



# Manual de Evaluación de Desempeño

Gerencia Talento Humano

Diciembre 2018

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	3
RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA.....	4
PROPÓSITO DEL MANUAL.....	4
ALCANCE DEL MANUAL.....	4
PROCEDIMIENTO.....	5
Lineamientos para la Gestión y Evaluación del Desempeño .....	5
Clasificación de los Puestos de Trabajo.....	8
Facultados para Evaluar .....	8
Ejecución de la Evaluación .....	9
Actividades a realizar y responsables.....	9
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	11
MEDICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	14
Cálculo de la medición de la evaluación de resultados.....	14
Cálculo de la medición de la evaluación de competencias .....	14
Cálculo del Resultado Final de la Evaluación del Desempeño .....	22
ACEPTACIÓN DE LOS RESULTADOS. ....	23
ANEXO 1. Evaluación de Desempeño en el SATH .....	24
ANEXO 2. Ejemplo de formulario de Evaluación de Desempeño.....	30

## INTRODUCCIÓN

Las Evaluaciones del Desempeño son herramientas de gestión destinadas a revisar y redirigir los resultados organizacionales, evaluando de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias del personal, aportan al logro de los objetivos institucionales. Mediante este proceso se determina el nivel de rendimiento y productividad laboral, así como las fortalezas y oportunidades de mejora que presenta un empleado o empleada en el desempeño de su cargo.

Desde el año 2011, el Fondo Solidario para la Salud (FOSALUD) ha evaluado el desempeño de todo el personal de forma anual. La herramienta de evaluación ha contemplado desde entonces tanto la valoración de las funciones/actividades desarrolladas por cada empleado para cada puesto de trabajo, como las competencias asociadas a cada uno de ellos.

Como seguimiento al Plan Estratégico Institucional 2014-2019, y a la perspectiva 3 “DESARROLLAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO Y EL SOPORTE TECNOLÓGICO”, con relación al objetivo estratégico “Implementar una gestión eficiente e innovadora del talento humano para garantizar el compromiso, la efectividad y la orientación al usuario”, el FOSALUD, con el apoyo de la Dirección de Profesionalización de la Función Pública del Órgano Ejecutivo, ha desarrollado durante el año 2017 una revisión en profundidad de la herramienta y metodología de evaluación de desempeño que se venía implementando. El objetivo ha sido buscar un modelo que permita avanzar en la mejora continua, generando una concientización e identificación del personal de la institución con sus objetivos estratégicos y metas de acuerdo a cada uno de los puestos de trabajo, a partir de un sistema de la medición objetiva de resultados que permita la identificación de la calidad del trabajo y la capacidad del talento humano, para tomar medidas que incrementen las capacidades y habilidades del personal en la ejecución de sus labores, así como alinear su desempeño al objetivo estratégico institucional.

El presente manual es una guía de aplicación profesional basado en la observación, la evaluación de competencias y el diseño de metas con características específicas aplicadas a cada puesto de trabajo, que estimulen la consecución y cumplimiento de los objetivos del grupo, midan el aporte individual al objetivo común e incentive el crecimiento personal.

## RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

El mantenimiento de este manual es responsabilidad de la Unidad de Desarrollo de Competencias, de la Gerencia del Talento Humano del FOSALUD, quien velará por que el presente documento se mantenga actualizado en todo momento, cumpliendo con las normas y políticas internas del FOSALUD.

## PROPÓSITO DEL MANUAL.

Establecer las normas y procedimientos que faciliten el desarrollo del proceso de Evaluación del Desempeño como parte de un sistema de gestión eficiente del Talento Humano que integra el desempeño del personal, generando la concientización e identificación del personal de la institución con sus metas, a fin de obtener un incremento en la eficiencia y productividad laboral.

El presente manual pretende establecer los lineamientos para obtener los siguientes objetivos:

- Proporcionar los instrumentos para la aplicación del proceso de gestión y evaluación del desempeño.
- Orientar de manera sistemática al personal que participa en el proceso de gestión y evaluación del desempeño, para realizar una correcta aplicación de los instrumentos.
- Sistematizar de manera objetiva el seguimiento de los planes individuales para el cumplimiento de metas que conlleven al resultado institucional esperado.
- Determinar los niveles y porcentajes de avance, junto con sus indicadores de medición.

## ALCANCE DEL MANUAL

Este manual es aplicable a todas las unidades y personal, tanto administrativo como operativo, que conforma el Fondo Solidario para la Salud.

## PROCEDIMIENTO

### Lineamientos para la Gestión y Evaluación del Desempeño

La Evaluación del desempeño se realizará en la vía de Jefatura a colaborador/a.

La duración de cada período de evaluación será como máximo de un año, sin embargo, queda a criterio de la Dirección Ejecutiva fijar otros plazos y períodos menores para dicha evaluación.

Todo el personal estará sujeto al Sistema de Evaluación del Desempeño, a excepción del Director/a Ejecutivo/a y aquel personal que tenga menos de tres meses de laborar en la institución.

Las personas de nuevo ingreso a la Institución o aquellos que por diversas causas tengan menos de tres meses de trabajo al momento de evaluar el rendimiento, no quedarán sujetos a la aplicación de este Sistema de Evaluación, y serán sujetos de evaluación por el superior inmediato de acuerdo al periodo de prueba que establece la Ley.

Si por motivo de licencias u otro tipo de ausencia del evaluador o evaluado, la entrevista de evaluación no se logre realizar en el periodo programado, ésta deberá programarse en fecha posterior, a efecto de que la comunicación de los resultados esperados sea realizada.

El proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño, estará conformado por dos fases:

1. Fase de Planificación Individual de Objetivos.

Se define como el inicio del proceso que implica el establecimiento de objetivos de planificación, indicadores de cumplimiento, metas a alcanzar, porcentajes o ponderaciones de los factores a evaluar y las formas de calcularlos. Así mismo la calidad operativa y competencias que debe desarrollar prioritariamente.

La Planificación Individual de Objetivos deberá ser acorde a los objetivos estratégicos de la institución, por lo que se tomará como base para su elaboración el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual (POA) de la Unidad Organizativa a la que pertenece la persona a evaluar, así como el Descriptor y Perfil actualizado del puesto correspondiente, donde se establecen las funciones y metas del mismo.

El documento individual de Evaluación de Desempeño de cada puesto deberá elaborarse en el mes de enero de cada año, y compartido con cada empleado y empleada en el primer trimestre del año.

## 2. Fase de Evaluación del Desempeño.

Es la evaluación realizada al final del período definido, que permite conocer en qué medida y de qué forma se cumplen las metas propuestas. Esta evaluación refleja la calidad del desempeño de cada trabajador y los resultados alcanzados y debe realizarse completando y registrando el resultado final en el formulario diseñado para tal fin.

La Evaluación de Desempeño se realizará con base a la Planificación Individual de cada persona evaluada, tomando en cuenta las observaciones y acuerdos tomados en las actividades de seguimiento y monitoreo de la persona evaluada.

El procedimiento de Evaluación del Desempeño, se realizará por lo menos una vez al año, entre los meses de noviembre y diciembre, y cada jefatura podrá realizarlo directamente en el Sistema de Administración del Talento Humano (SATH) o descargando el formulario de evaluación y luego de realizado, enviando los resultados finales de las Evaluaciones de Desempeño a la Gerencia de Talento Humano, a más tardar la segunda semana del mes de enero de cada año, para que ésta pueda realizar el proceso de registro respectivo.

La Evaluación del desempeño considerará tres componentes o áreas:

1. Evaluación de resultados para cada cargo funcional. Los resultados estarán alineados con el Plan Operativo anual y el Descriptor de puesto.
2. Evaluación de competencias para cada tipo de puesto. Se definen cuatro tipos de puestos en base a su responsabilidad y clasificación en el Manual de Descriptores y Perfiles de puesto:
  - a. Puestos Gerenciales (PG)
  - b. Puestos Técnicos Con personal a cargo (PTC)
  - c. Puestos Técnicos Sin personal a cargo (PTS)
  - d. Puestos de Apoyo

3. Fortalezas, Áreas de mejora y Necesidades de Aprendizaje de cada persona evaluada.  
Este formulario servirá de base para la elaboración de un Plan de Capacitación y Desarrollo del personal perteneciente a cada Unidad Organizativa.

El Formulario de Evaluación de Desempeño será cumplimentado por todas las jefaturas de forma electrónica a través del Sistema de Administración de Talento Humano (SATH), para lo que el FOSALUD proporcionará los medios adecuados y posibles para su realización.

En caso de no ser posible realizar la Evaluación de Desempeño de forma electrónica, se podrá descargar el formulario en papel, de forma que se cumplimente a mano en la entrevista de evaluación entre la persona evaluadora y evaluada, en cuyo caso se firmará el documento por ambas partes para su validación y se remitirá a la Unidad de Desarrollo de Competencias de la Gerencia de Talento Humano.

Cuando el formulario es cumplimentado a través del SATH, la validación por parte del evaluador se registrará al momento de ingresar la valoración y, para que quede registrada la validación por parte de la persona evaluada, ésta deberá ingresar en el SATH con su clave de usuario y contraseña, revisar la valoración obtenida y señalar la aceptación o no de los resultados finales.

La persona evaluada podrá aportar sus comentarios personales a la evaluación de resultados obtenidos en su desempeño antes de realizar la aceptación de su evaluación.

Para el personal de FOSALUD que labora en programas de apoyo y cuya jefatura inmediata no sea empleada de la Institución, la Unidad de Desarrollo de Competencias hará llegar a cada jefatura el formulario correspondiente para que pueda ser realizada la evaluación de forma manual y se rellenen y validen los formularios con firmas y sean devueltos a más tardar la segunda semana del mes de diciembre.

Cuando el formulario de Evaluación de Desempeño sea remitido en físico, la Unidad de Desarrollo de Competencias será responsable de registrar la información en el SATH, a fin de que todas las Evaluaciones queden registradas en el sistema.

## Clasificación de los Puestos de Trabajo

Para la administración del sistema se utiliza el ordenamiento de puestos de trabajo designados en el Descriptor de Puestos, definido por segmentos o grupos ocupacionales según la metodología desarrollada por la Secretaría Técnica de la Presidencia, de la siguiente forma:

**Personal de Puestos de Apoyo (PA):** Son puestos que desarrollan funciones de carácter administrativo u operativo, responsables de la ejecución de actividades de apoyo dentro de la Institución.

**Personal Técnico (PT):** Son puestos de carácter técnico o mandos medios y de supervisión, responsables de la prestación de los servicios tanto a nivel interno como externo de la Institución. Se dividen en dos: a) Personal Técnico Sin personal bajo su responsabilidad (PTS), b) Personal Técnico Con personal bajo su responsabilidad (PTC).

**Personal Gerencial (PG):** Comprenden todos aquellos puestos de gestión con un enfoque táctico, que garantizan la implantación de políticas y la obtención de resultados de la Institución, a través de la definición de los sistemas y procesos de trabajo.

## Facultados para Evaluar

Le corresponde al jefe inmediato realizar tanto el Seguimiento de la Planificación Individual como la Evaluación del Desempeño. Cuando el empleado/a posea una relación de dependencia técnica con otra instancia, el evaluador deberá realizar las consultas oportunas para un mejor criterio de desempeño.

Si una Jefatura se encuentra con licencia, durante el periodo de Evaluación, el personal de dicha área podrá ser evaluado por el Superior de la dependencia o la persona que éste designe.

Al producirse promoción o traslado de la persona evaluadora, ésta será responsable de la evaluación del equipo si este movimiento es posterior al mes de octubre.

## Ejecución de la Evaluación

La Evaluación del Desempeño será realizada por la Jefatura inmediata o quien sea designado por la Gerencia de la Unidad Organizativa a la cual pertenece la persona a evaluar.

El periodo para iniciar el proceso de evaluación de desempeño es en el mes de noviembre de cada año.

## Actividades a realizar y responsables

### a. Para la Planificación Individual de cada empleado/a.

Jefatura de la Unidad Organizativa:

1. Programa reunión con el personal y notifica a estos la fecha y hora de reunión.
2. Prepara documentos de Planificación Estratégica, POA de la Unidad Organizativa y el Descriptor del Puesto de Trabajo del empleado.
3. Prepara copia del formulario de Planificación Individual.

Jefatura de la Unidad Organizativa y personal bajo su cargo:

1. Explica al personal bajo su cargo el contenido del POA de la Unidad, el Descriptor del Puesto de Trabajo y el significado de las competencias que el puesto requiere.
2. Definen los objetivos y metas de cada uno de los puestos de trabajo, tomando en cuenta los documentos señalados en el procedimiento anterior.

Jefatura de la Unidad Organizativa:

1. Proporciona copia del formulario de resultados de la evaluación a la Unidad de Desarrollo de Competencias para que sea cargado en el SATH y asignado al personal bajo su cargo.

### b. Evaluación del Desempeño

Jefe de la Unidad Organizativa:

1. Programa reunión con el empleado y le notifica la fecha y hora para la reunión.

2. Prepara los documentos a utilizar en la reunión. Formulario de Planificación Individual del Empleado y Formularios de Seguimiento de Resultados de cada una de las reuniones de seguimiento en el periodo respectivo.

Jefatura de la Unidad Organizativa y personal bajo su cargo:

1. Revisan y verifican el cumplimiento de objetivos y metas en base a los medios de verificación establecidos.
2. Cada uno expone sus argumentos sobre el grado de avance y cumplimiento de metas y objetivos, así como los indicadores.
3. Determinan el grado de avance, según el Plan Individual.
4. Identifican medidas correctivas, si es necesario.
5. Completan el formulario de Evaluación del Desempeño, revisando el cumplimiento de resultados en base a los medios de verificación establecidos y la evaluación de competencias, determinando el resultado final.
6. Completan el formulario “Fortalezas, Áreas de Mejora y Necesidades de Aprendizaje”.

Persona evaluada:

1. Revisa el informe del grado de cumplimiento de planes determinado por el Jefe de la Unidad Organizativa.
2. Expone su valoración sobre el grado de cumplimiento de planes y de la medición del grado de avance.
1. Revisa la evaluación de competencias y realiza la validación del Formulario de Evaluación del Desempeño, en el cual señala si acepta o no el resultado.

Jefe de la Unidad Organizativa:

1. Si la evaluación del desempeño se ha realizado por escrito, envía copia del formulario a la Gerencia de Talento Humano.

## FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El formulario consta de dos componentes de evaluación:

**Evaluación de resultados:** mide el Nivel de Cumplimiento (NC) de los objetivos establecidos según el puesto de trabajo. Se realizará por lo menos un seguimiento durante el mes de junio, a fin de valorar la tendencia y corregir posibles desviaciones en el transcurso del año.

**Evaluación de competencias:** mide la Calidad Operativa (CO) que aporta la persona en el desempeño del puesto de trabajo. Se realizará una vez al año.

El formulario de Evaluación de Desempeño contiene los siguientes apartados:

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Contiene los datos relacionados con la identificación y la ubicación laboral, con la finalidad de identificar al trabajador/a y a la persona que lo evalúa.

### II. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El o los *resultados de cada objetivo* son acciones que el evaluado/a debe realizar para alcanzar el nivel de cumplimiento de los objetivos de su puesto de trabajo.

El *medio de verificación* se refiere al documento que permite evaluar su desempeño de manera objetiva.

Cada resultado tiene un *peso* con el que se ponderará la valoración de ese resultado.

El evaluador/a debe asignar el porcentaje de cumplimiento de acuerdo al nivel de desempeño de cada uno de los resultados.

*Comentarios del Evaluador/a:* el evaluador/a debe hacer referencia a hechos que ayuden a entender y reforzar el porcentaje de desempeño asignado, principalmente en aquellos aspectos en que el evaluado/a obtenga un desempeño bajo.

*Comentarios del Evaluado/a:* la persona evaluada puede rellenar esta parte antes de firmar el formulario, a fin de dejar plasmadas sus observaciones o disconformidades en relación a cómo ha sido evaluado.

*Compromisos:* El Evaluador/a debe consensuar y anotar de forma resumida aquellos compromisos que permitan mejorar el desempeño futuro del evaluado/a.

### III. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

La calidad operativa, se mide por medio de las competencias, éstas representan el nivel de adecuación del perfil del puesto de trabajo de la persona evaluada. Las competencias se evalúan a través de los comportamientos.

Para facilitar la comprensión de las competencias, para cada una de ellas se presenta su definición. Además, cada competencia se desglosa en 4 comportamientos que debemos observar en la persona evaluada.

Para realizar el proceso de evaluación de las competencias el Evaluador/a debe asignar a cada uno de los comportamientos una clasificación en función de si el comportamiento se observa siempre en la persona evaluada, casi siempre, a veces o casi nunca. Así, se rellenarán la casilla correspondiente en cada una de estas categorías. Cada categoría lleva asociada una puntuación (1, 2, 3 o 4) que se deberán sumar para cada competencia.

### IV. RESUMEN EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

En este apartado se realiza la calificación global de las competencias evaluadas, para obtener el puntaje final de la Calidad Operativa del evaluado/a.

### V. DETALLE DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA

A modo de resumen, el Evaluador/a debe registrar las fortalezas más destacadas de la persona evaluada, así como sus áreas de mejora.

### VI. NECESIDADES DE APRENDIZAJE

En el cuadro de Necesidades de Aprendizaje el Evaluador/a debe describir los temas que considere necesarios para alcanzar los resultados esperados y fortalecer las competencias del evaluado/a. Además, indicará cuál es la contribución esperada con el aprendizaje y su prioridad (Alta, media o baja).

#### VII. CALIFICACIÓN FINAL

Se realiza el traslado del puntaje global obtenido tanto en la evaluación de resultados (NC) como en la de competencias (CO). El Resultado de la Evaluación será la Categoría que corresponde al valor obtenido, pudiendo ser este: Mejorable, Satisfactorio, Bueno, Muy Bueno o Excelente.

#### VIII. ACEPTACIÓN

La persona evaluada deberá indicar si Acepta los Resultados o si No Acepta los Resultados. En este último caso, deberá indicar los motivos de su disconformidad.

#### IX. VALIDACIÓN

Dependiendo si la evaluación de desempeño se realice en el formulario físico o vía SATH, la validación será realizada según el siguiente detalle:

- Formulario físico: Deberá ser firmado tanto por evaluador/a como por evaluado/a, registrando fecha en la cual se realizó la evaluación del desempeño.
- Formulario electrónico vía SATH: El evaluador deberá ingresar al sistema por medio de su usuario designado, validando en este momento la información que ingrese como evaluador en el sistema. La persona evaluada, luego de realizada la entrevista y terminada su evaluación de desempeño, deberá ingresar al SATH por medio de su usuario para revisar los resultados de la evaluación y agregar los comentarios que considere, luego en la pestaña "Calificación Final", deberá indicar si acepta la evaluación que se ha realizado. En caso contrario, deberá indicar su desacuerdo y explicar los motivos del mismo.

## MEDICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

### Cálculo de la medición de la evaluación de resultados.

La Evaluación de resultados mide el Nivel de Cumplimiento (NC) de los objetivos establecidos según el puesto de trabajo.

Para conocer el Nivel de Cumplimiento (NC) se deberá sumar todas las valoraciones, obtenidas para cada resultado al multiplicar el Cumplimiento por el Peso. La columna de Valoración se sumará para obtener la Valoración Total (VT) y se dividirá por 100 para obtener el Nivel de Cumplimiento.

Fórmula para Valoración por resultado:

Resultado	Medio de Verificación	Peso	Cumplimiento	Valoración
a	a1	Pa	Ca	$Va=Ca*Pa$
b	b1	Pb	Cb	$Vb=Cb*Pb$
c	c1	Pc	Cc	$Vc=Cc*Pc$
Valoración Total				$VT=Va+Vb+Vc$

Fórmula para obtener Nivel de Cumplimiento (NC):  $NC= VT/100$

### Cálculo de la medición de la evaluación de competencias

La Calidad Operativa (CO) se mide por medio de las competencias, que representan el nivel de adecuación al perfil del puesto de trabajo del empleado/a evaluado. Las competencias se traducen en comportamientos observables, las cuales se clasifican en diferentes niveles que indican el grado de desarrollo y, por tanto, el mayor o menor aporte de la persona en el desempeño del puesto de trabajo.

Se evalúan las competencias detalladas en los descriptores de cada puesto, a partir del cual se definen 4 perfiles genéricos, según el siguiente detalle:

- i) Puesto Gerencial
- ii) Puesto del Personal Técnico con personal a cargo.
- iii) Puesto del Personal Técnico sin personal a cargo.
- iv) Puesto del Personal de Apoyo

Para cada uno de estos perfiles, las competencias a evaluar son las siguientes:

<b>Puesto Gerencial</b>	
1	COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO (CSP).
2	PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)
3	ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)
4	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO (OC)
5	IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)
6	TRABAJO EN EQUIPO (TEQ)
7	GESTIÓN DEL EQUIPO (GE)
8	PENSAMIENTO CONCEPTUAL (PC)

<b>Personal Técnico Sin personal a cargo</b>	
1	COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO (CSP).
2	PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)
3	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BINF)
4	ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)
5	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO (OC)
6	IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)
7	TRABAJO EN EQUIPO (TEQ)
8	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POyC)

<b>Personal Técnico Con personal a cargo</b>	
1	COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO (CSP).
2	PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)
3	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BINF)
4	ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)
5	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO (OC)
6	IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)
7	TRABAJO EN EQUIPO (TEQ)
8	GESTIÓN DEL EQUIPO (GE)
9	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POyC)

<b>Personal de Apoyo</b>	
1	COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO (CSP).
2	PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)
3	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BINF)
4	ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)
5	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO (OC)
6	TRABAJO EN EQUIPO (TEQ)
7	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POyC)

Para la comprensión de las **competencias**, el formulario de evaluación presenta la definición de cada una de ellas y la desglosa en **4 comportamientos** que debemos observar en la persona evaluada, diferenciados según el perfil genérico y el grado en el cual han sido clasificados.

Para evaluar estos comportamientos, se deberá elegir entre los siguientes niveles:

- 1 - CASI NUNCA, la afirmación lo describe muy poco
- 2 - A VECES, la afirmación lo describe en alguna medida.
- 3 - CASI SIEMPRE, la afirmación lo describe en gran medida.
- 4 - SIEMPRE, la afirmación lo describe totalmente.

Cada uno de estos niveles llevará asociado un puntaje, que será:

Nivel	Puntuación
CASI NUNCA	1
A VECES	2
CASI SIEMPRE	3
SIEMPRE	4

Para conocer el resultado de la Evaluación de Competencias (Calidad Operativa, CO) se realizan dos pasos, de la siguiente manera:

**PASO 1:** Hay que trasladar los puntos obtenidos para cada competencia a la tabla correspondiente a cada perfil y seguir las indicaciones de cada una de estas tablas para encontrar la Puntuación Total para todas las competencias.

**Puesto Gerencial**

	Competencias	Puntos Obtenidos (PO)	Indicaciones	Puntaje Evaluación
1	COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO (CSP).		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
2	PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
3	ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)		Si PO son 14 o más coloque ..... 4 Si PO son entre 10 y 13 coloque...3 Si PO son entre 6 y 9 coloque.....2 Si PO son menos a 6 coloque .....1	
4	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO (OC)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
5	IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
6	TRABAJO EN EQUIPO (TEQ)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
7	GESTIÓN DEL EQUIPO (GE)		Si PO son 14 o más coloque ..... 4 Si PO son entre 10 y 13 coloque ...3 Si PO son entre 6 y 9 coloque .....2 Si PO son menos a 6 coloque ..... 1	
8	PENSAMIENTO CONCEPTUAL (PC)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
			Total Puntos	A=

**Personal Técnico con personal a cargo**

	Competencias	Puntos Obtenidos (PO)	Indicaciones	Puntaje Evaluación
1	COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO (CSP).		Si PO son 14 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 14 coloque ... 1	
2	PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque .... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
3	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BINFI)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
4	ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
5	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO (OC)		Si PO son 14 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 14 coloque ... 1	
6	IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)		Si PO son 14 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 14 coloque ... 1	
7	TRABAJO EN EQUIPO (TEQ)		Si PO son 14 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 14 coloque ... 1	
8	GESTIÓN DEL EQUIPO (GE)		Si PO son 14 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 13 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
9	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POyC)		Si PO son 14 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 14 coloque ... 1	
			Total Puntos	A=

**Personal Técnico sin personal a cargo**

	Competencias	Puntos Obtenidos (PO)	Indicaciones	Puntaje Evaluación
1	COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO (CSP).		Si PO son 12 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 12 coloque ... 1	
2	PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)		Si PO son 13 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 12 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
3	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BINF)		Si PO son 13 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 12 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
4	ORIENTACIÓN A RESULTADOS (OR)		Si PO son 13 o más coloque ..... 3 Si PO son entre 7 y 12 coloque ... 2 Si PO son menos a 7 coloque ..... 1	
5	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO (OC)		Si PO son 12 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 12 coloque ... 1	
6	IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)		Si PO son 12 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 12 coloque ... 1	
7	TRABAJO EN EQUIPO (TEQ)		Si PO son 12 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 12 coloque ... 1	
8	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POyC)		Si PO son 12 o más coloque ..... 2 Si PO son menos de 12 coloque ... 1	
			Total Puntos	A=



3- Para obtener el valor de C, dividir el resultado anterior (B) por el valor del Rango de Puntaje de su perfil para obtener el valor de C, siendo este Rango de Puntaje la diferencia entre el Puntaje Máximo Posible y el Puntaje Mínimo, de su perfil.

$$C = B / \text{Rango de Puntaje}$$

$$\text{Rango de Puntaje} = \text{Puntaje Máximo Posible} - \text{Puntaje Mínimo}$$

Puntaje Máximo Posible es aquél que resultaría de obtener en todas las competencias el valor máximo asignado

La Calidad Operativa (CO) se obtiene finalmente multiplicando C por 100:  $CO = C * 100$

### Cálculo del Resultado Final de la Evaluación del Desempeño

El resultado final de la Evaluación del Desempeño considerará las valoraciones del Nivel de Cumplimiento (NC) y la Calidad Operativa (CO). Ahora bien, estos dos parámetros serán ponderados en función del tipo de puesto que se ha definido para las competencias y que es asignado en base a la clasificación de puestos de trabajo, es decir, que para cada puesto tipo la relevancia de la Calidad Operativa y del Nivel de Cumplimiento respecto a la valoración final variarán. Esta variación se representa de la siguiente forma:

Tipo de puesto	Peso NC	Peso CO
Personal Gerencial (PG)	70%	30%
Personal Técnico Con personal a cargo (PTC)	50%	50%
Personal Técnico Sin personal a cargo (PTS)	50%	50%
Personal de Apoyo (PA)	30%	70%

Cada uno de los valores (NC y CO) se multiplica por el peso y se suman para obtener la calificación final. Así, el resultado final se calculará de la siguiente forma:

Tipo de puesto	Cálculo de Resultado final de Evaluación de Desempeño
Personal Gerencial (PG)	NC*70% + CO*30%
Personal Técnico Con personal a cargo (PTC)	NC*50% + CO*50%
Personal Técnico Sin personal a cargo (PTS)	NC*50% + CO*50%
Personal de Apoyo (PA)	NC*30% + CO*70%

El Resultado de la Evaluación se clasifica en 5 Categorías que corresponde al valor obtenido, según el detalle de la tabla siguiente:

CATEGORÍA	PUNTAJE MÍNIMO	PUNTAJE MÁXIMO
EXCELENTE	100%	<110%
MUY BUENO	90%	<100%
BUENO	70%	<90%
SATISFACTORIO	60%	<70%
MEJORABLE		<60%

## ACEPTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez realizada la evaluación por parte de la persona evaluadora, la persona evaluada deberá acceder al sistema SATH con su nombre de usuario y contraseña para revisar la información registrada, aportar sus comentarios e indicar si acepta o no los resultados que le han asignado. En caso de no aceptar los resultados, la persona evaluada deberá indicar el motivo.

En caso de que Evaluador/a y evaluado/a consideren que ha habido alguna dificultad con la evaluación realizada y acuerden un proceso de revisión, deberán entonces imprimir el formulario en blanco, rellenarlo nuevamente a mano y enviarlo a la Gerencia de Talento Humano firmado por ambas partes.

La Gerencia de Talento Humano registrará la revisión de la evaluación, conservando el documento recibido como respaldo.

## ANEXO 1. Evaluación de Desempeño en el SATH

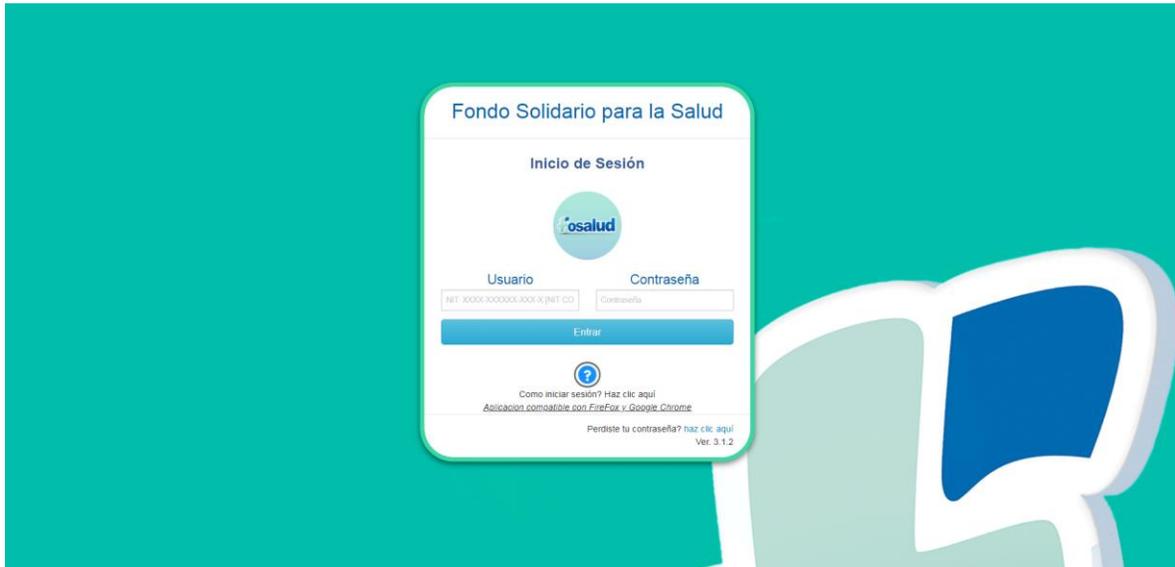


Foto 1. Pantalla de acceso a la intranet institucional

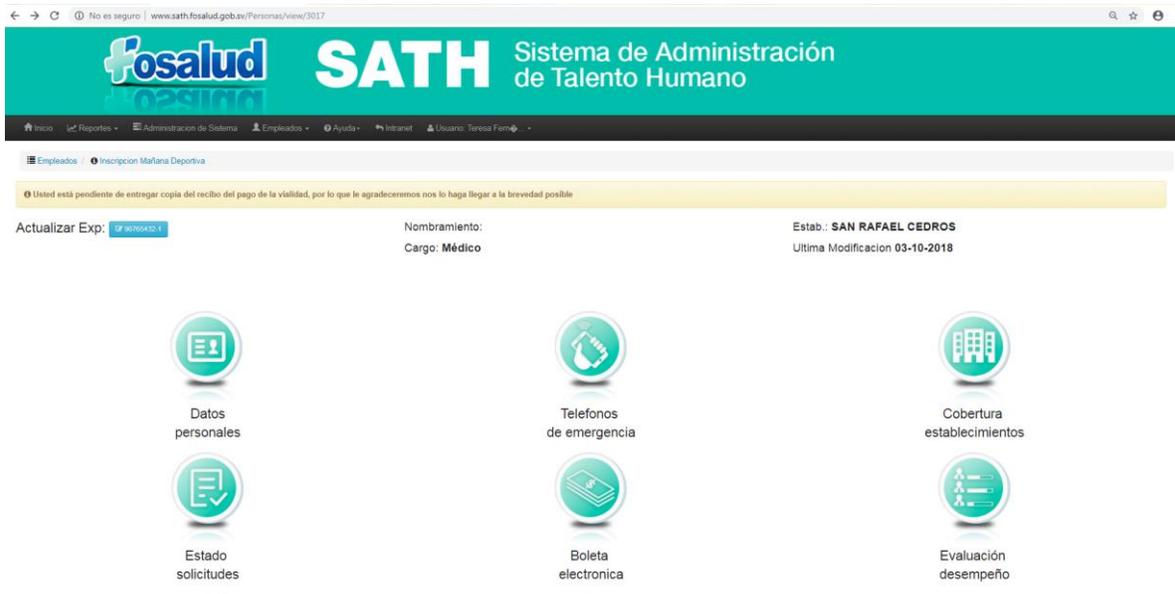


Foto 2. Pantalla de cada empleado donde aparece la función de Evaluación de Desempeño



Foto 3. Pantalla de empleados que realizan Evaluación de Desempeño a su equipo de trabajo

Id	Evaluado	Numero	Nombres	Grupo	Horario	Cargo Funcional	Establecimiento	Incidencias	Opciones
1	<input type="checkbox"/>	0019-09	Ileana María Canizalez de Hernández	LV	11:00 am a 7:00 pm de lunes a viernes	Encargado/a de Archivo	ACAJUTLA	Ninguna	Opciones
2	<input type="checkbox"/>	069-11	Erlin David Vega García	LV	8 horas de lunes a viernes	Enfermero/a Comunitaria de Salud Familiar	ACAJUTLA	Ninguna	Evaluar Resultados Imprimir Ficha Vacía
3	<input type="checkbox"/>	092-09	Carlos Ernesto Rodríguez Albarez	LV	03:00 pm a 7:00 pm de lunes a viernes	Médico/a General	ACAJUTLA	Ninguna	Opciones
4	<input type="checkbox"/>	040-06	Karla Ligia Beltrán de Hernandez	LV	6:00 a 12:00 LV	Médico/a Especialista Clínico	AGUILARES	Ninguna	Opciones
5	<input type="checkbox"/>	1304-07	Vilma Jacqueline Irateheta Zavala	LV	1 a 5 LV	Médico/a Especialista Clínico	AGUILARES	Ninguna	Opciones
6	<input type="checkbox"/>	172-12	Christian Alexander Laros Gómez	LV	07:30 am a 03:30 pm de lunes a Viernes	Motorista de Ambulancia	AGUILARES	Ninguna	Opciones
7	<input type="checkbox"/>	113-05	Sandra Carolina Orantes Hernandez	LV	7:30 a 3:30 LV	Odontólogo/a UCSF	AGUILARES	Ninguna	Opciones
8	<input type="checkbox"/>	379-08	Carlos Rodri Salegio Salinas	LV	7 a 3 LV	Encargado/a de Archivo	AHUACHAPAN	Ninguna	Opciones
9	<input type="checkbox"/>	062-08	Roberto Carlos Rodríguez Lara	LV	7:30 a 3:30 LV	Profesional en Laboratorio Clínico (1*	AHUACHAPAN	Ninguna	Opciones

Foto 4. Pantalla de listado de personas a evaluar para una jefatura o coordinador/a

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2018**

**I. DATOS DE IDENTIFICACION**

Nombre Completo del Empleado:	Carlos Ernesto Rodríguez Albanez	Expediente:	092-09
Cargo Funcional:	Médico/a General	Unidad organizativa:	ACAJUTLA
Nombre del evaluador/a:	Director UCSF	Cargo Evaluador/a:	Directora UCSF

El formulario de Evaluación de Desempeño debe ser completado por el evaluador/a y compartido en la entrevista con la persona evaluada. Dicho formulario se rellena a través de la intranet institucional, en el Sistema de Administración de Talento Humano (SATH) y quedará validado cuando ambas personas completen la información que les corresponde, accediendo al sistema con su usuario y contraseña. En caso de no disponer de conexión a internet, el formulario podrá ser descargado e impreso para ser completado a mano. En ese caso, el documento deberá ser firmado por evaluador/a y persona evaluada, y remitido a la Gerencia de Talento Humano en las fechas establecidas.

**II. EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Para cada uno de los resultados a continuación, el evaluador/a debe establecer el **CUMPLIMIENTO** en **PORCENTAJE**, donde **0 %** es la puntuación mínima y **100 %** es el valor correspondiente a un cumplimiento completo de la meta. Si la meta establecida para el resultado ha sido superada por la persona evaluada, se podrá calificar por encima de 100%, con un máximo de **110%**. La **VALORACION** para cada uno de los resultados será la multiplicación del **PESO** por el **CUMPLIMIENTO**. Y la **VALORACION TOTAL** es la suma de la columna de **VALORACION**. Una vez rellenado el cumplimiento de los resultados, se deben registrar los compromisos pactados entre evaluador/a y evaluado/a que permitan mejorar el desempeño futuro para cada resultado.

**En caso de realizar la evaluación en línea, el sistema realizará los cálculos pertinentes**

**1- Objetivo: Garantizar una adecuada prestación de servicios de salud preventiva y curativa**

Resultado	Medio Verificación	Peso	Cumplimiento %
1 - Charlas en salud a la población usuaria realizadas, según planificación, en las fechas y temas programados.	Libro de charlas con firma de usuarios, responsables, fechas y temas	10	<input type="text"/>
Compromiso			
2 - Cumplimiento de la meta anual en captación de sintomáticos respiratorios.	SIMMOV (Registro diario de consulta) y PCT-2	10	<input type="text"/>
Compromiso			
7 - Cumplimiento de la meta anual establecida para la captación de etiasas de primera vez	SIMMOV (registro diario de consulta)	5	<input type="text"/>
Compromiso			
8 - Todas las áreas de trabajo cumplen con los lineamientos del establecimiento	Libro de novedades, reportes , registros, kardex, resúmenes mensuales y listados de cada una de las áreas.	10	<input type="text"/>
Compromiso			

**2- Objetivo: Participar en los espacios de información y capacitación convocados por la institución**

Resultado	Medio Verificación	Peso	Cumplimiento %
1 - Todo el equipo de trabajo participa en las jornadas de socialización de la información, lineamientos, normativas y otros, brevedados por la institución.	Actas de socialización de reuniones en libro de novedades.	10	<input type="text"/>
Compromiso			

Comentario Evaluador

**Guardar Datos**

Foto 5. Pantalla de formulario de Evaluación de Desempeño - Resultados

III. INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE PERSONAL TÉCNICO(PT)  
CON PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD

Nombre Completo del Empleado:	Henry Giovanni Mata Lazo	Expediente:	309-06
Nombre del puesto:	Médico/a General	Unidad organizativa:	MLAGRO DE LA PAZ
Nombre del evaluador/a:	Julo César Sánchez Torres	Cargo Evaluador/a:	Médico/a General

El presente instrumento ha sido diseñado para evaluar las competencias de las personas en puestos técnicos con personal bajo su responsabilidad en el desempeño de su cargo. Debe ser utilizado por el evaluador y compartido con la persona evaluada.

El formulario contiene las competencias del puesto, con una definición para cada una de ellas y cuatro (4) comportamientos que le describen. Deberá leer detenidamente cada uno de los comportamientos y escribir o seleccionar en qué medida la persona evaluada muestra ese comportamiento. Debe elegir entre los siguientes niveles:

1. CASI NUNCA, la afirmación lo describe muy poco
2. A VECES, la afirmación lo describe en alguna medida
3. CASI SIEMPRE, la afirmación lo describe en gran medida
4. SIEMPRE, la afirmación lo describe totalmente

Si refiere la evaluación en línea, seleccione el nivel de cada comportamiento. Al final el sistema le dará la valoración para todas las competencias.

Si lo hace manualmente, ponga el número que indica el nivel en la línea correspondiente a cada comportamiento y sume toda la columna para cada una de las competencias. A continuación, haga las indicaciones para calcular la CALIDAD OPERATIVA.

**COMPETENCIAS**

**COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO (CSP)**  
Es la capacidad y actitud reflejada en comportamientos orientados hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuaciones de orientar su esfuerzo para que se cumplan los objetivos de la Institución. Pueden manifestarse comportamientos que ponen la misión de la Institución por delante de las preferencias individuales.

**COMPORTAMIENTOS QUE DESCRIBEN LA COMPETENCIA**

	Nivel
1. Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros dentro y fuera del área.	Siempre
2. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante.	Siempre
3. Puede expresar lazos afectivos con la Institución o preocupación acerca de la imagen de ésta, manifiesta orgullo de pertenencia.	Siempre
4. Acepta los cambios propuestos por la Institución, y los nuevos procedimientos de trabajo cuando son una necesidad ineludible.	Siempre

**PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)**  
Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Implica organizar los componentes de un problema de forma sistemática, haciendo comparaciones entre diferentes elementos, considerando el entorno en que se desarrollan y las relaciones causa-efecto de los hechos.

**COMPORTAMIENTOS QUE DESCRIBEN LA COMPETENCIA**

	Nivel
1. Desglosa un problema complejo en distintas partes.	Siempre
2. Es capaz de establecer vínculos causales complejos entre circunstancias diferentes.	Siempre
3. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D).	Siempre
4. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación, anticipando los obstáculos y planificando los siguientes pasos.	Siempre

**GESTIÓN DEL EQUIPO (GE)**  
Está asociado a posiciones que sustentan la autoridad formal, implica a su vez la actitud de liderazgo transformador hacia el cambio que incluye fortalecimiento de competencias de su equipo, apoyo, organización, retroalimentación, acompañamiento y estimulación a los demás a través del ejemplo conductual, así como la aplicación y transferencia de sus conocimientos y experiencias para el logro del éxito colectivo de su personal y para la mejora en el desempeño, adaptación al cambio y el alcance de objetivos consensados con el equipo de trabajo.

**COMPORTAMIENTOS QUE DESCRIBEN LA COMPETENCIA**

	Nivel
1. Cuida del grupo y se posiciona como líder, lo protege y defiende su reputación.	Casi Siempre
2. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene recursos, personal o información, que el grupo necesite) y que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc.	Siempre
3. Respeta la aportación de valor de su equipo y les da la oportunidad de desarrollar sus capacidades, dando orientaciones genéricas y dejando libertad para elegir modos concretos de actuar.	Siempre
4. Actúa como modelo a seguir por los demás y es un líder con credibilidad. Se preocupa por que el espacio de trabajo, roles, expectativas, tareas y datos estén claros, y a menudo por escrito.	Siempre

**PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POyC)**  
Se refleja en la 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.

**COMPORTAMIENTOS QUE DESCRIBEN LA COMPETENCIA**

	Nivel
1. Realiza un seguimiento del trabajo de los demás.	Casi Siempre
2. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos.	Casi Siempre
3. Lleva un registro detallado de las actividades propias y de los demás.	Casi Siempre
4. Se preocupa por que el espacio de trabajo, roles, expectativas, tareas y datos estén claros, y a menudo por escrito.	Casi Siempre

Guardar Evaluación

Foto 6. Pantalla de formulario de Evaluación de Desempeño - Competencias

fosalud
SATH
Sistema de Administración de Talento Humano

Inicio Reportes Administración de Sistema Empleados Ayuda Intranet Usuario: Teresa Fern

**VII. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

La "valoración Global" del desempeño se obtiene anotando cada una de las valoraciones de cada evaluación (evaluación de resultados y evaluación de competencias). A continuación se multiplica cada una por el peso asignado, en base a cada perfil, y se suma la columna de "valoración global" para obtener la categoría.

Evaluación	Calificación por Evaluación	Valor	Valoración Global
Evaluación de Resultados Nivel de Cumplimiento (NC)	97.50	50	48.75
Evaluación de Competencias Calidad Operativa (CO)	100.00	50	50.00
<b>Valoración Final</b>			<b>98.75</b>

El resultado de la Evaluación es la Categoría que corresponde a la suma de la "valoración Ponderada" en base a la siguiente tabla:

Categoría	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
Excelente	100	>100
Muy Bueno	90	<100
Bueno	70	<90
Satisfactorio	60	<70
Mejorable		<60

Resultado de la Evaluación: **Muy Bueno**

**VIII. COMENTARIOS DE LA PERSONA EVALUADA**

Comentarios Sobre la Evaluación

**IX ACEPTACIÓN**

La persona evaluada debe indicar a continuación si está conforme con el resultado de la evaluación. En caso de no aceptar los resultados, deberá explicar los motivos de su desacuerdo.

Aceptación de la evaluación

Selecione

Finalizar Evaluación

Responsable de la Evaluación	Ana Elizabeth Calderon Cortez
Cargo	Médicora General
Nombre del Evaluado	Juan Francisco Magaña Sánchez
Cargo	Médicora General
Fecha de la evaluación	17-11-2018
Registro evaluación	Ana Elizabeth Calderon Cortez

Foto 7. Pantalla de formulario donde la persona evaluada incorpora sus comentarios y aceptación de la evaluación.

Id	Persona	Establecimiento	Grupo	Cargo Funcional	Calidad Operativa	Nivel Cumplimiento	Acepta Resultados	Justificación	Fecha hora Reg	Revisado	Opciones
1	Maria Candelaria Villanueva Hernández	MILAGRO DE LA PAZ	FSDP	Auxiliar de Servicio	100.00	100.00	Pendiente por Evaluado		06-11-2018 07:26:56	N/A	Ver Resultados Editar E.R. Editar E.C. Opciones
2	Patricia Lorena López Ramos	MILAGRO DE LA PAZ	FSDP	Encargado/a de Farmacia	100.00	100.00	Pendiente por Evaluado		06-11-2018 11:45:54	N/A	Opciones
3	Jessica Osari Rivera Vida de Acedas	MILAGRO DE LA PAZ	FSDP	Encargado/a de Archivo	100.00	100.00	Acepta	N/A	06-11-2018 11:52:37	N/A	Opciones
4	Elsa Carolina Ramirez	PERIFERICA DE COATEPEQUE	A	Auxiliar de Servicio	86.00	100.00	Pendiente por Evaluado		20-11-2018 11:11:47	N/A	Opciones
5	Raquel Eunice Ramirez de Carros	PERIFERICA DE COATEPEQUE	A	Encargado/a de Farmacia	100.00	100.00	Acepta	N/A	16-11-2018 11:36:16	N/A	Opciones
6	Florida María Rivera Gómez	MILAGRO DE LA PAZ	FSDP	Enfermería Comunitaria de Salud Familiar	100.00	99.50	Pendiente por Evaluado		06-11-2018 18:33:18	N/A	Opciones
7	Salvador Emilio Abucharam Velázquez	MILAGRO DE LA PAZ	FSDP	Odontología UCSF	100.00	100.00	Acepta	N/A	06-11-2018 18:46:02	N/A	Opciones
8	Arnulfo Duarte	METAPAN	B	Auxiliar de Servicio	100.00	100.00	Acepta	N/A	11-11-2018 22:39:30	N/A	Opciones
9	Rosa Mirian Ventura Rivera	CIUDAD BARRIOS	A	Enfermería Comunitaria de Salud Familiar	100.00	90.20	Acepta	N/A	17-11-2018 15:10:12	N/A	Opciones
10	Gemin Rubio Medrano	CIUDAD BARRIOS	A	Auxiliar de Servicio	100.00	96.70	Acepta	N/A	06-11-2018 23:04:30	N/A	Opciones
11	María Antonia Rodríguez	SAN LUIS TALPA	A	Encargado/a de Archivo	100.00	100.00	Acepta	N/A	07-11-2018	N/A	Opciones

Foto 8. Pantalla de reporte seguimiento de Evaluaciones de Desempeño

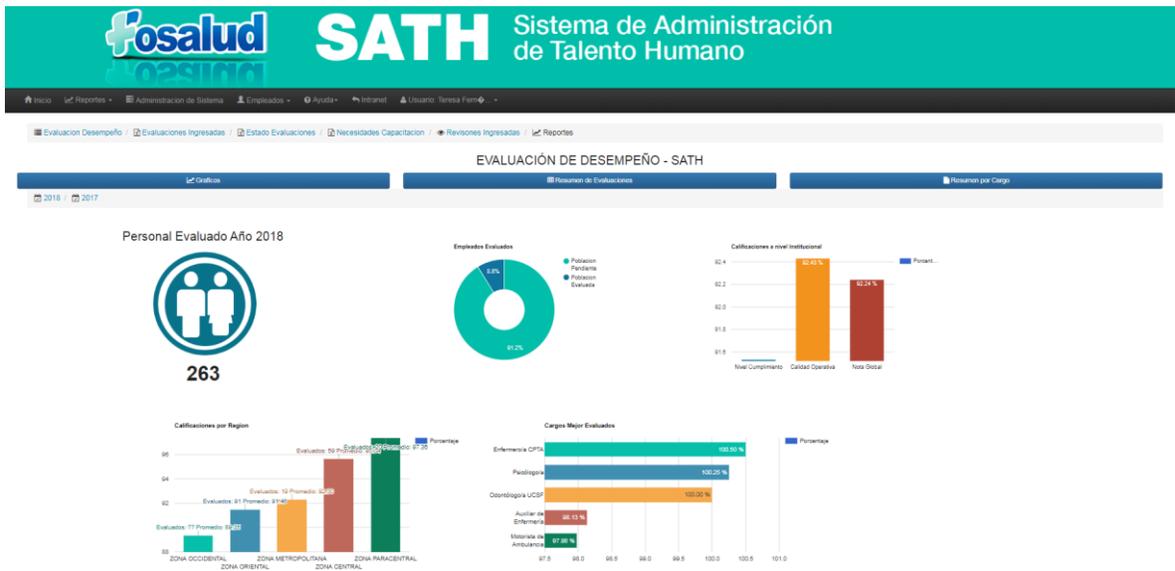


Foto 9. Pantalla de reporte de realización de Evaluaciones de Desempeño

## ANEXO 2. Ejemplo de formulario de Evaluación de Desempeño