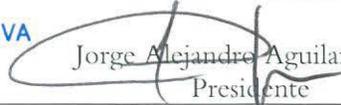


 <p>GOBIERNO DE EL SALVADOR</p>	<p>FONDO AMBIENTAL DE EL SALVADOR</p> <p>FONAES</p> <p>DIRECCIÓN EJECUTIVA</p>	<p>Aprobado por Junta Directiva</p> <p>Acta N°: 08/18</p> <p>Punto IV</p> <p>Fecha: 16/05/2018</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

Instrumento # 5



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Revisó:	Autorizó:
  <p>José Alfredo Rodríguez Flamenco Director Ejecutivo</p>	  <p>Jorge Alejandro Aguilar Zarco Presidente</p>
26/09/2019	26/09/2019

titulo	Contenido	página
	Alcance y vigencia	3
	Marco Legal	3
I	Introducción	4
II	Objetivo General del Manual	4
III	Conceptos Básicos	4
IV	Política General para Evaluación del Desempeño	9
V	Políticas Específicas para Evaluación del Desempeño	10
VI	Sistema de evaluación del desempeño	12
VII	Formación y/o Capacitación	16
ANEXOS		
1	Procedimiento para la Evaluación del Desempeño	19
2	Procedimiento para la Capacitación Anual del Personal	22
3	Formulario para la Evaluación del Desempeño	24

ALCANCE Y VIGENCIA

El presente Manual será de aplicación para todas las personas de la institución, con excepción del Presidente, así como de quienes desarrollen labores en modalidad de servicios profesionales, consultores y personal sub contratado; y entrará en vigor en el momento que Junta Directiva lo estipule en su aprobación.

MARCO LEGAL

Como fundamento del presente Manual de Evaluación de Desempeño, se tendrán las normas aplicables para la tutela de los Recursos Humanos del FONAES incluidas en el siguiente marco legal:

1. Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
2. Reglamento de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
3. Reglamento Interno de Trabajo del FONAES
4. Código de Trabajo de El Salvador

I. INTRODUCCIÓN.

La gestión del desempeño de los funcionarios y empleados de las instituciones se ha venido generalizando como una herramienta de gestión estratégica de los recursos humanos. Diseñada y desarrollada para su aplicación en las grandes organizaciones, ha demostrado ser una herramienta útil, pero con objetivos claramente establecidos y con responsabilidad social, como es el caso de FONAES.

La finalidad fundamental de la evaluación y gestión del desempeño, es el desarrollo y la mejora del desempeño de los empleados para perfeccionar la gestión de los resultados en su conjunto.

La gestión del desempeño va más allá de la evaluación, la cual es solamente una parte de aquella. La gestión del desempeño alude a la gestión de los recursos humanos para fomentar su desarrollo, diseñar su capacitación y ubicarlos correctamente a partir del seguimiento constante y la evaluación de su desempeño. El objetivo último y principal de la gestión del desempeño es la mejora constante, tanto de personal como de la institución.

II. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Contar con una metodología para la evaluación del desempeño que permita la gestión correcta del accionar de todo el personal, que sea compartida y común para todos los puestos de trabajo, para favorecer el desarrollo de los colaboradores y apoyar el fortalecimiento administrativo.

III. CONCEPTOS BÁSICOS

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del Trabajador en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una institución puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son

siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las instituciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la institución o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la institución.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Uso de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución. La Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- ✓ La vinculación de la persona al cargo.
- ✓ Entrenamiento.
- ✓ Promociones.
- ✓ Incentivos por el buen desempeño.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado.
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la institución.

- ✓ Retroalimentación con la información del propio trabajador/a evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la institución y los usuarios externos del FONAES.

Beneficios para el Trabajador/a

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la institución más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- ✓ Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la institución.
- ✓ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores/as.
- ✓ Estimula a los empleados para que brinden a la institución sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- ✓ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- ✓ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe

El jefe tiene oportunidad para:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores/as.
- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores/as para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para el FONAES

- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada trabajadores/as.
- ✓ Puede identificar a los trabajadores/as que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los trabajadores/as (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Señala con claridad a los trabajadores/as sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- ✓ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- ✓ Invita a los trabajadores/as a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Otros beneficios

- a.- Captación de Recursos Humanos
- ✓ Revisar y valorar los criterios de selección.

- ✓ Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- ✓ Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b. Compensaciones

- ✓ Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

c. Motivación.

- ✓ Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción.

- ✓ Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- ✓ Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la institución.
- ✓ Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.

e. Comunicación.

- ✓ Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- ✓ Facilitar la operación de cambios.
- ✓ Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- ✓ Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

g. Descripción de Puestos.

- ✓ Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- ✓ Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- ✓ Capacitación.
- ✓ Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

IV. POLÍTICA GENERAL PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Sistema de Evaluación del Desempeño, deberán ejecutarse buscando alcanzar grados de objetividad y equidad.

El FONAES, dispondrá de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en conceptos modernos de administración integrada de los Recursos Humanos, que al ser evaluada en su conjunto, contribuirá en el cumplimiento de los grandes retos estratégicos que son trazados.

El sistema no debe ser visto únicamente como una simple evaluación de final de período, sino más bien como una herramienta con múltiples ventajas tanto para los evaluados como para los evaluadores.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, las jefaturas podrán identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayudará a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

Por política de la institución se deberá entender que el sistema de gestión del desempeño será útil si colabora con el FONAES en los siguientes aspectos:

- a) El aseguramiento del logro de los resultados deseados de gestión estratégica y operativa.
- b) El aprendizaje permanente y el mejoramiento de las gestiones personales y colectivas, tanto en el nivel de coordinaciones y jefaturas, así como en el técnico y operativo.
- c) La incorporación de un conjunto de parámetros de desempeño, que se expresan en ciertos valores y comportamientos deseados como guía de conductas compartidas.
- d) La clarificación de las expectativas del superior en relación a la modalidad de gestión y a sus resultados.
- e) La consolidación de la retroalimentación con el colaborador que permita explorar las expectativas del mismo y sus necesidades de formación y desarrollo.
- f) El fortalecimiento de los responsables en su rol protagónico de soporte a los colaboradores.

Principalmente, el sistema de gestión del desempeño deberá sentar las bases de un proceso objetivo, equitativo y participativo, tanto en la negociación de objetivos como en la evaluación final de resultados.

V. POLÍTICAS ESPECÍFICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. El FONAES programará al menos una vez al año, una evaluación del desempeño del funcionario o empleado, que servirá para: a) evaluar el desenvolvimiento del empleado en el cargo, b) potenciar su desarrollo, y c) incrementar la productividad de las Institución a través de motivar el mejoramiento del desempeño de los funcionarios y empleados.
2. El proceso de Evaluación del Desempeño dará inicio con la Planificación Estratégica de la institución.
3. Terminada y aprobada la planificación estratégica, se procederá por las jefaturas a elaborar la planificación operativa anual, la cual contendrá productos específicos a conseguir en el año.
4. Con la información de la planificación operativa, cada empleado procederá a establecer sus resultados con base a la descripción del puesto, identificando los productos a desarrollar en su gestión y los pesos de importancia que tendrá cada indicador de gestión.
5. Una vez el jefe inmediato haya aprobado el plan operativo de cada colaborador, se establecerán las áreas en que será capacitado y los apoyos que cada uno recibirá en el año.
6. Cada jefatura tendrá reuniones de seguimiento con su unidad de trabajo según lo estime conveniente, siendo la frecuencia idónea de una vez por mes y mínima de cada tres meses. En estas reuniones se evaluará el avance en el cumplimiento de los planes operativos y se tomarán las acciones correctivas o preventivas, dependiendo del caso, contingentemente a la desviación encontrada.
7. Las Evaluaciones del Desempeño, deberán ser realizadas por el jefe inmediato del empleado, a través de una reunión bilateral y presencial mediante el diálogo. La Evaluación del Desempeño deberá ser remitida al Departamento de Recursos Humanos para ser agregada al expediente respectivo. El jefe inmediato deberá guardar registro del desempeño de sus subalternos, para que al realizarse la siguiente Evaluación del Desempeño se tenga en cuenta las actuaciones del empleado durante el período inmediato anterior, y la evaluación sea lo más objetiva posible.
8. El Departamento de Planificación, dentro del seguimiento que hace al cumplimiento de los planes operativos, entregará a la Dirección Ejecutiva y Presidencia un informe del período a evaluar sobre el avance en el cumplimiento de los resultados. Esta entrega se deberá realizar de manera

previa a las reuniones bilaterales de evaluación. En el informe recomendará las acciones pertinentes a cada unidad, dependiendo de los resultados alcanzados.

9. En el último mes del año se efectuará la evaluación del desempeño con los formularios aprobados. Se podrán realizar evaluaciones intermedias por decisión de la Presidencia y/o Dirección Ejecutiva.
10. El Director Ejecutivo será evaluado por el Presidente, quien presentará los resultados de la evaluación a la Junta Directiva.
11. Una vez efectuada la evaluación, cada Jefe y Coordinador presentará los resultados del personal bajo su cargo a la Dirección Ejecutiva.
12. La Dirección Ejecutiva conocerá de los resultados de cada evaluación incluyendo las de los Coordinadores y en función del seguimiento a los instrumentos de planificación podrá:
 - a. Confirmar la calificación
 - b. Observar la calificación
13. Ante los casos en que se observe la calificación, la Dirección Ejecutiva y el Jefe inmediato del empleado, se reunirán con éste, para dialogar sobre la calificación. Para justificar una observación, la evidencia del empleado debe constar por escrito. De este proceso, se levantará un acta en la que consten los resultados.
14. Ante una inconformidad de la evaluación de un empleado, este podrá recurrir al nivel inmediato superior de su jefe inmediato; en donde se expondrá y se resolverá sobre el caso. En el caso de que se trate de los subalternos inmediatos de la presidencia del FONAES, en primer lugar, se recurrirá a ventilarse con la Dirección Ejecutiva y de no llegarse a un acuerdo se puede ventilar el caso en Junta Directiva. Si se resuelve a favor del empleado, se tendrá que corregir la evaluación.
15. Las opciones de resultado para la evaluación serán las siguientes: Mejorable, Bueno, Muy bueno y Excelente.
16. Si un evaluado/a obtiene un "Mejorable" como resultado; se elaborará una carta de compromiso y se programará una evaluación trimestral; si el resultado vuelve a ser "Mejorable", se evaluarán las circunstancias que motivaron dicha calificación y se adecuará a lo contemplado en el art. 71 del Código de Trabajo, respecto de la negligencia reiterada del trabajador.
17. De todo lo anterior, se dejará constancia por escrito, del cual se remitirá copia a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos, para que sea archivado en el expediente del empleado.

18. Las personas que obtengan la calificación de Muy Bueno y Excelente tendrán preferencia para promociones, capacitaciones nacionales o en el extranjero y otros estímulos aprobados por Junta Directiva.
19. Una evaluación del desempeño no significa revisión de salario, sin embargo, los resultados de las mismas, pueden ayudar para determinar las próximas o futuras revisiones de salario o promociones.
20. Las Evaluaciones del Desempeño, podrán servir para la toma de decisiones en cuanto a:

RECONOCIMIENTOS: Encaminado a motivar y recompensar a aquellas personas que tengan un desempeño sobresaliente.

CAPACITACIONES: Orientada a detectar necesidades de capacitación que permitan mejorar aquellas áreas susceptibles de ser corregidas a través de ella, buscando perfeccionar las habilidades y las destrezas de los funcionarios y empleados con el fin de que se trasladen a su puesto de trabajo y este sea realizado de una manera efectiva.

PROMOCIONES: Capaz de identificar en las personas evaluadas, las competencias para que puedan ser promovidas a otros cargos de mayor jerarquía y/o responsabilidad.

MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL: Detectar en el clima o ambiente laboral existente algunos problemas que afectan el desempeño institucional, con el fin de tomar acciones para que puedan ser corregidos o minimizados.

APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL: Identificar necesidades de personal en las diferentes áreas de la institución.

INCREMENTOS O NIVELACIONES SALARIALES: Promover aumentos de salarios dentro del rango de la plaza que ocupa el funcionario o empleado, en razón de los méritos obtenidos en la evaluación del desempeño, sujeto a la disponibilidad presupuestaria.

21. El formulario original de evaluación se enviará a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos para que sean archivados en el expediente del empleado; al evaluado se le entregará una copia de la evaluación.

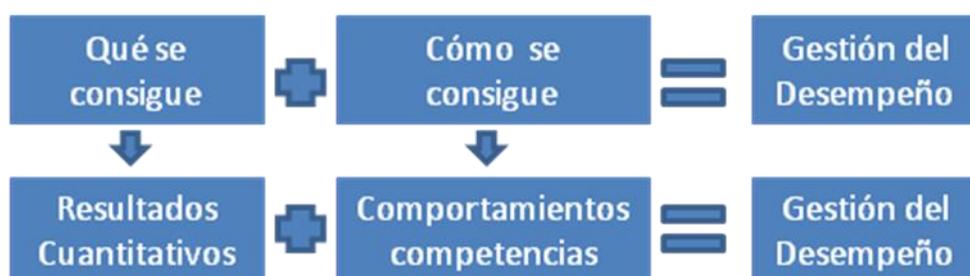
VI. SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Definición del Sistema de Gestión del Desempeño

La Gestión del Desempeño es un proceso sistemático a través del cual se estima el aporte que los miembros de una institución hacen a sus fines y objetivos en relación con lo que se espera de ellos y con base en esta apreciación se toman

decisiones sobre su desarrollo, ubicación, delegación de responsabilidades y recompensa.

Elementos del Sistema



El desempeño de las personas viene definido por dos elementos clave, cuya clarificación y evaluación constituyen las principales finalidades del Sistema de Gestión del Desempeño:

Qué aporta a la institución, es decir, en qué medida entrega los resultados para los cuales fue creado su puesto.

Cómo lo hace, hasta qué punto asume y promueve en el seno de la institución los valores y comportamientos que en su desarrollo van a hacer posible un desempeño superior en línea con las demandas y expectativas de los programas desarrollados por FONAES.

El **qué** se define y evalúa a través de los **resultados** que el ocupante del puesto debe alcanzar en un período determinado. Los resultados a obtener por cada miembro de la institución estarán determinados por los objetivos de la Unidad organizativa superior a cuya consecución debe contribuir el subordinado con su trabajo, y deberán enmarcarse dentro de la misión de su propio puesto, la de su área de trabajo, ya sea en la oficina central o en las oficinas regionales y de la institución en su conjunto.

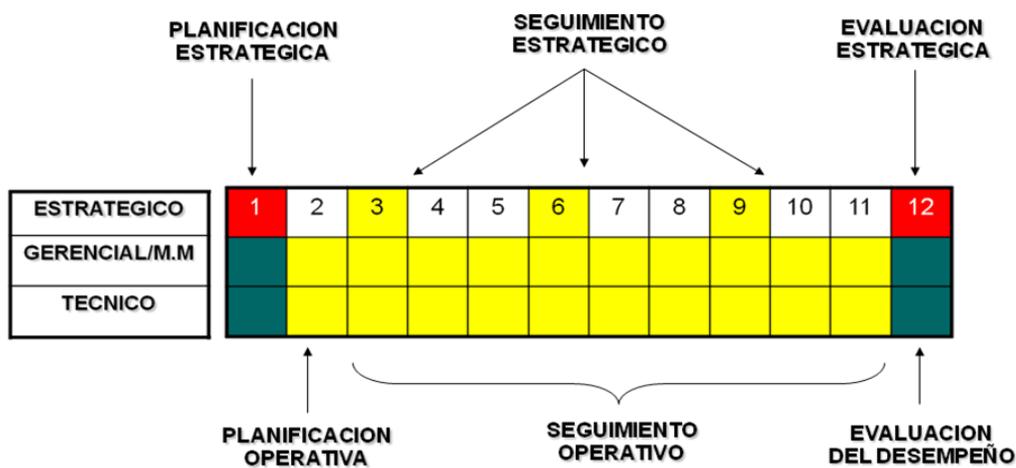
El **cómo** se determina y mide por medio de los comportamientos y competencias y del grado de compromiso de la persona con la Visión y Misión de la institución.

Las **Competencias**, por su parte, son el conjunto de capacidades, actitudes y comportamientos que caracterizan a las personas en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

El peso específico que se dé a cada uno de los dos elementos en la evaluación final del desempeño de los empleados variará de acuerdo al nivel de responsabilidad del puesto ocupado. La evaluación de los puestos de mayor nivel de responsabilidad y complejidad organizativa, concederá un mayor peso al *qué* (resultados obtenidos) que al *cómo* (comportamientos y competencias). Mientras que esta relación se revierte a medida que el nivel del puesto en el sistema de clasificación va disminuyendo, y el *cómo* (competencias) adquiere la mayor ponderación dentro de la evaluación final del desempeño.

El Sistema de esta manera reconoce que los puestos de mayor nivel tienen una mayor responsabilidad en la consecución de los resultados y metas de la institución. Por el contrario, el aporte que los puestos pueden hacer a estos objetivos es menor a medida que se van alejando de las posiciones de jefaturas o coordinaciones, pero siempre teniendo una incidencia en ellos, que el Sistema reconoce y recoge.

Fases del sistema



- Fase de Planeación. Este es el inicio del proceso y durante esta Fase se establecen los objetivos a perseguir, los indicadores de cumplimiento, las metas a alcanzar, las ponderaciones de los distintos factores y las formas de calcularlos.

Objetivos. Aquí se definen los objetivos estratégicos y a partir de ahí se derivan los objetivos de las jefaturas y departamentos. La definición de los objetivos incluye, la ponderación de los mismos, el establecimiento de Indicadores para medir su cumplimiento, la fijación de metas para el período, y la identificación de las acciones principales para lograrlos.

Áreas Clave de Resultado: Para esta parte de la planificación se utilizará el apartado definido en la Descripción del Puesto de Trabajo. Estos resultados

deberán tener un peso para saber la importancia relativa del cumplimiento de cada uno en función del plan estratégico.

- **Fase de Seguimiento.** Una vez cumplida la Fase de Planeación, la aplicación del Sistema prevé la realización periódica de sesiones de seguimiento y apoyo entre el Evaluador y los Evaluados con el objeto de apreciar el progreso de cada uno de ellos en la consecución de sus propias metas, informarles sobre la evolución de los indicadores de gestión y los planes de trabajo de las Jefaturas y Coordinaciones, esto con el propósito de identificar problemas y perfeccionar los planes de acción para alcanzar los resultados esperados. Estas sesiones también deben permitir a los Superiores identificar debilidades en el desempeño de sus colaboradores y tomar las medidas necesarias para ayudarles a superarlas.
- **Fase de evaluación final.** Al final del período se realiza la evaluación final, en qué medida y de qué forma cumplimos las metas que nos habíamos previsto, tanto en materia del *qué* como del *cómo*. Esta evaluación nos indicará la calidad del desempeño de cada miembro de la institución, en una forma que permite comparar los resultados de los distintos empleados de la Unidad organizativa y de éstos con los de otras Unidades.

Las sesiones de seguimiento y apoyo deben servir para ir indicando a cada quien como va y lo que tiene que hacer para mejorar sus resultados.

Una vez concluida la Fase de Evaluación final se regresará nuevamente a la planeación de los objetivos del siguiente ciclo en la que se incorporarán los aprendizajes institucionales del ciclo anterior. Los objetivos y metas de la Institución expresan su estrategia para cumplir la misión asignada y los objetivos y metas de las Unidades subordinadas representan estrategias específicas o tácticas para alcanzar los resultados definidos. El seguimiento y evaluación del cuadro de indicadores de distinto nivel permitirá a las autoridades de la institución identificar las estrategias y tácticas que funcionaron mejor y aquellas que tuvieron dificultades, para así definir objetivos de mejor calidad en el siguiente ejercicio de planeación; les permitirá comprender mejor la dificultad y alcances de las metas establecidas para, en el futuro, ir haciéndolas cada vez más realistas, a la vez que retadoras; y les permitirá conocer cada vez mejor a la institución y al personal con que cuenta y poder así, hacer una gestión cada vez más eficaz y eficiente.

- **Fase de entrevistas de evaluación a colaboradores.** Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede

emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los méritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- ✓ Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- ✓ Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- ✓ Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- ✓ Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- ✓ Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- ✓ Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

Ponderación final de la evaluación

La ponderación final de la evaluación estará basada en una escala tipo Likert, con las siguientes puntuaciones:

Nivel	Puntuación	Escala de Evaluación
IV	91 A 100 PUNTOS	EXCELENTE
III	71 A 90 PUNTOS	MUY BUENO
II	60 A 70 PUNTOS	BUENO
I	0 A 59 PUNTOS	MEJORABLE

VII. FORMACIÓN Y/O CAPACITACIÓN

El FONAES brindará formación y/o capacitación a sus funcionarios y empleados, para promover la actualización y el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad o en la aplicación de una nueva tecnología, previniendo disminuir riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las competencias del funcionario o empleado.

La formación y/o capacitación servirá además para crear un clima de mejora de la calidad y satisfacción entre los funcionarios y empleados, fomentando una actitud

positiva hacia su trabajo y hacia el FONAES, minimizando esfuerzos y estimulando el espíritu de trabajo en equipo.

El FONAES desarrollará un Plan Anual de Capacitaciones, a través del Departamento de Administración y Recursos Humanos, de acuerdo a las necesidades de formación detectadas por los coordinadores y jefes respectivos en las evaluaciones del desempeño o por otros medios; y a la disponibilidad presupuestaria, que buscará desarrollar las habilidades y aptitudes de los miembros de su personal en el campo de sus competencias, persiguiendo con ello, el logro de los objetivos de su puesto de trabajo. Las necesidades de formación y/o capacitación no planteadas oportunamente tendrán una prioridad de atención inferior.

Los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones recibidas en el interior o exterior del país, deberán ponerse en práctica en sus puestos de trabajo, y de acuerdo al tipo de capacitación y las necesidades existentes, podrán realizarse actividades que lleven un efecto multiplicador hacia el interior de la entidad. Los eventos de capacitación en el exterior deberán contar con un informe que contemple un resumen de los conocimientos adquiridos.

Todo el personal obligatoriamente debe recibir los eventos capacitación y desarrollo que le sean programados, asistiendo con puntualidad durante el desarrollo del evento, salvo caso fortuito o fuerza mayor. En casos en los que el empleado no pueda atender dicha capacitación, deberá brindar la justificación respectiva para que sea evaluada por la Unidad Financiera Institucional, si es procedente o no.

Los capacitadores e instructores podrán ser internos o externos a la institución, nacionales o extranjeros, siempre que estén calificados y preparados para los cursos que impartirán. Además, pueden ser coordinadas con otras instituciones u organizadas por el FONAES.

Los cursos de capacitación deben notificarse a los participantes con anticipación, para que se preparen y al mismo tiempo lo tomen en consideración para hacer los ajustes necesarios en el tiempo que estarán ausentes en sus labores, si así fuera el caso.

VIII. ANEXO

- 1.- Procedimiento para la Evaluación del Desempeño
- 2.- Procedimiento para la Capacitación Anual del Personal
- 3.- Formularios para la Evaluación del Desempeño

	<i>fecha</i>	<i>páginas</i>
	Mayo de 2018	4
Proceso : GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Procedimiento: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Introducción: El FONAES, dispondrá de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en conceptos modernos de administración integrada de los Recursos Humanos que, al ser evaluada en su conjunto, contribuirá en el cumplimiento de los grandes retos estratégicos que son trazados todos los años.		
Objetivo: Contar con una metodología para la evaluación del desempeño que permita la gestión correcta del accionar de todo el personal, que sea compartida y común para todos los puestos de trabajo, para favorecer el desarrollo de los colaboradores y apoyar el fortalecimiento administrativo.		
Políticas: Manual de Evaluación del Desempeño		
Base Legal / Documentos Normativos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ley del Fondo Ambiental de El Salvador 2. Reglamento de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador 3. Reglamento Interno de Trabajo 4. Código de Trabajo de El Salvador 5. Manual de Puestos de Trabajo 		
Formatos/Formularios: Formulario Evaluación del Desempeño		
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Presidente	Dirige la elaboración del Plan Estratégico de la institución para un período de tres años. En el taller de Planificación Estratégica participan los miembros de Junta Directiva, el Director Ejecutivo, Coordinadores, técnicos clave y todo personal, así como otras personas que la Presidencia estime conveniente.
2	Junta Directiva	Aprueba el Plan Estratégico de la institución.
3	Coordinadores y jefes de área.	Cada coordinación y jefatura deberá elaborar y presentar al Director Ejecutivo un Plan operativo.

		<i>fecha</i>	<i>páginas</i>
		Mayo de 2018	4
<i>Proceso :</i> GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		<i>Procedimiento:</i> EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
4	Director Ejecutivo	Revisa el Plan Operativo de cada Coordinación y Jefatura, y lo presenta a aprobación de Junta Directiva.	
5	Director Ejecutivo	Remite los Planes Operativos al Departamento de Planificación, para su respectivo seguimiento	
6	Director Ejecutivo, Coordinador de Departamento, Jefe de Unidad	Coordinan la aprobación de las acciones de capacitación y desarrollo de cada empleado para el período.	
7	Director Ejecutivo, Coordinador de Departamento, Jefe de Unidad	Coordinan y Dirigen las reuniones periódicas de seguimiento a los planes operativos de manera mensual o trimestral	
8	Coordinador de Administración y Recursos Humanos	Envía oportunamente los formularios para la evaluación del desempeño a cada Departamento y Unidad	
9	Coordinador de Planificación	Envía oportunamente el informe de avance en el cumplimiento de los resultados de los planes operativos correspondiente al período que se va a evaluar, a la Dirección Ejecutiva y Presidencia	
10	Presidente, Director Ejecutivo, Coordinador de Departamento, Jefe de Unidad	Evalúan al personal subordinado, utilizando los formularios de Evaluación del Desempeño.	
11	Presidente, Director Ejecutivo, Coordinador de Departamento, Jefe de Unidad	Remiten al Director Ejecutivo las Evaluaciones del Desempeño.	

		<i>fecha</i>	<i>páginas</i>
		Mayo de 2018	4
<i>Proceso :</i> GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		<i>Procedimiento:</i> EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
12	Director Ejecutivo	Ante los casos de Observación se reunirá con el empleado y el Jefe inmediato del empleado, para dar la oportunidad de justificar su calificación. La evidencia del empleado debe constar por escrito. No se tendrán como válidas justificaciones verbales. De todo esto, se levantará un acta en la que consten los resultados.	
13	Empleado/a	Ante una inconformidad de la evaluación de un empleado, este podrá recurrir ante el nivel inmediato superior. El presidente del FONAES, deberá excusarse de conocer de los recursos, de las evaluaciones realizadas por él mismo. Si se resuelve a favor del empleado, se tendrá que corregir la evaluación.	
14	Presidente, Director Ejecutivo, Coordinador de área, Jefe de área y Empleado/a.	Acordarán acciones de mejora para subsanar deficiencias en el desempeño y firmarán de manera conjunta el formulario de Evaluación del Desempeño	
15	Presidente, Director Ejecutivo, Coordinador de área, Jefe de área	En el caso de que el evaluado obtenga una calificación en la escala de evaluación de "Mejorable", se elaborará una carta de compromiso y se programará una siguiente evaluación, para los tres meses siguientes; si el resultado vuelve a ser "Mejorable", se evaluarán las circunstancias que motivaron dicha calificación y se adecuará a lo contemplado en el art. 71 del Código de Trabajo, respecto de la negligencia reiterada del trabajador.	
16	Director Ejecutivo	Enviará el formulario en original a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos para que sea archivado en el expediente del empleado. Se entregará al evaluado una copia del mismo.	

		<i>fecha</i>	<i>páginas</i>
		Mayo de 2018	4
Proceso : GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		Procedimiento: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
		FIN DEL PROCEDIMIENTO	
		<i>fecha</i>	<i>páginas</i>
		Mayo de 2018	2
Proceso : GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		Procedimiento: CAPACITACIÓN ANUAL DEL PERSONAL	
Introducción: El FONAES capacitará a su personal anualmente; como parte del objetivo de desarrollar al talento humano.			
Objetivo: Contar con una preparación académica y técnica del personal, así como con una constante actualización de su formación.			
Políticas: Manual de Evaluación del Desempeño			
Base Legal / Documentos Normativos: 1. Ley del Fondo Ambiental de El Salvador 2. Reglamento de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador 3. Reglamento Interno de Trabajo 4. Código de Trabajo de El Salvador 5. Manual de Puestos de Trabajo			
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Coordinador del Departamento de Administración y Recursos Humanos	Requiere a las jefaturas las necesidades de capacitación del personal	
2	Jefaturas y Coordinaciones	Remiten las necesidades de capacitación del personal	

 FONAES <small>FONDO AMBIENTAL DE EL SALVADOR</small>		<i>fecha</i>	<i>páginas</i>
		<i>Mayo de 2018</i>	<i>4</i>
<i>Proceso :</i> GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		<i>Procedimiento:</i> EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
3	Coordinador del Departamento de Administración y Recursos Humanos	Elabora el Plan Anual de Capacitaciones del personal	
4	Coordinador del Departamento de Administración y Recursos Humanos	Remite a la Dirección Ejecutiva el Plan Anual de Capacitaciones para sus observaciones y aprobación	
5	Director Ejecutivo	Emite observaciones del plan, aprueba el plan. Instruye sobre su implementación.	
6	Coordinador del Departamento de Administración y Recursos Humanos	Notifica a todo el personal sobre el Plan Anual de Capacitaciones	
7	Coordinador del Departamento de Administración y Recursos Humanos	En coordinación con las coordinaciones y jefaturas, ejecuta el plan anual de capacitaciones	
8	Coordinador del Departamento de Administración y Recursos Humanos Coordinadores de área	Coordinan los eventos en los que se capacitará al personal, lo cual dependerá de si son internos o externos. Esto en cuanto a local, convocatorias, en general en cuestiones logísticas. FIN DEL PROCEDIMIENTO	

**FONDO AMBIENTAL DE EL SALVADOR
FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

PARTE I IDENTIFICACION

Nombre de la persona evaluada:	
Cargo:	
Unidad organizativa:	
Fecha de ingreso a la organización:	Fecha de evaluación:
Nombre de evaluador/a	

PARTE II INDICACIONES

- 1.- Lea cuidadosamente el formulario, asegurándose de contestar cada sección.
- 2.- Efectúe la evaluación con el mayor grado de objetividad recordando que sentimientos personales no deberán afectar la evaluación.
- 3.- Considere el desempeño del evaluado durante todo el período, no permita que acontecimientos recientes, alteren su apreciación sobre su desempeño
- 4.- La parte III del formulario está referida al cumplimiento de los Indicadores de Gestión
- 5.- La parte IV se refiere a la Calidad Operativa del empleado/a en ella se evaluarán los comportamientos, las competencias y el grado de compromiso con la organización
- 6.- La parte V está dedicada al Plan de Desarrollo del empleado/a, aquí deberá anotar todas las acciones que en términos de capacitación o entrenamiento se recomienda para el empleado/a y que serán financiadas por la organización.
- 7.- La parte VI está reservada para el empleado/a y en ella anotará su plan de mejora individual y compromisos de mejora, tanto en el plano del comportamiento como en en el auto-desarrollo de sus competencias técnicas.
- 8.- Al final del formulario se deberán estampar las firmas suya y del evaluado/a

	Puntuación	Escala
Evaluación anterior:		
Evaluación actual:		
Comentarios:		

PARTE III RESULTADOS CUANTITATIVOS

AREAS CLAVE DE RESULTADOS #1		PESO%	LOGRO	TOTAL
RESULTADOS				
RESULTADOS				
RESULTADOS				

AREAS CLAVE DE RESULTADOS #2		PESO%	LOGRO	TOTAL
RESULTADOS				
RESULTADOS				
RESULTADOS				

AREAS CLAVE DE RESULTADOS #3		PESO%	LOGRO	TOTAL
RESULTADOS				
RESULTADOS				
RESULTADOS				

AREAS CLAVE DE RESULTADOS #4		PESO%	LOGRO	TOTAL
RESULTADOS				
RESULTADOS				
RESULTADOS				

AREAS CLAVE DE RESULTADOS #5		PESO%	LOGRO	TOTAL
RESULTADOS				
RESULTADOS				
RESULTADOS				
Total		100%	Escala 1 10	%# LOGRO

PARTE IV CALIDAD OPERATIVA PERSONAL ADMINISTRATIVO

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento del empleado, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCION										
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.										
CANTIDAD DE TRABAJO: Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que realiza dichas labores.										
CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.										
CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.										
COLABORACIÓN: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.										
B.- CARACTERISTICAS INDIVIDUALES										
ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.										
PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.										
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.										
RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.										
INICIATIVA: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.										

NOTA	
------	--

PARTE IV CALIDAD OPERATIVA PERSONAL TECNICO/PROFESIONAL

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento del empleado, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCION										
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.										
COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.										
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.										
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.										
B.- CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES										
DISCIPLINA: Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario establecido.										
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento adecuado en el trabajo con sus superiores, compañeros, usuarios y visitantes. Considere cortesía, tacto y control de emociones.										
DISCRECIÓN Y TACTO: aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.										
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.										
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.										
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.										

NOTA	
------	--

PARTE IV CALIDAD OPERATIVA PERSONAL DE JEFATURA

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento del empleado, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCION										
PLANIFICACIÓN: Capacidad para programar, de forma oportuna, las estrategias de trabajo a ejecutar en tiempo presente y futuro.										
DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.										
TOMA DE DECISIONES: Forma como resuelve los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta.										
COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.										
RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.										
B.- CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES										
CREATIVIDAD EN LAS TAREAS: Facilidad para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar el trabajo.										
DISCRECIÓN Y TACTO: Grado de confianza que se puede depositar en el servidor para mantener información confidencial.										
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.										
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente.										
PRESENTACIÓN PERSONAL: Imagen que presenta a nivel institucional, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.										

NOTA	
------	--

PARTE IV CALIDAD OPERATIVA PERSONAL GERENCIAL

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento del empleado, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCION										
PLANIFICACIÓN: Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto y largo plazo.										
DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.										
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN: Aptitud para lograr la información que busca al comunicarse con otro individuo.										
TOMA DE DECISIONES: Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.										
COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.										
B.- CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES										
CAPACIDAD PARA MEDIR RESULTADOS: Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.										
LIDERAZGO: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Considere habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.										
RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.										
CREATIVIDAD EN LAS TAREAS: Aptitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y procedimientos de trabajo.										
COMUNICACIÓN: Habilidad para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos.										

NOTA	
------	--

GRUPOS OCUPACIONALES	RESULTADO CUANTITATIVO	CALIDAD OPERATIVA
ADMINISTRATIVOS	10%	90%
TECNICOS/PROFESIONALES	50%	50%
JEFATURAS	50%	50%
GERENCIAS	70%	30%

PARTE V PLAN DE DESARROLLO

PARTE VI PLAN INDIVIDUAL DE MEJORA

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO/A

Control de edición y revisión			
Número de Instrumento	Referencia de documento a actualizar.	Edición	Fecha de actualización
5	Acta N° 08/18 PUNTO IV Fecha: 16/05/2018	01	16/05/2018