



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Normativa Interna

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL FOSOFAMILIA

Aprobado por Consejo Directivo Acuerdo No 02 de CD-44/2023 de fecha 09 de noviembre del año 2023

Unidad Responsable: Talento Humano





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Contenido

CAPITULO I	3
1. OBJETIVOS	3
1.1 Objetivo General	3
1.2 Objetivos específicos	3
CAPITULO II	3
2. DISPOSICIONES GENERALES	3
2.1 Base legal	3
2.2 Sujetos obligados	4
2.3 Periodicidad y Otras Consideraciones	4
CAPITULO III	4
3. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION	4
CAPITULO IV	5
4. RETRIBUCIÓN POR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5
CAPITULO V	8
5. OTRAS DISPOSICIONES Y VIGENCIA	8
6. ANEXO	8
6.1 Formularios de Evaluación del Desempeño	8





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Manual de Evaluación del
Desempeño para el Personal del
FOSOFAMILIA
Acuerdo de CD: 02/44.2023
Fecha: 09/11/2023
No. Página 3 de 16

CAPITULO I

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Establecer un sistema de medición técnico y confiable para evaluar el desempeño del personal del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA), que considere el cumplimiento de metas y objetivos de trabajo, competencias individuales y comportamiento ético.

1.2 Objetivos específicos

- a. Valorar en forma técnica y objetiva las contribuciones individuales del personal sobre la base del cumplimiento de metas consideradas en el plan operativo anual, eliminando así juicios subjetivos.
- b. Estimular al personal para que mediante el reconocimiento del trabajo de calidad que agregue valor al mismo, se puedan alcanzar los objetivos y metas programadas en el plan operativo; así como promover y fomentar el comportamiento ético.

CAPITULO II

2. DISPOSICIONES GENERALES

2.1 Base legal

2.1.1 Reglamento interno de Trabajo del FOSOFAMILIA.

2.1.2 Ley de Creación del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, Artículo 21 «son atribuciones del Consejo Directivo, literal d) *Aprobar las normas administrativas necesarias*».

2.1.3 Reglamento de La Ley de Creación del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria: Artículo 40 «son atribuciones del Consejo Directivo, literal d) *Aprobar las normas administrativas necesarias*»; y Artículo 41 «El Consejo Directivo tendrá las facultades siguientes, literal d) *Autorizar los Reglamentos Internos de Trabajo, de crédito e Inversiones y otros necesarios para el buen funcionamiento de la Institución*».





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Manual de Evaluación del
Desempeño para el Personal del
FOSOFAMILIA
Acuerdo de CD: 02/44.2023
Fecha: 09/11/2023
No. Página 4 de 16

2.2 Sujetos obligados

- 2.2.1 Será sujeto de evaluación del desempeño los funcionarios y personal permanente con al menos tres meses de laborar en el FOSOFAMILIA.
- 2.2.2 Las evaluaciones serán tomadas en cuenta para dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo del FOSOFAMILIA.

2.3 Periodicidad y Otras Consideraciones

- 2.3.1 La evaluación del desempeño se efectuará en forma anual y quedará concluida a más tardar al cierre del mes de enero del siguiente año al período evaluado.
- 2.3.2 La Unidad de Talento Humano coordinará el proceso de evaluación del desempeño del personal, asistirá a los Evaluadores, en la ejecución del proceso y comunicará el resultado obtenido de cada empleado a Presidencia/Dirección Ejecutiva.
- 2.3.3 Cada evaluador establecerá los criterios de evaluación del desempeño en función de la ejecución del plan operativo de cada empleado, debiendo considerar que sean alcanzables, concretos, que estén relacionados con el puesto y con las responsabilidades de la unidad organizativa.

CAPÍTULO III

3. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION

- 3.1 Para la evaluación del personal del FOSOFAMILIA, se utilizará el formulario denominado "Evaluación del Desempeño" (anexo), el cual será completado por cada evaluador el primer mes de cada año, debiendo comunicar al evaluado las metas y el porcentaje asignado en cada actividad; así mismo, cuando sufra modificaciones.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Manual de Evaluación del
Desempeño para el Personal del
FOSO FAMILIA
Acuerdo de CD: 02/44.2023
Fecha: 09/11/2023
No. Página 5 de 16

- 3.2 Los "Evaluadores" deberán realizar en los meses de abril y agosto, sesiones de retroalimentación con los evaluados para revisar el cumplimiento de sus metas y/o modificaciones de metas por asignación de nuevas tareas. En esta fase evaluarán el grado de ejecución del plan operativo tomando acciones para cumplir las metas establecidas en el plan operativo por empleado.
- 3.3 El evaluador procederá a realizar la evaluación del desempeño de la ejecución del plan operativo de cada empleado con los valores del 1% al 100%, luego evaluará las competencias y el comportamiento ético, firmar como responsable de la evaluación y solicitar la firma al empleado evaluado.
- 3.4 La Unidad de Talento Humano a partir de los resultados de la Evaluación del Desempeño, emitirá un informe consolidado para conocimiento de Presidencia/ Dirección Ejecutiva y archivará la evaluación del desempeño en el expediente de cada empleado.

CAPITULO IV

4. RETRIBUCIÓN POR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 4.1 El personal del FOSOFAMILIA, recibirá una compensación de acuerdo con el tiempo laborado y al resultado de la evaluación del desempeño del período evaluado que será de un año comprendido de enero a diciembre, según las disposiciones siguientes:
 - a. El empleado que ha sido evaluado por el periodo completo establecido en el inciso anterior recibirá una compensación conforme al porcentaje que le corresponda de acuerdo con el resultado de la evaluación del desempeño.
 - b. El personal con más de tres meses de laborar en la Institución; pero que no cumple con el período completo mencionado anteriormente,





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Manual de Evaluación del
Desempeño para el Personal del
FOSOFAMILIA
Acuerdo de CD: 02/44.2023
Fecha: 09/11/2023
No. Página 6 de 16

recibirá una compensación proporcional según la evaluación del desempeño obtenida.

- c. El personal con menos de tres meses de laborar en la Institución, no tendrá derecho a la compensación por el resultado de su desempeño dado que recién ha cumplido su período de prueba para ingresar en forma definitiva al FOSOFAMILIA.
- d. El personal que se encuentra incapacitado o se la haya concedido licencia por más de un mes recibirá una compensación proporcional conforme al tiempo laborado y al porcentaje que le corresponda de acuerdo al resultado de su evaluación del desempeño.
- e. El empleado que haya sido promovido durante el período de evaluación recibirá una compensación de acuerdo con el salario establecido en su contrato de trabajo vigente.
- f. Ante un traslado de personal, se realizará la evaluación del desempeño en el momento del traslado y para la evaluación anual, se promediará con la evaluación del nuevo puesto a desempeñar.
- g. En los casos de movimientos de personal, si el período a evaluar del puesto más reciente que desempeña un empleado resulta inferior a tres meses, no se realizará la evaluación; y para los efectos que corresponda, se tomará la evaluación del puesto en el que se desempeñó por más tiempo durante el período a evaluar.
- h. En caso de interinatos, se realizará la correspondiente evaluación del desempeño en el puesto que desempeñe, siempre que su vigencia sea superior a tres meses hasta seis meses.
- i. El cargo de presidente(a), no será sujeto de evaluación, su compensación será del 100% de acuerdo al tiempo laborado, considerando que es el responsable de toda la gestión y resultados de la Institución.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Manual de Evaluación del
Desempeño para el Personal del
FOSOFAMILIA
Acuerdo de CD: 02/44,2023
Fecha: 09/11/2023
No. Página 7 de 16

4.2 El evaluador deberá considerar la siguiente ponderación:

Factor	Ponderación %	Descripción
1. Metas o logros	50	Evaluar cumplimiento de metas asignadas.
2. Conducta laboral	20	Evaluar comportamiento ético del evaluado
3. Competencias	30	Evaluar conocimientos habilidades y actitudes observables.

4.2.1 El porcentaje asignado a la Conducta laboral del empleado deberá ser aplicado de acuerdo con las siguientes condiciones:

Condición	Porcentaje %
No tiene medidas disciplinarias	20%
Tiene amonestación verbal	10%
Tiene amonestación escrita	5%
Tiene amonestación verbal, escrita más suspensión sin goce de sueldo	0%

4.3 La compensación a la que tendrá derecho cada funcionario y empleado, será de acuerdo al resultado de la evaluación del desempeño y de conformidad a la escala de evaluación siguiente:

Puntos		Calificación	Compensación %
De	Hasta		
95	100	Excelente	100%
75.00	94.99	Muy Bueno	80%
60.00	74.99	Bueno	50%
0	59.99	Necesita Mejorar	0%





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Manual de Evaluación del
Desempeño para el Personal del
FOSOFAMILIA
Acuerdo de CD: 02/44.2023
Fecha: 09/11/2023
No. Página 8 de 16

CAPITULO V

5. OTRAS DISPOSICIONES Y VIGENCIA

- 5.1 Lo no contemplado en el presente Manual será resuelto por Presidencia.
- 5.2 El Manual de Evaluación del Desempeño para el personal del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA), deja sin efecto el aprobado en Sesión de Consejo Directivo 576/2012, Acuerdo 9, de fecha 31 de julio del año 2012.
- 5.3 El presente Manual entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación y será utilizado para evaluar la gestión del periodo 2023.

6. ANEXO

- 6.1 Formularios de Evaluación del Desempeño





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROPRESIDENCIAL
 UNIDAD DE TALENTO HUMANO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL _____ AL _____

DATOS DEL COORDINADOR/ENCARGADO SERVICIOS GENERALES

Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha de Ingreso: _____

1. OBJETIVOS Y METAS (50%)

En forma breve detalle los objetivos, metas y/o funciones más importantes comprometidos para el año. Al inicio del periodo establezca los objetivos, metas o logros y el peso asignado de cada uno en su función del grado de importancia. Al final del periodo señale la apreciación de cada objetivo, respecto al porcentaje del logro alcanzado.

Objetivos y Metas del Periodo		Evaluación			
DESCRIPCIÓN	META O LOGRO	PESO A	% de Ejecución		OBSERVACIONES
			Simple B	Ponderado (AXB)	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
TOTAL		100		100	

Para obtener el resultado de esta área, califique cada objetivo de 1 a 10% (B), multiplique la calificación asignada por el peso de cada objetivo (A), sume los resultados de la columna (AXB), traslade ese total a la casilla "Total Ponderado" y el resultado multiplíquelo por 70%.

Total Ponderado

100

Resultado de área de puntos

50



2. CONDUCTA LABORAL (20%)

El porcentaje asignado de la conducta laboral de los empleados, deberá ser aplicado de acuerdo a las siguientes condiciones.

CONDICIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO
No tiene sanción administrativa	20	20
Amonestación verbal	10	
Amonestación escrita	5	
Tiene amonestación verbal, escrita más suspensión sin goce de sueldo	0	

3. COMPETENCIAS (30%)

Las competencias son el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que se deben aportar a un trabajo para realizarlo con el adecuado nivel de eficiencia. Se establecen 4 competencias "esenciales", por considerarse necesarias para el desempeño eficiente del puesto. Dado los objetivos a cumplir pueden adicionarse otras competencias definidas como opcionales.

No	COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Integridad Socio Laboral: Sus acciones son congruentes con lo que dice y actúa de acuerdo a sus valores. Es abierto y honesto en las relaciones de trabajo, dando un trato equitativo a sus clientes internos y externos. Genera vínculos de confianza en su ámbito de trabajo.	100	
2	Orientación al Cliente: Establece una relación con el cliente para resolver sus necesidades, mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente brindando una comunicación abierta y oportuna para conocer el nivel de satisfacción.	100	
3	Trabajo en Equipo: Se preocupa por apoyar el desempeño de sus subalternos en beneficio de los objetivos de la Institución, animando y motivándolos. Desarrolla un ambiente de trabajo amistoso, buen clima laboral y espíritu de servicio y cooperación.	100	
4	Confidencialidad: Cuida y maneja que la información confidencial generada no sea revelada. Sabe a quién podrá revelar la información solo con el fin de analizarla.	100	
5	Comunicación Asertiva: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones o temas institucionales. Se comunica de forma clara y precisa ya sea de forma oral o escrita.	100	
6	Capacidad de análisis y síntesis: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar información de su área de trabajo.	100	
7	Proactividad: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo. Propone distintos enfoques para enfrentar un problema. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.	100	
8	Liderazgo: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de su equipo de trabajo. Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.	100	
		800	TOTAL

Para obtener el resultado de esta área, califique cada competencia en una escala de 1 a 100 puntos, sume las calificaciones obtenidas en cada competencia, traslade este resultado a la casilla "Total de puntos" y divídale entre el número de competencias. Este resultado multiplíquelo por 30%.

Total de Puntos

x 30% = Resultado



4. SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN:

1. Sesión correspondiente al mes de abril:

F _____
Evaluador

F _____
Evaluado

Fecha _____

2. Sesión correspondiente al mes de agosto:

F _____
Evaluador

F _____
Evaluado

Fecha _____

5. PUNTAJE FINAL:

1. LOGRO DE OBJETIVOS = PUNTAJE DEL ÁREA

50

2. CONDUCTA LABORAL = PUNTAJE DEL ÁREA

20

3. LOGRO DE COMPETENCIAS = PUNTAJE DEL ÁREA

30

PUNTAJE FINAL

100

6. JUSTIFICACIÓN: Si el puntaje es de 96 puntos o más, mencione las características extraordinarias en cuanto a calidad, oportunidad o impacto de los Objetivos y/o Competencias que incidieron en el puntaje final.

Firma de Empleado _____

7. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN:

Evaluador: _____

F _____

Fecha _____

Jefe del
Evaluador: _____

F _____

Fecha _____



8. PLAN DE MEJORA

En el siguiente cuadro detalle las competencias que el evaluado necesita mejorar, conjuntamente con el empleado determine un Plan de Desarrollo para superar las deficiencias.

COMPETENCIA	TEMAS DE CAPACITACIÓN



FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA
UNIDAD DE TALENTO HUMANO
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL _____ AL _____

DATOS DEL COLABORADOR (A)

Nombre: _____ **Cargo:** _____ **Fecha de Ingreso:** _____

1. OBJETIVOS Y METAS (50%)

En forma breve detalle los objetivos, metas y/o funciones más importantes comprometidos para el año. Al inicio del periodo establezca los objetivos, metas o logros y el peso asignado de cada uno en su función del grado de importancia. Al final del periodo señale la apreciación de cada objetivo, respecto al porcentaje del logro alcanzado.

Objetivos y Metas del Periodo		Evaluación			
DESCRIPCIÓN	META O LOGRO	PESO A	% de Ejecución		OBSERVACIONES
			Simple B	Ponderado (AXB)	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
		10	100%	10	
TOTAL		100		100	

Para obtener el resultado de esta área, califique cada objetivo de 1 a 10% (B), multiplique la calificación asignada por el peso de cada objetivo (A), sume los resultados de la columna (AXB), traslade ese total a la casilla "Total Ponderado" y el resultado multiplíquelo por 70%.

Total Ponderado	100	Resultado de área de puntos	50
------------------------	------------	------------------------------------	-----------



2. CONDUCTA LABORAL (20%)

El porcentaje asignado de la conducta laboral de los empleados, deberá ser aplicado de acuerdo a las siguientes condiciones.

CONDICIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO
No tiene sanción administrativa	20	20
Tiene amonestación verbal	10	
Tiene amonestación escrita	5	
Tiene amonestación verbal, escrita más suspensión sin goce de sueldo	0	

3. COMPETENCIAS (30%)

Las competencias son el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que se deben aportar a un trabajo para realizarlo con el adecuado nivel de eficiencia. Se establecen 4 competencias "esenciales", por considerarse necesarias para el desempeño eficiente del puesto. Dado los objetivos a cumplir pueden adicionarse otras competencias definidas como opcionales.

No	COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Integridad Socio Laboral: Sus acciones son congruentes con lo que dice y actúa de acuerdo a sus valores. Es abierto y honesto en las relaciones de trabajo, dando un trato equitativo a sus clientes internos y externos. Genera vínculos de confianza en su ámbito de trabajo.	100	
2	Orientación al Cliente: Escucha con respeto a los usuarios externos y/o internos, incluso en situaciones críticas o de contingencia. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando una comunicación abierta y oportuna para satisfacer sus necesidades.	100	
3	Trabajo en Equipo: Mantiene una actitud abierta para aprender del equipo. Realiza sus funciones y apoya en las actividades que se le solicitan. Comparte información cuando es requerida y/o cuando considera que es necesaria para lograr los objetivos de su área o de la Institución.	100	
4	Confidencialidad: Cuida y maneja que la información confidencial generada no sea revelada. Sabe a quién podrá revelar la información solo con el fin de analizarla.	100	
5	Comunicación Aseriva: Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que se entienda su mensaje. Sabe cuándo y a quién preguntar para desarrollar sus funciones.	100	
6	Capacidad de análisis y síntesis: Comprende los procesos relacionados con sus funciones y con otras áreas de la institución. Detecta a tiempo la existencia de errores en su área. Tiene capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar información de su puesto de trabajo.	100	
7	Proactividad: Es promotor de ideas innovadoras. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Asume con responsabilidad los cambios que se presentan.	100	
8	Adaptabilidad al Cambio: Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas. Sigue siempre los procedimientos y en ocasiones puede reconocer otros puntos de vista y modificar su accionar.	100	
		800	TOTAL

Para obtener el resultado de esta área, cada que el área de competencias en una escala de 1 a 100 puntos; sume las calificaciones obtenidas en cada competencia, tras este resultado a la casilla "Total de puntos" y divídalo entre el número de competencias. Este resultado multiplíquelo por 30%.

Total de Puntos

800

100

x 30% = Resultado

30



4. SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN:

1. Sesión correspondiente al mes de abril:

F _____
Evaluador

F _____
Evaluado

Fecha _____

2. Sesión correspondiente al mes de agosto:

F _____
Evaluador

F _____
Evaluado

Fecha _____

5. PUNTAJE FINAL:

1. LOGRO DE OBJETIVOS = PUNTAJE DEL ÁREA

50

2. CONDUCTA LABORAL = PUNTAJE DEL ÁREA

20

3. LOGRO DE COMPETENCIAS = PUNTAJE DEL ÁREA

30

PUNTAJE FINAL

100

6. JUSTIFICACIÓN: Si el puntaje es de 96 puntos o más, mencione las características extraordinarias en cuanto a calidad, oportunidad o impacto de los Objetivos y/o Competencias que incidieron en el puntaje final.

Firma de Empleado _____

7. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN:

Evaluador: _____

F _____ Fecha _____

Jefe del
Evaluador: _____

F _____ Fecha _____

**8. PLAN DE MEJORA**

En el siguiente cuadro detalle las competencias que el evaluado necesita mejorar, conjuntamente con el empleado determine un Plan de Desarrollo para superar las deficiencias.

COMPETENCIA	TEMAS DE CAPACITACIÓN