

San Salvador, 10 de diciembre de 2015.-

ACUERDO No. AP-ISBM-DDH-001-DIC/15.- La Presidencia del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial, ISBM, CONSIDERANDO: **I)** Que por Decreto Legislativo No. 485, de fecha 22 de noviembre de 2007, publicado en el Diario Oficial No. 236, Tomo 377 del 18 de diciembre de ese mismo año, se emitió la **Ley del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial**, la cual entró en vigencia el día 1 de abril de 2008, misma fecha en la que inició sus gestiones el referido instituto. **II)** Que de conformidad al Acuerdo Ejecutivo No. 78, de fecha 11 de junio de 2014, el Presidente de la República, nombró como Director Presidente del Consejo Directivo del ISBM al Profesor **RAFAEL ANTONIO COTO LÓPEZ**, de conformidad a lo que establece el artículo 10 de la citada Ley. **III)** Que de conformidad al Art. 22 literal I) de la Ley del ISBM, el Presidente del Consejo Directivo tendrá la atribución de "Dictar las regulaciones administrativas para el buen funcionamiento del Instituto". **IV)** Que de conformidad al Art. 21 de las Disposiciones de Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas, contenidas en el Decreto No. 4, publicado en el Diario Oficial No. 180, Tomo No. 364, de fecha 29 de septiembre de 2004, se establece que: "La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la Institución." **V)** Que mediante memorando de fecha 09 de diciembre de 2015, la División de Operaciones, presentó el "**Manual Administrativo de Evaluación del Desempeño del ISBM**", documento que tiene como finalidad establecer los mecanismos de regulación y criterios, para la evaluación del desempeño del personal del ISBM, mediante la aplicación de elementos que evidencien los conocimientos, habilidades, aptitudes y resultados de sus labores. **POR TANTO**, en uso de sus facultades y de conformidad con las disposiciones legales citadas, con el objeto de establecer las regulaciones administrativas que los funcionarios y empleados del Instituto deben cumplir como parte de sus obligaciones, el Director Presidente, **ACUERDA: I) APROBAR** a partir de esta fecha el documento siguiente: "**Manual Administrativo de**

Evaluación del Desempeño del ISBM". II) Hágase de conocimiento de los Funcionarios y Empleados del Instituto el presente Manual para su debido cumplimiento.-NOTIFÍQUESE.-



RAFAEL ANTONIO COTO LÓPEZ

DIRECTOR PRESIDENTE

INSTITUTO SALVADOREÑO DE BIENESTAR MAGISTERIAL

RACL/kbvr/errh

MANUAL ADMINISTRATIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ISBM

**Departamento de Desarrollo Humano
Diciembre 2015**



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
1. OBJETIVOS.....	1
1.1 Objetivo General	1
1.2 Objetivos Específicos	1
2. DIRECTRICES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	2
3. RESPONSABILIDAD	2
4. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	2
5. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	3
5.1 Período de Evaluación	3
5.2 Asignación de Formularios.....	3
5.3 Indicadores a Evaluar	4
5.4 Expediente de la Evaluación del Desempeño.....	5
5.5 Niveles del Desempeño	6
6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7
6.1 Selección del Formulario.....	7
6.2 Información General.....	7
6.3 Aspectos a Evaluar	7
7. PETICIONES O RECLAMOS	8
8. PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	8
9. PLAN DE MEJORA.	8
10. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	8
10. VIGENCIA.....	9
11. ANEXOS.....	9

INTRODUCCIÓN

El presente manual es un instrumento que describe, regula y determina los procedimientos a seguir sobre el sistema de Evaluación al Desempeño del personal del ISBM; con el cual se busca detectar las fortalezas y debilidades del recurso humano y verificar los resultados obtenidos al final del año en cuanto a mejoras salariales, promociones, beneficios adicionales, detectar el potencial de los empleados en su desarrollo profesional, enfoque de necesidades de capacitación de los empleados, entre otros.

La evaluación del rendimiento laboral de los empleados, es un proceso técnico a seguir en forma integral, sistemática y continua por parte de los jefes inmediatos, donde se valora y evalúa, el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

La evaluación periódica al desempeño del personal es de suma importancia para el desarrollo administrativo, conocimiento de fortalezas, debilidades y de la calidad en el desempeño de las labores. Además, permite determinar y comunicar al empleado la eficacia en el desempeño de su cargo con la finalidad de proponer cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

El procedimiento de evaluación del desempeño aquí descrito, está dirigido a los empleados del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial y se regirá por lo estipulado en el presente manual que describe la serie de pasos a seguir para el desarrollo de la evaluación del desempeño, siendo un instrumento de gran utilidad para los evaluadores y evaluados.



1. OBJETIVOS

1.1 *Objetivo General*

Establecer los mecanismos de regulación y criterios, para la evaluación del desempeño del personal del ISBM, mediante la aplicación de elementos que evidencien los conocimientos, habilidades, aptitudes y resultados de sus labores; mismos que ayudaran a estimular la eficiencia y eficacia, así como su desarrollo personal y profesional, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

1.2 *Objetivos Específicos*

- ✓ Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte de las jefaturas inmediatas del ISBM; mediante la identificación de fortalezas y debilidades que se detecten en el rendimiento del desempeño del personal bajo su administración.
- ✓ Identificar el potencial de desarrollo del personal, enfocándolo a las necesidades de actualización profesional y la capacitación técnica para fortalecer sus habilidades en otras áreas.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefaturas y el personal bajo su dependencia jerárquica, para el logro de las metas de la institución.
- ✓ Determinar deficiencias en el trabajo, tanto institucionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.
- ✓ Establecer una herramienta para tomar decisiones en cuanto a promociones y otros beneficios adicionales.

2. DIRECTRICES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño está sustentada en los siguientes principios:

- ✓ Por ser el recurso humano un elemento de suma importancia para el ISBM en el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele mayor relevancia en la apreciación de su desempeño en el trabajo. Es por ello que la evaluación del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del personal y la toma de decisiones en la institución.
- ✓ El sistema de evaluación al desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del personal.
- ✓ El sistema de evaluación al desempeño se fundamenta en la capacidad del personal en aceptar sus cualidades y deficiencias en el desempeño de sus funciones, para potenciar su buen desempeño o superar las deficiencias.

3. RESPONSABILIDAD

La evaluación al desempeño es un proceso a cargo de las jefaturas inmediatas de cada dependencia. Para ello, utilizará los criterios y procedimientos que se encuentran regulados en el presente manual.

En caso de existir inconformidad con los resultados de la evaluación realizada, el empleado podrá solicitar una revisión de la misma, siendo el jefe inmediato el obligado en llevar a cabo dicha revisión con la objetividad que el caso amerite.

Constituye una obligación del personal del ISBM someterse al proceso de evaluación del desempeño descrito en este instrumento, el cual será como mínimo una vez al año en el mes de diciembre de cada año.

4. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño servirá para:

- ✓ Reconocer el trabajo del personal del ISBM.



- ✓ Estimular una mayor eficiencia en el desempeño de las labores.
- ✓ Orientar al personal sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas del ISBM.
- ✓ Propiciar el establecimiento de incentivos; destinados a satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación del personal del ISBM.
- ✓ Sustentar criterios de reubicación o rotación de personal para la mejor utilización de su conocimiento, destrezas, habilidades y potencialidades.
- ✓ Determinar medidas de formación o capacitación del personal para el mejoramiento y superación.

5. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.1 *Período de Evaluación*

La evaluación al desempeño será como mínimo una vez al año en el mes de diciembre de cada año para efectos de los ascensos, nivelaciones o ajustes salariales, promociones, capacitación, fijación de estímulos, así como la permanencia en el ISBM, entre otros.

Dicha evaluación medirá el desempeño del personal a lo largo del año de servicio, o la fracción del tiempo que haya prestado servicios a la institución.

En caso que los empleados, participen en algún movimiento o rotación de personal, será evaluado su desempeño en aquel cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior, dicha evaluación deberá realizarse por el jefe inmediato del cargo antes mencionado.

Si ocurriere que, durante el período de evaluación anual, el personal ha desempeñado funciones o cargos diferentes por periodos iguales, éste será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente.

5.2 *Asignación de Formularios*

El Departamento de Desarrollo Humano proveerá el formulario correspondiente con el cual se evaluará cada personal del Instituto. La asignación o determinación del formulario de evaluación adecuado para el personal se efectuará de la siguiente manera:

✓ **Formulario DH-Nivel A**

Será utilizado para evaluar al personal que realiza funciones de jefatura, es decir, aquel personal que ejerce autoridad técnica, administrativa o de coordinación. (Anexo 1).

✓ **Formulario DH-Nivel B**

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, secretariado, colaboradores administrativos, personal de salud y personal de servicios generales, así como las demás otras funciones no contempladas en el grupo anterior. (Anexo 2).

5.3 **Indicadores a Evaluar**

Los indicadores en el formulario de evaluación al desempeño, se encuentran distribuidos en cuatro criterios que recoge el quehacer institucional. Estos criterios son los siguientes:

1. Resultados de su trabajo.

- **Efectividad:** Determina el volumen o rendimiento del trabajo generado por el empleado(a).
- **Objetivos y Resultados:** Capacidad para definir y establecer los objetivos en su área de trabajo, así como el nivel de cumplimiento de los mismos.
- **Calidad del Trabajo:** Precisión y exactitud del trabajo que desarrolla y supervisa. Compara estándares fijados para el puesto.
- **Utilización de Recursos:** Asigna y utiliza con efectividad los recursos asignados y disponibles.

2. Como trabaja.

- **Organización y programación:** Efectividad para desarrollar y trabajar dentro de un programa y plan de acción que busque los mejores resultados.
- **Cumplimientos de normas y procedimientos:** Grado en que el trabajo se enmarca bajo normas y procedimientos establecidos.
- **Disposición y actitud hacia el trabajo:** Interés y disposición para trabajar sin cuestionar instrucciones ni trabajo adicional requerido.

3. Cualidades que posee.

- **Iniciativa:** Disposición para anticiparse a hechos, generar ideas y tomar acciones.



efectivas.

- o **Relaciones Interpersonales:** Habilidad para relacionarse con superiores, compañeros etc., mostrando buen trato y amabilidad.
- o **Cooperación:** Disposición para contribuir y/o ayudar a otros en sus labores y objetivos y de formar trabajo en equipo.
- o **Capacidad para Dirigir:** Habilidad para guiar al logro de los mejores objetivos de su dependencia y subalternos (*Únicamente para formulario DH-Nivel A*).
- o **Toma de decisiones:** Efectividad en analizar problemas y dificultades, llegando a conclusiones y acciones adecuadas (*Únicamente para formulario DH-Nivel A*).
- o **Adaptación:** Capacidad de adaptarse rápidamente a los requerimientos de su trabajo y aporta soluciones a problemas nuevos (*Únicamente para formulario RH-Nivel B*).
- o **Trato al usuario:** Trato correcto con las personas que están dentro y fuera de la institución (*Únicamente para formulario DH-Nivel B*).
- o **Responsabilidad y confiabilidad:** Grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del puesto, la dedicación y esfuerzo que pone en ello y la confianza que genera en otros.
- o **Disciplina:** Grado en que acata instrucciones y sigue normas y políticas relacionadas al orden y comportamiento institucionales en el trabajo, inclusive asistencia y puntualidad.

4. Conocimientos.

- o **Conocimientos:** Grado en que conoce y domina los métodos, técnicas, procedimiento, información, políticas, sistemas, etc., necesarios para desempeñar el trabajo.

5.4 Expediente de la Evaluación del Desempeño

Los resultados de la Evaluación de Desempeño estarán bajo la custodia del Departamento de Desarrollo Humano y formarán parte del expediente del personal.

Dentro del expediente del personal, estarán todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado (copia de las evaluaciones anteriores, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitaciones por el trabajo eficiente, etc.). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo

cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

Si el empleado no firma la evaluación al desempeño, el jefe inmediato remitirá el formulario con la respectiva observación en la cual especifique el motivo por el cual el empleado se rehusó a firmar dicha evaluación, sin embargo, dichos motivos no anulará la evaluación aplicada.

5.5 Niveles del Desempeño

Con la finalidad de interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el período evaluado; en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño con sus respectivas descripciones y factores que se utilizarán para determinar el puntaje medio de evaluación.

NIVEL DEL DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	FACTOR
DEFICIENTE (D)	Clara evidencia de su desempeño totalmente inadecuado y deficiente, que no cumple con los requisitos normales del puesto; o, que las mejoras, en caso de existir evaluaciones previas, no se han realizado.	2
NECESITA MEJORAR (NM)	El desempeño está por debajo de lo esperado en el puesto y requiere mejorar en más de uno de los aspectos evaluados de su trabajo.	4
BUENO (B)	Desempeño satisfactorio y cumple con los requisitos normales y esperados del puesto. Cumple con todo el trabajo requerido y el desempeño es adecuado.	6
MUY BUENO (MB)	Desempeño mejor de lo esperado normalmente. Las funciones y responsabilidades del puesto son cumplidas con un desempeño por arriba de lo normal, y excede los requerimientos de desempeño de los factores principales de su puesto.	8
EXCELENTE (E)	El desempeño es notable, sobrepasa sustancialmente los niveles esperados del desempeño.	10



6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los numerales siguientes, describen los apartados que componen los formularios de evaluación del desempeño **DH-Nivel A** y **DH-Nivel B**; y las instrucciones necesarias para su llenado.

6.1 Selección del Formulario

Para iniciar la evaluación, el jefe inmediato deberá hacer uso del ejemplar del formulario de evaluación correspondiente a las funciones que realiza el empleado a evaluar (Numeral 5.2).

6.2 Información General

Corresponde al jefe inmediato llenar en el archivo digital, según corresponda, cada uno de los espacios de este apartado, imprimiendo dicho archivo, firmado por ambas partes y sellado para la remisión correspondiente al Departamento de Desarrollo Humano.

6.3 Aspectos a Evaluar

Este apartado contiene cuatro criterios en los que se describen cada una de las cualidades, habilidades o resultados más relevantes para fundamentar los aspectos de evaluación. Estos factores varían según el tipo de formulario seleccionado (Numeral 5.3).

Cada jefe inmediato evaluará el desempeño, y su contribución al cargo actual del personal, durante el período comprendido en la evaluación. En cada criterio a evaluar, el evaluador contará con una breve descripción del factor y posteriormente seleccionará una única afirmación o criterio que mejor se adapte al desempeño del evaluado, hasta completar todos los aspectos contemplados.

Una vez realizada la evaluación de todos los criterios, el jefe inmediato que realiza la evaluación deberá llamar al empleado para notificarle los resultados de ésta, y en los casos en que se encuentre en desacuerdo, poder discutirlos a fin de que ambas partes concilien sus criterios. Esto para que al final del formulario, puedan firmar ambas partes y dar por concluida la evaluación.

7. PETICIONES O RECLAMOS

Estos serán tratados en base al CAPITULO XIX, Peticiones, Reclamos y Modo de resolverlos, regulado en el Reglamento Interno de Trabajo del ISBM.

De existir peticiones o reclamos que generen cambios en la evaluación original, el jefe inmediato superior, deberá informar al Departamento de Desarrollo Humano a través de memorándum en el cual exponga los resultados de la petición.

8. PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Una vez finalizado el proceso de Evaluación del Desempeño, el Departamento de Desarrollo Humano elaborará el informe final de los resultados de la evaluación, el que será remitido a la Presidencia con copia a la Sub Dirección Administrativa y Sub Dirección de Salud para los usos correspondientes.

9. PLAN DE MEJORA.

Una vez concluido el período de la evaluación del desempeño, así como terminado el período estipulado para las correspondientes peticiones o reclamos en caso existieran; los jefes inmediatos deberán tomar en cuenta los empleados cuyo rendimiento ha oscilado entre los intervalos del 0.00 al 6.00, a fin de elaborar un plan de mejora e informarlo al Departamento de Desarrollo Humano.

Dicho plan de mejora, tiene por finalidad optimizar las áreas que han resultado con un bajo rendimiento para que en la siguiente evaluación puedan ser superadas.

Adicionalmente, constituirá una herramienta para el desarrollo de los planes de incentivos o de bienestar social del personal del ISBM.

10. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Debido a los avances y cambios periódicos es necesario que el manual se revise o actualice por lo menos cada dos años o cuando existan cambios significativos que afecten al mismo.



10. VIGENCIA

Este manual entrará en vigencia dentro de los 8 días posteriores a su aprobación.

11. ANEXOS

- Formulario DH-Nivel A
- Formulario DH-Nivel B

Nombre:	Fecha de Evaluación:
Cargo:	Fecha de ingreso a la institución:
Área a que pertenece:	Período a evaluar:

Evalúe cada uno de los criterios relacionados a continuación, y escriba una "X" en la casilla correspondiente de la derecha, según el desempeño de las labores.

Ponderación		CONCEPTO A EVALUAR	
		Ponderación	Promedio
I. Criterio: RESULTADOS DE SU TRABAJO			
		0	
EFFECTIVIDAD: Determina el volumen o rendimiento del trabajo generado por el empleado(a)			
2	Rendimiento muy pobre, lentitud, atraso, incumplimiento.		
4	Rendimiento poco aceptable, incumplimiento y atrasos frecuentes.		
6	Rendimiento aceptable, con cumplimiento básico.		
8	Rendimiento dentro de lo esperado, entrega de resultados siempre a día.		
10	Rendimiento por encima de lo esperado en el puesto.		
OBJETIVOS Y RESULTADOS: Capacidad para definir y establecer los objetivos en su área de trabajo, así como el nivel de cumplimiento de los mismos			
2	No trabaja con metas. Reacciona a los problemas solamente.		
4	Ocasionalmente establece objetivos, pero los logra mínimamente.		
6	Fija objetivos y los logra; metas no cumplidas tienen explicación.		
8	Fija metas y se perciben sus estándares de calidad y lo logra dentro de lo esperado.		
10	Fija metas con estándares de calidad y las supera siempre.		
CALIDAD DEL TRABAJO: Precisión y exactitud del trabajo que desarrolla y supervisa. Compara estándares fijados por el puesto			
2	Errores o fallas con mucha frecuencia o constantes.		
4	Errores y fallas con alguna frecuencia.		
6	Logra una calidad de trabajo aceptable.		
8	Rara vez hay fallas o errores, los errores poseen justificación.		
10	Muy alto nivel de calidad, precisión, cuidado y nitidez excelente.		
UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS: Asigna y utiliza con efectividad los recursos asignados y disponibles			
2	Siempre hace mal uso de los recursos asignados.		
4	Muy frecuentemente hace mal uso de los recursos.		
6	Utilización de los recursos dentro de lo esperado.		
8	Buena utilización de los recursos por arriba de lo esperado.		
10	Supera lo esperado en el aprovechamiento y uso de recursos.		
		0	
II. Criterio: COMO TRABAJA			
		0	
ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN: Efectividad para desarrollar y trabajar dentro de un programa y plan de acción que busque los mejores resultados.			
2	Nunca programa, improvisa y obtiene resultados muy pobres.		
4	Programa a veces sus actividades pero en general improvisa.		
6	Programa su trabajo y tiempo en la forma normal o esperada.		
8	Utiliza un buen programa de actividades que le genera muy buenos resultados.		
10	Programa actividades y trabajo en forma excelente. Siempre tiene un plan de acción.		
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Grado en que el trabajo se enmarca bajo normas y procedimientos establecidos.			
2	Frecuentemente hay que recordarle el desarrollo de su trabajo de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.		
4	Ocasionalmente hay que recordarle el desarrollo de su trabajo de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.		
6	Su trabajo frecuentemente lo desarrolla de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.		
8	Se apega al desarrollo del trabajo de acuerdo a normas y procedimientos de acuerdo a lo esperado.		
10	Cumple sin falta las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de su trabajo.		
DISPOSICIÓN Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO: Interés y disposición para trabajar sin cuestionar instrucciones ni trabajo adicional requerido.			
2	Siempre muestra resistencia al trabajo y lo realiza de mala gana.		
4	Con frecuencia se muestra apático hacia el trabajo realizado, por lo general se opone al trabajo adicional.		
6	Su actitud y disposición para trabajar son adecuadas, el trabajo adicional lo ve como parte del puesto y lo acepta.		
8	Muestra una actitud y disposición para trabajar muy positiva.		
10	Siempre muestra interés en sus actividades, dispuesto a realizar trabajo adicional.		
		0	
III. Criterio: CUALIDADES QUE POSEE			
		0	
INICIATIVA: Disposición para anticiparse a hechos, generar ideas y tomar acciones efectivas.			
2	Nunca actúa hasta no recibir órdenes, vacila con frecuencia.		
4	Muy pasivo, hace solo lo que se le pide, genera muy pocas ideas nuevas.		
6	Posee creatividad e iniciativa normal esperada.		
8	Posee creatividad e iniciativa superior a la esperada, da soluciones a problemas y genera mejores métodos.		
10	Muy dinámico, sus ideas siempre son excelentes y realizables. Mejora continua.		
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse con superiores, compañeros etc., mostrando buen trato y amabilidad.			
2	A menudo tiene conflictos personales en sus relaciones.		
4	El trato que ofrece a otras personas es inadecuado.		
6	El trato hacia otras personas es adecuado.		
8	Posee muy buenas relaciones interpersonales. Su trato y atención es muy agradable.		
10	Crea un clima agradable de trabajo.		
CÓOPERACIÓN: Disposición para contribuir y/o ayudar a otros en sus labores y objetivos y de formar trabajo en equipo.			
2	No colabora en absoluto.		
4	Colabora algunas veces pero poniendo objeción.		
6	Tiene una disposición adecuada para colaborar y asistir a otros.		
8	Brinda su colaboración con entusiasmo cuando se le pide.		
10	Siempre dispuesto a colaborar incondicionalmente con otros y con la institución.		
CAPACIDAD PARA DIRIGIR: Habilidad para guiar al logro de los mejores objetivos de su dependencia y subalternos.			
2	Evita responsabilidades.		
4	Sus subalternos lo obedecen solo cuando se ejerce presión.		
6	Dirige bien a su personal.		
8	Dirige eficientemente al personal bajo su cargo, logrando que atiendan sus instrucciones con facilidad.		
10	Dirige excelentemente a su personal, inspira confianza y respeto.		
TOMA DE DECISIONES: Efectividad en analizar problemas, dificultades, llegando a conclusiones y acciones adecuadas			
2	Capacidad muy pobre para resolver problemas.		
4	Posee alguna capacidad para resolver problemas de trabajo.		
6	Posee la capacidad adecuada para resolver problemas de trabajo. Es objetivo y tiene sentido lógico.		
8	Posee una capacidad de análisis y criterio. Resolución más allá de lo esperado normalmente.		
10	Capacidad excelente para detectar, reconocer y concluir sobre soluciones a problemas y dificultades.		
RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD: Grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del puesto, la dedicación y esfuerzo que pone en ello y la confianza que genera en otros.			
2	Nada confiable, no demuestra interés en cumplir su trabajo.		
4	Trabajos inconclusos, demuestra poco esfuerzo.		
6	Dedicación y esfuerzo normal al cumplimiento de responsabilidades.		
8	Muestra interés y dedicación para cumplir responsabilidades.		
10	Dedicación y esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades por arriba de lo esperado.		
DISCIPLINA: Grado en que acata instrucciones y sigue normas y políticas relacionadas al orden y comportamiento institucionales en el trabajo, inclusive asistencia y puntualidad.			
2	No acata órdenes e instrucciones, irrespeto las normas.		
4	Con frecuencia incumple las normas disciplinarias y laborales.		
6	Acata las normas disciplinarias establecidas.		
8	Respeto las normas disciplinarias con cuidado y celo por arriba de lo normal.		
10	Su conducta y respeto a las normas es intachable y ejemplar.		
		0	
IV. Criterio: CONOCIMIENTOS			
		0	
CONOCIMIENTOS: Grado en que conoce y domina los métodos, técnicas, procedimientos, información, políticas, sistemas, etc, necesarios para desempeñar el cargo			



2	Desconoce el trabajo que le compete realizar.	
4	Conoce su trabajo a nivel básico.	
6	Conoce bien su trabajo.	
8	Conoce muy bien su trabajo y da aportaciones.	
10	Conoce y domina ampliamente su trabajo y brinda otras aportaciones para el beneficio Institucional.	
HABILIDADES PROPIAS DEL CARGO (Según Perfil del Cargo)		Cumple
HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, CAPACIDAD DE ANÁLISIS, TOMA DE DECISIONES, TRABAJO BAJO PRESIÓN, MANEJO DE TECNOLOGÍAS ACTUALIZADAS, CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN.		
USO EXCLUSIVO DE DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO		
PUNTAJE (Suma de los 4 Criterios)		T= 0.0 P= 0.0
PUNTUACIÓN TOTAL		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
(0.00 - 2.00)	DEFICIENTE	
(2.01 - 4.00)	NECESITA MEJORAR	
(4.01 - 6.00)	BUENO	
(6.01 - 8.00)	MUY BUENO	
(8.01 - 10.0)	EXCELENTE	
		VALIDACIÓN
		NOMBRE Y FIRMA RECURSOS HUMANOS
		Evaluado Evaluador
Nombre:		
Firma:		

Me he enterado de los resultados de la evaluación de mi desempeño

Nombre:		Punto de Evaluación:	
Cargo:		Fecha de ingreso a la institución:	
Área a que pertenece:		Período a evaluar:	


Evalue cada uno de los criterios relacionados a continuación, y escriba una "X" en la casilla correspondiente de la derecha, según el desempeño de las labores.

Ponderación	CONCEPTO A EVALUAR		
	Ponderación		Promedio
I. Criterio: RESULTADOS DE SU TRABAJO			
EFFECTIVIDAD: Determina el volumen o rendimiento del trabajo generado por el empleado(s)			
2	Rendimiento muy pobre, lentitud, atraso, incumplimiento.		
4	Rendimiento poco aceptable, incumplimiento y atrasos frecuentes.		
6	Rendimiento aceptable, con cumplimiento básico.		
8	Rendimiento dentro de lo esperado, entrega de resultados siempre a día.		
10	Rendimiento por encima de lo esperado en el puesto.		
OBJETIVOS Y RESULTADOS: Capacidad para definir y establecer los objetivos en su área de trabajo, así como el nivel de cumplimiento de los mismos			
2	No trabaja con metas. Reacciona a los problemas solamente.		
4	Ocasionalmente establece objetivos, pero los logra malamente.		
6	Fija objetivos y los logra; metas no cumplidas tienen explicación.		
8	Fija metas y se perciben sus estándares de calidad y lo logra dentro de lo esperado.		
10	Fija metas con estándares de calidad y las supera siempre.		
CALIDAD DEL TRABAJO: Precisión y exactitud del trabajo que desarrolla y supervisa. Compara estándares fijados por el puesto			
2	Errores o fallas con mucha frecuencia o constantes.		
4	Errores y fallas con alguna frecuencia.		
6	Logra una calidad de trabajo aceptable.		
8	Rara vez hay fallos o errores, los errores poseen justificación.		
10	Muy alto nivel de calidad, precisión, cuidado y nitidez excelente.		
UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS: Asigna y utiliza con efectividad los recursos asignados y disponibles			
2	Siempre hace mal uso de los recursos asignados.		
4	Muy frecuentemente hace mal uso de los recursos.		
6	Utilización de los recursos dentro de lo esperado.		
8	Buena utilización de los recursos por arriba de lo esperado.		
10	Supera lo esperado en el aprovechamiento y uso de recursos.		
II. Criterio: COMO TRABAJA			
ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN: Efectividad para desarrollar y trabajar dentro de un programa y plan de acción que busque los mejores resultados.			
2	Nunca programa, improvisa y obtiene resultado muy pobre.		
4	Ocasionalmente programa sus actividades pero en general improvisa.		
6	Programa su trabajo y tiempo en la forma normal o separada.		
8	Utiliza un buen programa de actividades que le genera muy buenos resultados.		
10	Programa actividades y trabajo en forma excelente. Siempre tiene un plan de acción.		
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Grado en que el trabajo se enmarca bajo normas y procedimientos establecidos.			
2	Frecuentemente hay que recordarle el desarrollo de su trabajo de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.		
4	Ocasionalmente hay que recordarle el desarrollo de su trabajo de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.		
6	Su trabajo frecuentemente lo desarrolla de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.		
8	Se apega al desarrollo del trabajo de acuerdo a normas y procedimientos de acuerdo a lo esperado.		
10	Cumple en falta las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de su trabajo.		
DISPOSICIÓN Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO: Interés y disposición para trabajar sin cuestionar instrucciones ni trabajo adicional requerido.			
2	Siempre muestra resistencia al trabajo y le realiza de mala gana.		
4	Con frecuencia se muestra apático hacia el trabajo realizado, por lo general se opone al trabajo adicional.		
6	Su actitud y disposición para trabajar son adecuadas, el trabajo adicional lo ve como parte del puesto y lo efectúa.		
8	Muestra una actitud y disposición para trabajar muy positiva.		
10	Siempre muestra interés en sus actividades, dispuesto a realizar trabajo adicional.		
III. Criterio: CUALIDADES QUE POSEE			
INICIATIVA: Disposición para anticiparse a hechos, generar ideas y tomar acciones efectivas.			
2	Nunca actúa hasta no recibir órdenes, vacila con frecuencia.		
4	Muy pasivo, hace solo lo que se le pide, genera muy pocas ideas nuevas.		
6	Poca creatividad e iniciativa normal, separada.		
8	Posee creatividad e iniciativa superior a la esperada, da soluciones a problemas y genera mejores métodos.		
10	Muy dinámico. Sus ideas siempre son excelentes y realizables. Mejora continua.		
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse con superiores, compañeros etc., mostrando buen trato y amabilidad.			
2	A menudo tiene conflictos personales en sus relaciones.		
4	El trato que ofrece a otras personas es inadecuado.		
6	El trato hacia otras personas es adecuado.		
8	Posee muy buenas relaciones interpersonales. Su trato y atención es muy agradable.		
10	Crea un clima agradable de trabajo.		
COOPERACIÓN: Disposición para contribuir y/o ayudar a otros en sus labores y objetivos y de formar trabajo en equipo.			
2	No colabora en absoluto.		
4	Colabora algunas veces pero poniendo objeción.		
6	Tiene una disposición adecuada para colaborar y tratar a otros.		
8	Brinda su colaboración con entusiasmo cuando se la pide.		
10	Siempre dispuesto a colaborar incondicionalmente con otros y con la institución.		
ADAPTACIÓN: Capacidad de adaptarse rápidamente a los requerimientos de su trabajo y aporta soluciones a problemas.			
2	Inadaptado totalmente a las exigencias de su trabajo.		
4	Cuestiona frecuentemente las tareas asignadas.		
6	Nuestra disposición para realizar su trabajo y ante los cambios.		
8	Se adapta fácilmente a nuevas exigencias y propone soluciones.		
10	Alto grado de adecuación y siempre propone soluciones innovadoras.		
TRATO AL USUARIO: Trato correcto a las personas que están dentro y fuera de la institución.			
2	No muestra interés en atender al usuario y a veces es irrespetuoso.		
4	Comportamiento es desabrido con las demás personas.		
6	Es muy amable y cooperante para atender a otros.		
8	Posee cualidad para tratar al público en general.		
10	Es amable, con espíritu de servicio y atención a otros.		
RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD: Grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del puesto, la dedicación y esfuerzo que pone en ello y la confianza que genera en otros.			
2	Nada confiable, no demuestra interés en cumplir su trabajo.		
4	Trabajos inconclusos, demuestra poco esfuerzo.		
6	Dedicación y esfuerzo normal, el cumplimiento de responsabilidades.		
8	Mostrado interés y dedicación para cumplir responsabilidades.		
10	Dedicación y esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades por arriba de lo esperado.		
DISCIPLINA: Grado en que acata instrucciones y sigue normas y políticas relacionadas al orden y comportamiento institucionales en el trabajo, inclusive asistencia y puntualidad.			
2	No acata órdenes e instrucciones, irrespeto las normas.		
4	Con frecuencia incumple las normas disciplinarias y laborales.		
6	Acata las normas disciplinarias establecidas.		
8	Respeto las normas disciplinarias con cuidado y celo por arriba de lo normal.		
10	Su conducta y respeto a las normas es intachable y ejemplar.		
IV. Criterio: CONOCIMIENTOS			
CONOCIMIENTOS: Grado en que conoce y domina los métodos, técnicas, procedimientos, información, políticas, sistemas, etc, necesarios para desempeñar el cargo			
2	Desconoce el trabajo que le compete realizar.		
4	Conoce su trabajo a nivel básico.		
6	Conoce bien su trabajo.		
8	Conoce muy bien su trabajo y da aportaciones.		
10	Conoce y domina ampliamente su trabajo y brinda otras aportaciones para el beneficio institucional.		
HABILIDADES PROPIAS DEL CARGO (Según Perfil del Cargo)			
HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, CAPACIDAD DE ANÁLISIS, TOMA DE DECISIONES, TRABAJO BAJO PRESIÓN, MANEJO DE TECNOLOGÍAS ACTUALIZADAS.			Cumple
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN:			




USO EXCLUSIVO DE DESARROLLO HUMANO		P=	0.0	F=	0.0
PUNTAJE (suma de los 4 Criterios)					
PUNTAJE TOTAL					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN					
(0.00 - 2.00)	DEFICIENTE				
(2.01 - 4.00)	NECESITA MEJORAR				
(4.01 - 6.00)	BUENO				
(6.01 - 8.00)	MUY BUENO				
(8.01 - 10.0)	EXCELENTE				
		VALIDACIÓN			
		NOMBRE Y FIRMA RECURSOS HUMANOS			

Me he enterado de los resultados de la evaluación de mi desempeño



Prof. Rafael Antonio Coto López
Director Presidente





Vo.Bo. Licda. Karen Beatriz Vásquez Rivas
Jefa Unidad Jurídica
KBVR/errh



REVISADO POR:



Lic. José Orlando Palacios
Sub Director Administrativo




Arq. Aníara Bernardina Mejía López
Jefa de la División de Operaciones



ELABORADO POR:


Silvia Ojeda Guardado Guardado
Técnica de Gestión del Talento Humano