Marco Conceptual

A continuación, se detalla la explicación de los tipos de objetivos y competencias:

6.1 Tipos de Objetivos:

- Objetivos institucionales: Están referidos a los resultados que se obtienen para la institución en general.
- Objetivos de la dirección o unidad: Están referidos a los resultados que se obtienen en la unidad o dirección en particular.
- Iniciativas estratégicas: Son proyectos especiales de tipo estratégico que contribuirán al logro de los resultados de la institución.
- Objetivos de productividad: En estos podrían incluirse también las metas individuales asignadas.


**Para los primeros 2 años de funcionamiento la institución evalúa únicamente: objetivos institucionales, referidos a resultados en general.*

6.2 Tipos de Competencias

Competencias que evaluar según descriptor del puesto y en base a tipos de puesto:

- Institucionales: se asignan a todo el personal. Son diez competencias, las cuales son:
 - CI-01: Creatividad
 - CI-02: Servicio
 - CI-03: Liderazgo
 - CI-04: Autoridad
 - CI-05: Comunidad
 - CI-06: Innovación
 - CI-07: Integridad
 - CI-08: Lealtad
 - CI-09: Igualdad
 - CI-10: Responsabilidad
- Jerárquicas: se asignan al personal que ocupa puestos que tienen personal a cargo.
 - CJ-01: Orientación a Resultados
 - CJ-02: Pensamiento Estratégico
 - CJ-03: Toma de Decisiones
 - CJ-04: Habilidad de Delegar
- Específicas: se estipulan al personal de acuerdo con la asignación que se haya hecho en el descriptor del puesto que ocupa.
- Técnicas: se estipulan al personal de acuerdo con la asignación que se haya hecho en el descriptor del puesto que ocupa.

** Para los primeros años de funcionamiento la institución integra únicamente competencias institucionales, jerárquicas o específicas en la Evaluación de Desempeño.*

<p align="center">MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	<p>Aprobación: 18/12/2023</p>	<p>Código: DAD-10</p>	
---	-----------------------------------	---------------------------	--

7.1 Fijación de objetivos y competencias a evaluar

Para efectos iniciales, en el mes de octubre la Unidad de Talento Humano con validación de la Dirección de Administración y Dirección Ejecutiva, define los objetivos y competencias generales a medir en el instrumento de la Evaluación de Desempeño.

7.2 Evaluación del Desempeño: Objetivos y Competencias

La evaluación se basa en hechos y comportamientos observables y en función de ello, se establece una categorización del desempeño. Es importante analizar que se hizo y que no, analizar el desempeño esperado según la meta establecida para el objetivo versus desempeño real, para establecer una calificación basada en hechos, datos relevantes, comportamientos demostrados, metas y objetivos cumplidos.

La evaluación de desempeño tendrá un modelo de evaluación por objetivos y competencias:

- **Objetivos:** Se establecen objetivos y se evalúa en base a su cumplimiento, para evaluar aspectos clave del negocio y el trabajo.
- **Competencias:** Medir el desempeño de cada integrante de la institución sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa.

La evaluación del desempeño se realiza mediante una herramienta tecnológica, la cual cuenta con un documento guía de usuario para su uso. Este estará disponible en la [intranet](#) institucional para ser descargado por todo el personal ASA.

7.3 Diagnóstico de Necesidades

Dentro de la herramienta de evaluación de desempeño cada evaluador detalla 2 formaciones (como máximo) según necesidad y con referencia al cargo funcional que desempeña la persona, la cual será tomada en cuenta en el Diagnóstico de Necesidades del siguiente año.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es fundamental para orientar los esfuerzos institucionales y desarrollar a partir de él los programas de capacitación.

8. Pasos para el desarrollo de la Evaluación de Desempeño

- 8.1 El evaluador define los puntajes de la evaluación de desempeño antes de comunicar los resultados.
- 8.2 El evaluador se reúne con el evaluado para explicar los objetivos, puntajes y proporcionar feedback.
- 8.3 Se definen 2 formaciones según necesidad.
- 8.4 Se acuerdan acciones de mejora según los resultados.
- 8.5 Las evaluaciones firmadas por ambas partes se envían a la Unidad de Talento Humano.
- 8.6 Los resultados se archivan en el expediente de cada colaborador.