



VERSIÓN PÚBLICA

“Este documento es versión pública, por lo que, únicamente se ha omitido la información que la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) define como confidencial, por su carácter privado tales como datos personales de las personas naturales firmantes”.
(Artículo 24 y 30 de la LAIP para la publicación de la información oficiosa)

	Instituto Administrador de los Beneficios de los Veteranos y Excombatientes	Código:	LIN-RRHH-0001.3
		Revisión:	03
	Lineamiento para la evaluación del desempeño del personal	Fecha de emisión:	13/12/2023
		Página 1 de 13	

LINEAMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

			
Sello	Sello	Sello	14/12/2023 Sello
Jefe de Recursos Humanos	Técnico de Gestión de Calidad Institucional	Director de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó

1. INTRODUCCIÓN

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en el Instituto.

A menudo existen supuestos erróneos sobre la utilidad de esta herramienta y sobre la naturaleza de sus resultados, y se asume que los empleados se dividen en buenos y malos, en los que cumplen bien sus responsabilidades y los que las cumplen mal, y que lo único que hace falta es la vara para medirlos y decidir, entonces, quien debe continuar y quien debe ser separado de la organización. Este tipo de supuestos pueden causar mucho daño pues, junto a las limitaciones propias de la herramienta y de la capacidad de las organizaciones de aplicarla correctamente, se pierde de vista que 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 aquélla. 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.

El presente lineamiento tiene como propósito contar con un instrumento para encausar el proceso de evaluación del desempeño, como herramienta para reconocimiento de brechas de habilidades y destrezas que lleven a la toma de decisiones en materia de recursos humanos que apoyen el cierre de las mismas, tales como: la capacitación y desarrollo de personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto y de la generación de la mayor eficiencia y eficacia para el Instituto.

2. OBJETIVO

2.1. OBJETIVOS GENERALES

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.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir el desempeño de los empleados del Instituto, hacia el cumplimiento de los objetivos, metas y funciones individuales, a fin de señalar constructivamente las deficiencias del empleado, con el objetivo de superarlas a través de la retroalimentación, capacitación o rotación de éstos.



- Identificar el nivel de cumplimiento de las competencias para el desempeño del cargo actual generando información sobre el dominio y así motivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño.
- Servir de base y fundamento a la administración para la toma de decisiones en las principales acciones y movimientos que realicen sobre los empleados, en función a los reconocimientos de estímulos como son los ascensos, promociones e incrementos salariales y demás incentivos laborales, con la finalidad del mejoramiento del desempeño individual como institucional.
- Estimular la comunicación entre jefes y empleados, brindando a estos la oportunidad de discutir con el jefe, su desempeño en el cargo y demás aspectos relacionados con su trabajo.
- Establecer la primera evaluación realizada a cada empleado como la base inicial para el diagnóstico de sus potencialidades y sus brechas.

3. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

3.1. ALCANCE

El alcance de este lineamiento es solamente como un instrumento que permita mejorar el desempeño individual y grupal de la Institución.

3.2. CAMPO DE APLICACIÓN

Este lineamiento es aplicable a todas las áreas y personal que conforma el INABVE. La Evaluación de Desempeño se realizará por igual a todos los servidores públicos.

4. BASE LEGAL Y DEFICIONES

4.1. BASE LEGAL

Para la aplicación del presente Lineamiento se tiene como marco legal el siguiente:

- Ley Especial para Regular los Beneficios y Prestaciones Sociales de los Veteranos Militares de la Fuerza Armada y Excombatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional que participaron en el Conflicto Armado Interno de El Salvador del primero de enero de 1980 al dieciséis de enero de 1992.
- Reglamento Interno de Trabajo del INABVE.
- Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del INABVE.



4.2. DEFINICIONES

Acción correctiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

Acción preventiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

Actitud: Disposición interna para hacer lo que está previsto o dejar de hacer lo que no se debe, llegando a constituirse en una forma de reaccionar ante una situación o persona determinada, con base en lo que se piensa o se siente con respecto a ella.

Aptitudes: Capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica.

Calificación: Expresar, con el calificativo de excelente, muy bueno, bueno, mejorable o insatisfactorio, el resultado de la evaluación definitiva del empleado, según el rango de puntos dentro del cual se ubique dicho resultado en la escala de evaluación establecida por la entidad.

Comisión de revisión: Grupo de personas encargadas de resolver un asunto, relacionado con las no conformidades de los resultados de la evaluación del desempeño.

Competencia laboral: Es la capacidad que posee un empleado para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados por el Instituto, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Competencia profesional: Conjunto de saberes (teóricos, prácticos y valorativos) demostrados por una persona, que lo habilitan para el ejercicio de un oficio, arte o profesión.

Competente: Persona que posee un conjunto de, conocimientos, habilidades y destrezas y la capacidad para aplicarlos en varios de contextos y organizaciones.

Conocimientos: Teorías, principios, conceptos e información relevante que sustenta y se aplica en el desempeño laboral competente.

Desempeño: Forma de actuar del empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los resultados asignados para el período objeto de evaluación.

Destreza: Precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida. Se adquiere con la experiencia a través de entrenamiento intenso.

Directriz: Conjunto de instrucciones o normas generales dadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil para que las entidades desarrollen, adopten y apliquen el sistema de evaluación del desempeño laboral de sus empleados de carrera o en período de prueba.



Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Evaluación de competencias: Proceso por medio del cual se valoran las evidencias de la competencia laboral del empleado, de conformidad con el desempeño descrito en la definición de funciones del descriptor de puestos, se emite el juicio para calificar los resultados de su desempeño en una escala del 1 al 10, siendo 1 la nota mínima y 10 la máxima a obtener; y se identifican las áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar o mejorar la competencia.

Evaluación del desempeño: Es la técnica utilizada en el sistema de Administración de Recursos Humanos, que sirve para medir el desempeño de los empleados en el trabajo; en un período determinado.

Evaluador: Persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.

Instrumentos de evaluación: Mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

No conformidad: Diferencia entre los resultados obtenidos y los compromisos adquiridos, de acuerdo con la meta, los criterios de desempeño o las evidencias preestablecidas.

Procedimiento: Forma establecida para realizar una actividad o un proceso. Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo.

Rango de puntos: Conjunto de puntos establecido, entre un mínimo y un máximo, para obtener la calificación del desempeño laboral.

Registro: Documento que contiene información sobre los resultados alcanzados o que provee evidencias sobre el desempeño.

Resultados: Salida o producto, tangible o intangible, de cualquier categoría genérica (una factura, un dispositivo clínico, un servicio o un producto intermedio), fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.



5. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5.1. SUJETOS DE EVALUACIÓN

- 5.1.1. El proceso de evaluación se aplicará anualmente a los empleados del INABVE, con independencia de su forma de contratación.
- 5.1.2. Será sujeto de evaluación todo el personal del INABVE, siempre que hayan laborado en un cargo dentro de la institución en forma continua durante tres meses o más.
- 5.1.3. Los empleados de nuevo ingreso (menos de tres meses de trabajar en el INABVE) no serán sujetos de la evaluación anual de desempeño; sin embargo, deberá asignársele sus metas o funciones inherentes al cargo y efectuar los monitoreos y las retroalimentaciones necesarias.
- 5.1.4. El proceso de evaluación se aplicará según los grupos ocupacionales siguientes:
 - Personal de dirección y jefatura
 - Personal técnico y administrativo

5.2. FACULTADOS PARA EVALUAR

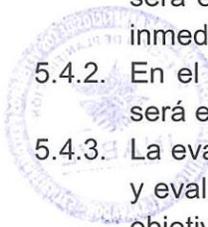
Solamente se desempeñarán como evaluadores el Gerente General y los jefes o gerentes de área, ya que son quienes tienen bajo su dependencia el personal de jefaturas, administrativo y operativo del Instituto.

5.3. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

- 5.3.1. La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de notificar, con visto bueno de GERG, a las jefaturas de las distintas áreas organizativas el periodo de inicio para la realización de las evaluaciones del desempeño del personal, el cual no será mayor a cinco días hábiles.
- 5.3.2. La ponderación de los resultados de la evaluación será de 40% para las características personales y 60% para la evaluación del desempeño de sus funciones, tal como se detalla dentro del instrumento (anexo 1).
- 5.3.3. Los objetivos, metas o funciones individuales a cumplir durante el período, serán definidos entre la Gerencia y la jefatura, de conformidad al plan operativo anual del área y se precisará la logística y el apoyo requeridos para alcanzarlos.

5.4. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

- 5.4.1. En el caso de la evaluación de desempeño del personal para jefaturas y direcciones será el Gerente General el responsable de efectuarla y firmarla, asimismo, el jefe inmediato superior, cuando le sea delegado, deberá firmar para avalar la misma.
- 5.4.2. En el caso de la evaluación de desempeño del personal técnico y administrativo será el jefe inmediato el responsable de ejecutarla.
- 5.4.3. La evaluación de desempeño se hará mediante una entrevista, donde el evaluador y evaluado discutirán aspectos relativos al desempeño y se realizará con la mayor objetividad e imparcialidad. Al terminar la evaluación, el evaluador entregará los documentos originales a la Unidad de Recursos Humanos y podrá entregar una copia de estos al evaluado en caso de ser requerido.



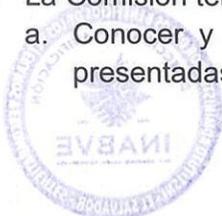
- 5.4.4. Con base al resultado obtenido en la evaluación el jefe del área organizativa tomará las medidas correspondientes para mejorar las competencias que se requieran del evaluado y de esta manera mejorar su desempeño.

5.5. RESULTADOS DE EVALUACIÓN

- 5.5.1. Las evaluaciones deficientes deberán ser justificadas.
- 5.5.2. La persona empleada firmará, si está de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño realizada; de lo contrario podrá solicitar por escrito una revisión ante Gerencia General dentro de los tres días hábiles siguientes.
- 5.5.3. De no lograr un acuerdo en la revisión con Gerencia General, la persona empleada podrá impugnar el resultado ante la Comisión de Revisión, dicha solicitud deberá realizarse por escrito.
- 5.5.4. Los resultados de las evaluaciones del desempeño serán tomadas en cuenta para las medidas a tomar con el personal según el Art. 93 del Reglamento Interno de Trabajo y demás normativa de carácter laboral aplicable al Instituto.
- 5.5.5. Una vez finalizado el proceso de evaluación, los resultados de este serán anexados al expediente de personal de cada empleado.
- 5.5.6. La Unidad de Recursos Humanos será la responsable de rendir informe a Gerencia General sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas organizativas del Instituto.

5.6. COMISIÓN DE REVISIÓN

- 5.6.1. Existirá una Comisión de Revisión, ante quien cualquier empleado que no esté conforme con su calificación podrá solicitar revisión de su evaluación.
- 5.6.2. Esta solicitud de impugnación deberá efectuarla a través de un escrito dirigido al presidente de la comisión de revisión.
- 5.6.3. La Comisión de Revisión es un organismo que se reunirá para sesionar conforme a la afluencia de la solicitud de impugnaciones y será nombrada por Junta Directiva de la siguiente manera.
- Gerente administrativo o su representante, quien fungirá como presidente de la comisión.
 - Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos o su representante, quien fungirá como secretaria.
 - Un miembro de Junta Directiva representante del sector de Excombatientes.
 - Un miembro de Junta Directiva representante del sector de Veteranos.
 - Un miembro de Junta Directiva representante de las asociaciones de las personas con discapacidad.
 - Un miembro de Junta Directiva representante de Instituciones externas.
 - Un abogado que forme parte de los empleados del Instituto, quien será designado por el Presidente de la Junta Directiva.
- 5.6.4. La Comisión tendrá las atribuciones siguientes:
- Conocer y resolver solicitudes de impugnación para revisión de resultados presentadas.



- b. Verificar que las evaluaciones de los solicitantes se hayan efectuado con apego a las normas y procedimientos establecidos.
 - c. Solicitar la información y documentación que consideren pertinentes para el análisis de cada petición.
 - d. Convocar separadamente, a la jefatura del área organizativa y al evaluado, a fin de recopilar suficientes elementos de juicio para sus resoluciones.
 - e. En caso necesario, solicitar la comparecencia de empleados que puedan aportar información.
 - f. Emitir sus resoluciones con base a las evidencias obtenidas en la fase de revisión.
- 5.6.5. El Presidente de la Comisión tendrá las siguientes atribuciones:
- a. Recibir y dar trámite a las solicitudes de revisión presentadas por el personal y comunicar las resoluciones al respecto.
 - b. Convocar a los demás miembros de la Comisión dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha de recepción de la solicitud.
 - c. Obtener la documentación relacionada con la evaluación del desempeño del empleado solicitante y la información complementaria que estime conveniente, a través del área de Recursos Humanos.
- 5.6.6. Las resoluciones emitidas por la Comisión no admitirán recurso alguno.

6. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

- 6.1. El instrumento diseñado para la evaluación del desempeño comprende dos partes para lograr la evaluación integral de cada evaluado: I. Características Personales y II. Desempeño de la función.
- 6.2. Dentro de la parte I. Características Personales, se contemplan todas aquellas características a nivel individual que aseguran el buen desempeño del evaluado dentro del ambiente laboral y la eficiencia en su puesto; así como brindar los resultados más eficientes al Instituto, tales como: responsabilidad, puntualidad, disciplina, conducta dentro de la institución, relaciones interpersonales, iniciativa, presentación personal, criterio para emitir juicios de valor, desarrollo personal y profesional.
- 6.3. Dentro de la parte II. Desempeño de la Función se contemplan todas las competencias requeridas para la ejecución idónea de las funciones dentro de los puestos de trabajo, con la finalidad de brindar resultados eficaces y eficientes al instituto, tales como: calidad de trabajo, obtención de resultados, espíritu de colaboración, capacidad técnica, conocimiento del trabajo, confiabilidad, eficiencia, conocimientos técnicos, supervisión requerida.
- 6.4. La calificación final es obtenida por la sumatoria de promedios de la Parte I. y Parte II., cada una convertida a su ponderación respectiva: Parte I: 40% y Parte II 60%.
- 6.5. La ponderación final de la evaluación estará basada en la siguiente escala interpretativa:



Nivel	Puntuación Obtenida	Escala De Evaluación
V	9.1 a 10.0 puntos	Excelente
IV	8.1 a 9.0 puntos	Muy Bueno
III	6.1 a 8.0 puntos	Bueno
II	5.1 a 6.0 puntos	Mejorable
I	1.0 a 5.0 puntos	Deficiente

7. IMPLEMENTACIÓN

El proceso de evaluación del desempeño será llevado a cabo por las jefaturas, según corresponda, bajo la guía de RRHH, quien definirá la metodología a utilizar y garantizará que tanto evaluadores como evaluados tengan pleno conocimiento del objetivo y alcance de esta. La GERG juntamente con RRHH garantizarán que las evaluaciones se desarrollen de forma transparente e imparcial

Posterior a la aplicación de las evaluaciones se definirán las acciones a tomar para mejorar el desempeño del personal y en consecuencia asegurar el óptimo funcionamiento de la Institución.

8. CONTROL Y SEGUIMIENTO

RRHH se encargará de llevar un control y archivo físico de las evaluaciones aplicadas, haciendo de las mismas y su resultado parte del expediente de cada colaborador. Adicionalmente RRHH deberá brindar seguimiento y posterior evaluación del personal que haya obtenido una calificación que requiera intervención para mejorar sus actitudes y aptitudes.

9. OFICIALIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El presente Lineamiento deberá cumplir lo establecido en el Instructivo para Aprobación de Documentos Institucionales del INABVE para su aprobación y difusión; asimismo, se deberá tener en cuenta la Política de Revisión de Documentos para su actualización o modificación.

10. VIGENCIA

El presente Lineamiento entrará en vigencia posterior a su autorización por Gerencia General.

11. ANEXOS

Anexo 1 Instrumento para evaluación del desempeño10



Anexo 1 Instrumento para evaluación del desempeño



INSTITUTO ADMINISTRADOR DE LOS BENEFICIOS DE LOS VETERANOS Y EXCOMBATIENTES



NOMBRE COMPLETO:	
PLAZA/CARGO:	
UNIDAD:	
PERIODO EVALUADO:	
INDICACIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> 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 I del formulario está referida al cumplimiento de Características Personales 5. La parte II se refiere a la Calidad Operativa del empleado/a en el Desempeño de la Función, en ella se evaluarán las competencias y el grado de compromiso con la organización. 6. La parte III 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 III 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 el auto-desarrollo de sus competencias técnicas. 8. Al final del formulario se deberán estampar las firmas suyas y del evaluado/a. 	
INDICACIÓN: De acuerdo con el Factor a evaluar, escoja la calificación (dentro de una escala de 1 a 10 (siendo 1 el puntaje mínimo y 10 el puntaje máximo a obtener) que usted considere adecuada con el desempeño del evaluado	
PARTE I (40%)	
CARACTERISTICAS PERSONALES	NOTA
1. RESPONSABILIDAD: Cumplimiento de las obligaciones, deberes y responsabilidades que se le encomiendan en un periodo determinado.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
2. PUNTUALIDAD: Cumplimiento con el horario de entrada y salida establecido en el trabajo.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
3. DISCIPLINA: Grado en el que empleado recibe y acata instrucciones, normas y políticas relacionadas con el desempeño de su trabajo.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
4. CONDUCTA: Comportamiento adecuado del empleado dentro de la Institución	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	





INSTITUTO
 ADMINISTRADOR
 DE LOS BENEFICIOS
 DE LOS VETERANOS
 Y EXCOMBATIENTES



5. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento adecuado con sus compañeros de trabajo y mantener formas colaborativas con sus superiores, así como el trato adecuado al público	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
6. INICIATIVA: Habilidad para crear, proponer, emprender o desarrollar acciones encaminadas a mejorar métodos, procedimientos y demás aspectos relativos al área de trabajo.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
7. PRESENTACION PERSONAL: Aspecto como se muestra el trabajador o trabajadora a partir de su imagen y estética, de acuerdo con el cargo que desempeña.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
8. CRITERIO: Capacidad de emitir juicios sobre problemas que se presentan en la ejecución del trabajo	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
9. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL: Se esmera por actualizar sus conocimientos de forma constante con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones laborales	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
NOTA PROMEDIO PARTE 1	

INDICACIÓN: De acuerdo con el Factor a evaluar, escoja la calificación (dentro de una escala de 1 a 10 (siendo 1 el puntaje mínimo y 10 el puntaje máximo a obtener) que usted considere adecuada con el desempeño del evaluado

PARTE II (60%)	
DESEMPEÑO DE LA FUNCION	NOTA
1. CALIDAD DEL TRABAJO: Habilidad para desarrollar sus labores con precisión, transparencia y seguridad.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
2. OBTENCION DE RESULTADOS: Logro de los objetivos y metas que se han encomendado en un periodo determinado	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	





INSTITUTO
ADMINISTRADOR
DE LOS BENEFICIOS
DE LOS VETERANOS
Y EXCOMBATIENTES



3. ESPIRITU DE COLABORACION: Disposición de contribuir a ejecutar las labores propias del cargo, así como clara habilidad para trabajar en equipo.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
4. CAPACIDAD TÉCNICA: Conocimientos, Técnicas y Habilidades aplicadas al ejercicio del puesto.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
5. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Clara competencia para desarrollar las labores encomendadas, con altos estándares de calidad; y el conocimiento de los métodos, procedimientos y herramientas de trabajo	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
6. CONFIABILIDAD: Certeza sobre su correcta actuación en el cumplimiento de sus obligaciones y el buen manejo de la información bajo su responsabilidad	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
7. EFICIENCIA: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
8. CONOCIMIENTO TECNICAS TRABAJO: Claro conocimiento de principios, normas, técnicas y herramientas de trabajo, así como la actitud analítica que conlleva.	
OBSERVACION DEL EVALUADOR:	
9. SUPERVISION REQUERIDA: Grado de supervisión requerida por el empleado en la ejecución de sus funciones y en el cumplimiento de metas y objetivos y demás actividades del puesto (A menor supervisión asignar mayor valor)	
OBSERVACION DEL EVALUADOR	
NOTA PROMEDIO PARTE 2	





INSTITUTO
ADMINISTRADOR
DE LOS BENEFICIOS
DE LOS VETERANOS
Y EXCOMBATIENTES



NOTA FINAL

**(NOTA PROMEDIO PARTE 1 (40%) +
NOTA PROMEDIO PARTE 2 (60%))**

PARTE III

AREA EN QUE DESEA QUE SE CAPACITARA A EL EVALUADO	
COMENTARIOS SOBRE MEJORAS Y COMPROMISOS DEL EVALUADO	
OBSERVACIONES DEL EVALUADO	

Firma _____

Firma/sello _____

Nombre _____

Nombre _____

Empleado

jefatura Inmediata

DE NO ESTAR DE ACUERDO CON LA CALIFICACIÓN, DEBERÁ DETALLAR LAS RAZONES Y FIRMAR DE NO CONFORME

Firma de no conforme _____



