

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y ASESORÍA TÉCNICA



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL
MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL Y DE
LA FUERZA ARMADA.

ENERO DE 2015



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ÍNDICE

FIRMAS DE AUTORIZACIÓN	1
INTRODUCCIÓN.....	2

CAPÍTULO I **GENERALIDADES.**

1.- DEFINICIÓN	3
2.- OBJETIVOS DEL MANUAL	3
a.- General	
b.- Específicos	
3.- PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN	4
4.- NORMAS	5

CAPÍTULO II **CLASIFICACIÓN DE PERSONAL A EVALUAR.**

1.- PERSONAL A EVALUAR	8
2.- CLASIFICACIÓN DE PERSONAL	8

CAPÍTULO III **DEFINICIÓN DE FACTORES Y TABLA DE PONDERACIÓN.**

1.- FACTORES DE EVALUACIÓN	10
2.- TABLA DE PONDERACIÓN Y CALIFICACIÓN.....	13

CAPÍTULO IV **PROCESO DE EVALUACIÓN.**

1.- INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN.....	14
2.- PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15

CAPÍTULO V **DISPOSICIONES GENERALES.**

1.- METODOLOGÍA PARA ACTUALIZAR EL MANUAL	18
2.- DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL	19
GLOSARIO.....	19
ANEXOS.	20



FUERZA ARMADA DE EL SALVADOR MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL

El Ministerio de la Defensa Nacional, después de haber realizado una revisión para actualizar el MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUERZA ARMADA, elaborado por el Departamento de Planificación y Asesoría Técnica de la Dirección de Administración de dicho Ministerio.

RESUELVE:

1.- Aprobar en todas sus partes el Manual, darlo a conocer y establecer su aplicación de carácter obligatorio para el personal administrativo que se encuentra de alta por Acuerdo Ejecutivo, Contrato y Personal de Tropa con funciones administrativas.

2.- Derogar el Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Fuerza Armada, publicado en mayo del 2011.

San Salvador, enero de 2015.



REVISADO


JAIME LEONARDO PARADA GONÁLEZ
GENERAL DE AVIACIÓN
VICEMINISTRO DE LA DEFENSA NACIONAL

AUTORIZADO




DAVID MUNGUÍA PAYÉS
GENERAL DE DIVISIÓN
MINISTRO DE LA DEFENSA NACIONAL



INTRODUCCIÓN.

La evaluación del desempeño cumple una función legitimadora del desarrollo laboral de cada empleado, por lo que se hace necesario y de gran importancia, contar con una herramienta administrativa que proporcione un mecanismo a través del cual, se reflejen los resultados como producto del desarrollo de las funciones del personal administrativo. Es por ello, que después de revisar el **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL Y DE LA FUERZA ARMADA**, se publica la Edición para el año 2015.

El Manual de Evaluación del Desempeño, está diseñado de tal manera que en la gestión del recurso humano, pueda proporcionar los parámetros necesarios para determinar el nivel de rendimiento del personal evaluado, y obtener información oportuna que pueda ser considerada en lo relacionado con incrementos salariales, promociones, traslados, estímulos, capacitación, entre otros. Asimismo, se incluyen los principios que deberán aplicarse para realizar la evaluación, los factores a evaluar, y una tabla de ponderación y calificación; así como también, contiene un capítulo con el procedimiento a seguir para la evaluación; además, se anexan los formularios con las definiciones de los factores y subfactores a evaluar.

Finalmente, como toda herramienta administrativa, el presente manual está sujeto a revisión, modificación y actualización, a fin de hacer del mismo, un instrumento cada vez más funcional, eficaz y confiable, que contribuya a una excelente administración de personal para el logro de los objetivos institucionales.



CAPÍTULO I GENERALIDADES.

1.- DEFINICIÓN.

El Manual de Evaluación del Desempeño, es una herramienta administrativa que en la gestión de recursos humanos, proporciona los parámetros necesarios para determinar el nivel de rendimiento del personal administrativo, en el ejercicio de las funciones que le exige el puesto de trabajo.

2.- OBJETIVOS DEL MANUAL.

a.- General.

Normar la evaluación del desempeño del personal administrativo, que se encuentra de alta por Acuerdo Ejecutivo, Contrato y Personal de Tropa con funciones de personal administrativo; a fin de tomar acciones que posibiliten ejercer una eficiente supervisión y fomenten el mejoramiento de la productividad individual y organizacional.

b.- Específicos.

1) Contar con la información oportuna y veraz sobre el rendimiento del personal, a fin de tomar decisiones acertadas respecto a diferentes acciones de personal, tales como: incrementos salariales, promociones, traslados, estímulos, reconocimientos, suspensiones y despidos, becas, capacitación, etc., incluyendo además medidas correctivas.

2) Proporcionar a los jefes, una herramienta técnica administrativa que les permita evaluar con criterios técnicos y objetivos al personal bajo su mando.

3) Identificar necesidades de capacitación y adiestramiento del personal que en su evaluación haya obtenido una calificación de regular o deficiente, a fin de formular y desarrollar los planes y programas correspondientes.



4) Propiciar una adecuada comunicación e interrelación entre jefes, subalternos y compañeros de trabajo.

3.- PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN.

Los principios que normarán el proceso de evaluación son:

a.- **Objetividad.**

Es el grado en el que la interpretación y aplicación del formato de evaluación, es independiente del modo de sentir o pensar del evaluador. La evaluación, por tanto, deberá convertirse en la descripción precisa y objetiva del desempeño individual del evaluado; es decir, reflejará el patrón usual de trabajo y de su comportamiento durante el período que se está evaluando, tomando en cuenta su contribución hacia el logro de las metas establecidas en la dependencia donde labora.

b.- **Imparcialidad.**

Los jefes responsables de realizar la evaluación, deberán actuar con total independencia, objetividad y sin designio anticipado a favor o en contra del evaluado; además, no se ejercerá sobre ellos influencia o presión alguna que atente a su imparcialidad en el cumplimiento de su función evaluadora.

c.- **Veracidad.**

La veracidad de la evaluación, deberá estar garantizada por la responsabilidad y apego a los principios aplicados en el proceso evaluativo, a fin de evitar cuestionamientos o inconformidad por parte del evaluado.

d.- **Responsabilidad.**

Los jefes deberán asumir la responsabilidad de responder por el desempeño laboral del personal bajo su mando; en consecuencia, la calificación que obtenga el evaluado, es relativa a la eficiencia y efectividad de la jefatura.



e.- Justicia.

Los jefes deberán realizar la evaluación, apegada al justo y sano juicio sobre el desempeño laboral del evaluado, sin considerar aspectos positivos o negativos de su persona; únicamente, en lo relativo al ejercicio de sus funciones en su puesto de trabajo.

4.- **NORMAS.**

a.- La evaluación del desempeño se aplicará a personal gerencial, técnico, administrativo y de apoyo que se encuentre de alta en el Ministerio de la Defensa Nacional y la Fuerza Armada para lo cual deberá aplicar el Anexo "A", Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial, Anexo "B" Evaluación del Desempeño para Personal Técnico, Anexo "C" Evaluación del Desempeño para Personal Administrativo o Anexo "D" Evaluación del Desempeño para Personal de Apoyo, según corresponda.

b.- Los responsables de evaluar, deberán llevar un registro de las acciones, positivas o negativas del personal bajo su mando de acuerdo al Anexo "E" Historial de Personal, y realizar un balance de dichas acciones, a fin de fundamentar el resultado de la evaluación que se realice.

c.- Se efectuarán dos evaluaciones en el año, una en la última semana de junio y la otra en la segunda semana de diciembre, siendo la nota anual del evaluado el promedio de ambas evaluaciones.

d.- Será responsabilidad del jefe inmediato realizar la evaluación de su personal y en ausencia de éste, lo hará el que sigue en la cadena de mando.

e.- En el período de las evaluaciones, el personal que durante el semestre haya desempeñado más de un cargo en el Ministerio de la Defensa Nacional o en las Unidades de la Fuerza Armada, deberá ser evaluado por el jefe inmediato de la



dependencia en que se encuentre desempeñando sus labores, para lo cual solicitará el historial respectivo.

f.- El personal que no esté de acuerdo con la calificación obtenida, podrá solicitar revisión a su jefe, en los primeros cinco días hábiles, a partir de la fecha en que se le haya notificado, utilizando el Anexo "F" Solicitud de Revisión de Evaluación. El jefe deberá tramitar dicha solicitud, remitiendo al señor Director de Administración (personal de alta en esta Secretaría de Estado), o al ejecutivo de la Unidad Militar (personal de alta en las Unidades Militares), a más tardar dentro de las 72 horas hábiles después de recibida la solicitud, quien convocará a la Comisión de Apelación, la cual tendrá la facultad de legitimar y/o rectificar la calificación.

1) Si el peticionario pertenece al Ministerio de la Defensa Nacional, la Comisión estará integrada por:

- a) El Director de Administración.
- b) El Director o Jefe de la dependencia donde pertenece el evaluado.
- c) El Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
- d) El Jefe inmediato del evaluado.

2) Si el peticionario está de alta en las Unidades Militares de la Fuerza Armada, la Comisión estará integrada por:

- a) El Ejecutivo de la Unidad Militar.
- b) El Jefe de personal de la Unidad Militar.
- c) El Jefe inmediato del evaluado.

Dichas comisiones deberán emitir su resolución a más tardar cinco días hábiles después de recibida la Solicitud de Revisión de Evaluación, estableciendo una calificación definitiva e irrevocable, la cual deberá acatar el evaluado.

g.- El personal que obtenga la calificación de Regular o Deficiente, será sometido a programas de capacitación para que mejoren su desempeño; y si



después de recibir capacitación obtuviese nuevamente la calificación de regular o deficiente se adoptarán las medidas reguladas en el Art. 26, Ordinal 4º, del Reglamento de Trabajo del Personal Administrativo de la Fuerza Armada.

h.- El evaluador debe mostrar una actitud ponderada ante cualquier reacción negativa del evaluado, debido a la calificación que se le haya adjudicado.

i.- La Unidad Militar que tenga personal administrativo en servicio exterior, deberá aplicar el presente sistema de evaluación.



CAPÍTULO II

CLASIFICACIÓN DE PERSONAL A EVALUAR.

1.- PERSONAL A EVALUAR.

- a.- Administrativos de alta por Acuerdo Ejecutivo.
- b.- Personal por contrato.
- c.- Tropa con funciones administrativas.

La evaluación de este personal, servirá únicamente como un antecedente y se ingresará al banco de datos de la Unidad a que pertenece dicho personal.

2.- CLASIFICACIÓN DE PERSONAL.

La clasificación del personal que se evaluará, será la establecida en el Art. 10 del Reglamento de Trabajo del Personal Administrativo de la Fuerza Armada.

- a.- Personal Gerencial.

Pertenece a esta categoría, el personal que desempeña puestos de carácter profesional y gerencial, con funciones de liderazgo técnico y mando superior; además, es responsable de la implementación de las estrategias y políticas emanadas por los Titulares del Ramo; y tiene bajo su mando una unidad organizativa y personal subalterno. Ejemplo: Jefes de Unidad, Asesores, Coordinadores de Área, Jefes de Departamento y Sección.

- b.- Personal Técnico.

Pertenece a esta categoría, el personal que desempeña puestos que dependen del nivel gerencial y/o de dirección. Este personal, tiene la responsabilidad de interpretar y aplicar normas; así como, el análisis de situaciones. Para el desempeño de sus funciones, requiere de estudios especializados, o conocimientos y experiencias en un campo específico, por lo que generalmente son profesionales universitarios o técnicos en un área determinada. Ejemplo de esta categoría de personal son los abogados, analistas,



auditores, enfermeras, estadígrafos, médicos, técnicos financieros, y operadores de computadora, entre otros.

c.- Personal Administrativo.

Pertenece a este nivel, el personal que realiza tareas o actividades de carácter operativo administrativas y/o ejecuta procedimientos específicos; así como, tareas de apoyo para los niveles de Jefaturas o Técnicos, tales como: secretarias, auxiliares contables, auxiliares administrativos, archivistas, telefonistas, operadores de equipos de reproducción de documentos, etc.

d.- Personal de Apoyo.

A este nivel, pertenece el personal que contribuye al desarrollo de las tareas administrativas de la Institución, tales como: personal de limpieza, mantenimiento de infraestructura, reparación de equipo y edificios, conductores de vehículos automotores y maquinaria pesada, mecánicos, albañiles, carpinteros, electricistas, jardineros, fontaneros, etc.



CAPÍTULO III

DEFINICIÓN DE FACTORES Y TABLA DE PONDERACIÓN

1.- FACTORES DE EVALUACIÓN.

a.- Factores comunes para personal Gerencial, Técnico, Administrativo y de Apoyo.

1) Responsabilidad.

Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.

2) Discreción.

Actitud del evaluado para guardar reserva, moderación, sensatez y tacto en el manejo y/o conocimiento de información relacionada con su puesto de trabajo.

3) Puntualidad.

Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo.

4) Capacidad para trabajar bajo presión.

Habilidad para ejercer control sobre la fatiga y la tensión en el trabajo, canalizando dicho estado en forma constructiva, hasta conseguir resultados concretos.

5) Lealtad.

Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.

b.- Factores comunes para personal Técnico, Administrativo y de Apoyo.

1) Calidad de Trabajo.

Nitidez y precisión en la realización del trabajo, así como el cumplimiento de principios doctrinarios establecidos en la Institución, Leyes, Reglamentos, Directivas, Instructivos y Procedimientos Operativos Normales, con que se presenta el trabajo realizado.



2) Cantidad de Trabajo.

Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe.

3) Cumplimiento de órdenes y disposiciones institucionales.

Disposición e interés demostrado por el evaluado para recibir y cumplir órdenes y disposiciones institucionales aplicables al correcto desempeño en su puesto de trabajo.

c.- Factores comunes para personal Gerencial y Técnico.

1) Iniciativa y creatividad.

Acción anticipada del evaluado para proponer mejoras a los sistemas y procedimientos y solucionar los problemas que se presenten en el trabajo; así como la capacidad demostrada para enfrentar situaciones no rutinarias.

2) Proactividad.

Capacidad demostrada por el evaluado para conseguir resultados oportunos, afrontar situaciones complejas y generar cambios constructivos en su área de trabajo para mejorar su desempeño.

3) Oportunidad para presentar trabajos.

Acción del empleado en desarrollar y presentar con eficiencia y eficacia el trabajo encomendado.

4) Prospectividad.

Habilidad del empleado para analizar y anticiparse a situaciones futuras y determinar el mejor curso de acción que contribuya en el logro de los objetivos institucionales.

d.- Factores comunes para personal Administrativo y de Apoyo.

1) Relaciones interpersonales.

Actitud del evaluado en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y público en general.



2) Colaboración.

Disposición del evaluado para ejecutar tareas que no le corresponden y laborar fuera del horario normal de trabajo.

e.- Factores específicos (Personal Gerencial).

1) Dirección de personal.

Eficacia para impartir órdenes e instrucciones, coordinar, motivar, integrar, comunicar y fomentar el trabajo en equipo.

2) Supervisión.

Habilidad demostrada para supervisar al personal bajo su mando y controlar las tareas que ejecutan.

3) Capacidad personal y profesional.

Habilidades, destrezas y capacidad académica que posee el evaluado y que aplica para el desarrollo de sus tareas en su puesto de trabajo.

4) Planificación y Organización.

Eficacia con que cumple los objetivos y elige cursos de acción para alcanzarlos, asigna recursos y funciones, delega autoridad y responsabilidad, da seguimiento a los trabajos programados.

5) Cumplimiento de metas y objetivos.

Resultados obtenidos en función de los tiempos estimado y realmente evaluado para cumplir con los compromisos contenidos en el plan de trabajo de la dependencia.

f.- Factores específicos (Personal Técnico).

1) Métodos de trabajo.

Procedimientos de análisis que el evaluado demuestra haber aplicado en la ejecución de las actividades de su puesto de trabajo.

**2) Trabajo en equipo.**

Habilidad y capacidad del evaluado para promover el trabajo y ser un miembro activo y dinamizador para la consecución de las metas y objetivos institucionales establecidos.

g.- Factor específico (Personal Administrativo).

- Apariencia o presentación personal.

Cuidado personal que demuestra el evaluado en lo físico como en su forma de vestir y hábitos higiénicos que aplica en su puesto de trabajo.

h.- Factor específico (Personal de Apoyo).

- Cuidado de los bienes de la institución.

Protección y uso adecuado de equipo y materiales asignados para el desempeño en su puesto de trabajo.

2.- TABLA DE PONDERACIÓN Y CALIFICACIÓN.

ESCALA				CALIFICACIÓN	
DE	0	A	49	DEFICIENTE	D
DE	50	A	69	REGULAR	R
DE	70	A	79	BUENO	B
DE	80	A	89	MUY BUENO	MB
DE	90	A	100	EXCELENTE	E



CAPITULO IV

PROCESO DE EVALUACIÓN.

1.- INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN.

a.- La Dirección de Administración del Ministerio de la Defensa Nacional, a través del Departamento de Recursos Humanos, será responsable de distribuir los formatos de evaluación, a las dependencias que conforman la Secretaría de Estado; y en las dependencias internas de las Unidades Militares de la Fuerza Armada, será la Unidad de Cuartel General (UCG) del Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada (EMCFA), Estado Mayor General (EMG) de las Ramas y las Jefaturas de Personal D-I, N-I, A-I y S-1, quienes distribuirán los respectivos formatos contenidos en el presente Manual para la evaluación de su personal, según corresponda.

b.- Los responsables de evaluar, deberán utilizar los formatos contenidos en los Anexos "A", "B", "C" y "D", según el personal que corresponda, complementando con datos personales del evaluado, detallados en el Romano I, y anotar en el espacio en blanco de la columna EVALUACIÓN del Romano II, los puntos del subfactor que a criterio del evaluador se merece el evaluado. Posteriormente, realizar la sumatoria de los puntos de cada subfactor que haya seleccionado y coloque el resultado en el apartado 6.- PONDERACIÓN del Romano I. Finalmente, para determinar la calificación obtenida por el evaluado, consultar el numeral 2.- TABLA DE PONDERACIÓN Y CALIFICACIÓN, del presente Manual y de acuerdo a la escala, colocarla en el numeral 7.- CALIFICACIÓN del anexo que se esté utilizando.

c.- Los Directores y Jefes de Unidad del Ministerio de la Defensa Nacional, remitirán a la Dirección de Administración la evaluación del desempeño de cada evaluado, a fin de que se agregue a su respectivo expediente y en las Unidades Militares de la Fuerza Armada, cada responsable de evaluar, remitirá la evaluación a



los Jefes D-I, N-I, A-I y S-1 "PERSONAL", a la Unidad de Cuartel General (UCG) del Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada (EMCFA), Estado Mayor General (EMG) de las Ramas, según corresponda.

2.- PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

No.	ACCIÓN	RESPONSABLE
1	Distribuye a los Directores y Jefes de Unidad del MDN y de la Fuerza Armada, los formatos de evaluación del desempeño, (Ver Acción No. 3).	Director de Administración del MDN.
2	Recibe los formatos de evaluación del desempeño y los distribuye al personal bajo su mando responsable de evaluar.	Directores y Jefes de Unidad del Ministerio de la Defensa Nacional o Comandantes de las Unidades Militares de la Fuerza Armada.
3	Distribuye los formatos de evaluación del desempeño a los responsable de desarrollar el proceso evaluativo en sus respectivas dependencias o Unidades, según corresponda.	Jefes D-I, N-I, A-I y S-1 "PERSONAL", el Comandante de la UCG del EMCFA y los señores Jefes de EMG de las Ramas.
4	Recibe los formatos de evaluación del desempeño contenidos en los Anexos "A", "B", "C" y "D"; y procede a evaluar al personal bajo su mando, utilizando el formato que corresponda.	Evaluador.
5	Complementa con datos personales del evaluado, el Romano I del formato de evaluación del desempeño que está	Evaluador.



No.	ACCIÓN	RESPONSABLE
	utilizando, anota en el espacio en blanco de la columna EVALUACIÓN del Romano II, los puntos del sub factor que a su criterio se merece el evaluado.	
6	Realiza la sumatoria de los puntos del subfactor que haya seleccionado en cada factor y escribe el total en el apartado PONDERACIÓN del Romano I, consulta la Tabla de Ponderación y Calificación Capítulo III del presente Manual para determinar la calificación según el puntaje obtenido.	Evaluador.
7	Describe en el Romano IV del formato de evaluación del desempeño, las principales fortalezas y debilidades demostradas por el evaluado en el desempeño de su puesto de trabajo, durante el período que se esté evaluando. Asimismo, anota las recomendaciones que le permitan superar sus debilidades.	Evaluador.
8	Firma el formato de evaluación del desempeño en el Romano III y lo entrega al evaluado para que firme en el Romano V DECLARACIÓN DEL EVALUADO.	Evaluador.
9	Revisa el formato de evaluación del desempeño, verificando los puntos asignados en cada subfactor para determinar si está de acuerdo o no, con la evaluación.	Evaluado.



No.	ACCIÓN	RESPONSABLE
10	Si está de acuerdo con la calificación, firma el formato de evaluación del desempeño en el Romano V DECLARACIÓN DEL EVALUADO; si no está de acuerdo, solicita revisión, con base a lo establecido en el Capítulo I, Generalidades, numeral 4.- NORMAS, literal f.-, del presente Manual. (Ver acción No. 13)	Evaluado.
11	Remite el formato de evaluación a la Dirección de Administración, si el evaluado está de alta en esta Secretaría; si pertenece a otra Unidad Militar, enviará copia a las Jefaturas de personal D-I, N-I, A-I y S-1, a la UCG del EMCFA, a los EMG de las Ramas, según corresponda.	Evaluador.
12	Recibe el formato de evaluación del desempeño y realiza el registro correspondiente en el expediente del personal.	Dirección de Administración del MDN o Jefes D-I, N-I, A-I y S-1 "PERSONAL", el Comandante de la UCG del EMCFA y los señores Jefes de EMG de las Ramas.
13	Recibe solicitud de revisión, convoca a los miembros de la Comisión de Apelación y realizan el análisis correspondiente; comunica por escrito al evaluado, la calificación definitiva e irrevocable para que firme el formato de evaluación del desempeño.	Director de Administración del MDN ó Ejecutivo de la Unidad Militar de la Fuerza Armada, según corresponda.

**CAPITULO V****DISPOSICIONES GENERALES.****1.- METODOLOGÍA PARA ACTUALIZAR EL MANUAL.**

La metodología para actualizar el Manual de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del Ministerio de la Defensa Nacional y de la Fuerza Armada, se fundamenta en las acciones siguientes:

a.- Revisión y actualización.

Al requerirse modificaciones al Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo del Ministerio de la Defensa Nacional y de la Fuerza Armada, por parte de cualquier Unidad Organizativa de esta Secretaría de Estado o Unidades Militares de la Fuerza Armada, mediante los niveles de jerarquía que corresponda, enviará el texto de las modificaciones sugeridas a la Dirección de Administración del Ministerio de la Defensa Nacional, para lo cual utilizará el Anexo "G", Hoja de Sugerencias, del presente Manual.

El análisis de las modificaciones sugeridas se realizará con la participación del Director o Jefe Unidad Organizativa de esta Secretaría de Estado o Comandante de las Unidades Militares de la Fuerza Armada que soliciten modificaciones, formulando las recomendaciones que deberá conocer y analizar preliminarmente la Dirección de Administración del Ministerio de la Defensa Nacional, para remitirlas al Viceministro del Ramo para su aprobación e implantación.

b.- Comunicación de cambios.

La Dirección de Administración de este Ministerio, por medio del Departamento de Planificación y Asesoría Técnica, será responsable de incorporar y redactar las modificaciones al texto del Manual, reproduciendo las copias que fueren necesarias, a efecto de ser distribuidas a todas las Unidades Organizativas de este Ministerio y a las Unidades Militares de la Fuerza Armada.



2.- DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL.

Las dependencias del Ministerio de la Defensa Nacional y las Unidades Militares de la Fuerza Armada, deberán poseer un ejemplar del presente Manual, el cual será proporcionado por la Dirección de Administración de este Ministerio para el cumplimiento del proceso de evaluación.

GLOSARIO.

ANÁLISIS.

Separación de los diferentes elementos que conforman un tema, materia o función, para facilitar su comprensión y aplicación práctica.

CONDUCTO REGULAR.

Consiste en la cadena de mando que deben seguir las directivas, órdenes o instrucciones emanadas desde los superiores hasta los últimos escalones de la organización e inversamente, las informaciones, solicitudes o reclamos que se transmitan por el personal subalterno y dependencias subordinadas y que deben ser resueltas por los superiores pertinentes.

EFICACIA.

Logro del cumplimiento óptimo de los objetivos y metas de trabajo previsto, en orden de factores de calidad, cantidad, oportunidad u otros.

EFICIENCIA.

Capacidad para desarrollar completa y oportunamente una labor asignada.

EVALUACIÓN.

Juicio y calificación que se hace sobre el empleado para juzgar su actitud, desempeño y productividad en el ejercicio de sus funciones en su puesto de trabajo.

EVALUAR.

Valoración de conocimientos y rendimiento de personal.



IMPARCIALIDAD.

Carácter del que es justo.

NORMA.

Lineamiento o disposición establecida para dirigir la conducta y la acción en el desarrollo de una actividad.

OBJETIVIDAD.

Calidad de objetivo, relativo al objeto y no nuestro modo de pensar o de sentir.

PRINCIPIOS.

Reglas de conducta o normas de acción.

RESPONSABILIDAD.

Obligación de responder de los actos que alguien ejecuta o que otros hacen.

TENSIÓN.

Estado afectivo en el individuo que se caracteriza por la ansiedad, intranquilidad, desequilibrio y agitación. El estado de tensión manifiesta un exceso de energía psíquica que no puede descargarse y frena la productividad del individuo. Dicho estado puede generarse, debido a la ocupación simultánea de dos o más tareas.

- ANEXOS:**
- “A” FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL GERENCIAL.
 - “B” FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL TÉCNICO.
 - “C” FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL ADMINISTRATIVO.
 - “D” FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL DE APOYO.
 - “E” HISTORIAL DE PERSONAL.
 - “F” SOLICITUD DE REVISIÓN DE EVALUACIÓN.
 - “G” HOJA DE SUGERENCIAS.



ANEXO "A" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL GERENCIAL.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
1.- NOMBRE: _____			
2.- PUESTO: _____		3.- DIRECCIÓN/ UNIDAD: _____	
4.- DPTO.: _____		5.- PERIODO EVALUADO: _____	
6.- PONDERACIÓN: _____		7.- CALIFICACIÓN: _____	
II. DEFINICIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES DE CALIFICACIÓN			EVALUACIÓN
1.- CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS: Resultados obtenidos en función del tiempo estimado y del tiempo realmente empleado para cumplir con los compromisos contenidos en el plan de trabajo de la dependencia.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	No logra resultados oportunos.	0 – 2
	2	En ocasiones alcanza las metas y objetivos de la Unidad.	3 – 5
	3	Alcanza las metas y objetivos de la Unidad oportunamente.	6 – 8
	4	Supera las metas y objetivos establecidos antes del tiempo programado.	9
2.- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Eficacia con que fija objetivos y elige cursos de acción para alcanzarlos; asigna recursos y funciones; delega autoridad y responsabilidad; da seguimiento a los trabajos programados.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	No planifica su trabajo.	0 – 2
	2	La planificación, organización y control de su trabajo son aceptables.	3 – 4
	3	Planifica, organiza y controla su trabajo adecuadamente.	5 – 6
	4	Se preocupa por la dirección y control de las actividades para utilizar mejor sus recursos.	7 – 8
3.- CAPACIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL: Habilidades, destrezas y capacidad académica que posee el evaluado y que aplica para el desarrollo de sus tareas en su puesto de trabajo.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Se le debe orientar con frecuencia en la aplicación de procesos y técnicas de trabajo.	0 – 1
	2	Denota esfuerzo para captar las ideas y aplicar técnicas de trabajo a iniciativa.	2 – 3
	3	Muestra gran concentración para hacer su trabajo y emite nueva ideas.	4 – 5
	4	Posee mentalidad analítica y deduce rápidamente resultado de una acción.	6 – 7
4.- DIRECCIÓN DE PERSONAL: Eficacia con que imparte órdenes e instrucciones, coordina, motiva, integra, se comunica y fomenta el desarrollo de los subalternos para la realización del trabajo.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	No puede dirigir a su personal y no es obedecido.	0 – 1
	2	El personal le obedece solo cuando ejerce presión.	2 – 3
	3	Dirige bien a su personal y normalmente es obedecido.	4 – 5
	4	Dirige en forma excelente a su personal, ya que inspira confianza y respeto.	6
5.- INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Acción anticipada del evaluado para proponer mejoras a los sistemas y procedimientos y solucionar los problemas que se presenten en el trabajo; así como la capacidad demostrada para enfrentar situaciones no rutinarias.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Con frecuencia se le tiene que orientar en su trabajo.	0 – 1
	2	Se dedica exclusivamente a realizar el trabajo asignado.	2 – 3
	3	Algunas veces sugiere y desarrolla ideas propias.	4 – 5
	4	Es creativo y dinámico.	6 – 7
6.- RESPONSABILIDAD: Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.	0 – 2
	2	Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.	3 – 4
	3	Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo y buen uso de los recursos.	5 – 6
	4	Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto.	7 – 8



7.- DISCRECIÓN: Actitud del evaluado para guardar reserva, actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo y/o conocimiento de información relacionada con su puesto de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Nunca procede con discreción.	0 – 2
	2	Algunas veces procede con discreción.	3 – 4
	3	Generalmente es discreto.	5 – 6
	4	Siempre actúa con discreción.	7 – 8
8.- SUPERVISIÓN: Habilidad demostrada para supervisar al personal bajo su mando y controlar las tareas que ejecutan.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	La supervisión y controles que ejerce en su personal son deficientes.	0 – 1
	2	Ejerce poca supervisión y control en las tareas que ejecuta su personal.	2 – 3
	3	Constantemente supervisa a su personal y controla las tareas que ejecutan.	4 – 5
	4	Logra resultados a través de su personal y adapta su liderazgo a las necesidades.	6 – 7
9.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: Habilidad para ejercer control sobre la fatiga y la tensión en el trabajo, canalizando dicho estado en forma constructiva, hasta conseguir resultados concretos.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.	0 – 1
	2	Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.	2 – 3
	3	Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.	4 – 5
	4	Su tolerancia y el manejo de los estímulos son excelentes.	6
10.- LEALTAD: Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Siempre demuestra una actitud desleal.	0 – 2
	2	Ocasionalmente demuestra fidelidad.	3 – 4
	3	En toda circunstancia demuestra lealtad.	5 – 6
	4	Su lealtad es óptima.	7 – 8
11.- PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Siempre llega tarde a su trabajo.	0 – 1
	2	Con frecuencia se retrasa.	2 – 3
	3	Con ciertas excepciones se retrasa.	4 – 5
	4	Nunca llega tarde.	6 – 7
12.- PROACTIVIDAD: Capacidad demostrada por el evaluado para conseguir resultados oportunos, afrontar situaciones complejas y generar cambios constructivos en su área de trabajo para mejorar su desempeño.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Únicamente se dedica a realizar su trabajo y nunca propone cambios para mejorarlo.	0 – 1
	2	En ciertas ocasiones propone cambios y logra resultados oportunamente.	2 – 3
	3	Algunas veces consigue resultados oportunos y genera cambios ante situaciones complejas.	4 – 5
	4	Genera cambios constructivos en su área de trabajo y logra resultados oportunos.	6
13.- OPORTUNIDAD PARA PRESENTAR TRABAJOS: Acción del empleado en desarrollar y presentar con eficiencia y eficacia el trabajo encomendado.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Nunca entrega su trabajo a tiempo.	0 – 1
	2	Excepcionalmente alcanza las metas de trabajo en el tiempo requerido.	2 – 3
	3	Cumple con los requerimientos oportunamente.	4 – 5
	4	Siempre cumple con el trabajo requerido y produce más de lo esperado.	6 – 7



14.- PROSPECTIVIDAD: Habilidad del empleado para analizar y anticiparse a situaciones futuras y determinar el mejor curso de acción que contribuya en el logro de los objetivos Institucionales.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Únicamente se limita a seguir instrucciones sin demostrar capacidad de análisis para anticiparse a situaciones futuras.	0 - 1
	2	Ocasionalmente analiza y se anticipa a situaciones futuras, determinando un mejor curso de acción.	2 - 3
	3	Generalmente se preocupa por desarrollar análisis y elige un mejor curso de acción ante situaciones futuras.	4 - 5
	4	Demuestra mucha capacidad analítica para proponer estrategias que contrarresten un impacto negativo ante situaciones futuras.	6

III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR: CARGO:	FIRMA:
GRADO Y NOMBRE DEL DIRECTOR O JEFE DE UNIDAD	FIRMA:

IV. CONCEPTO DEL EVALUADOR

V. DECLARACIÓN DEL EVALUADO

Estoy de acuerdo con la calificación Solicito revisión

Fecha: _____ Firma: _____

AUTENTICADO



MONTANO
ADMINISTRACIÓN





ANEXO "B" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL TÉCNICO.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
1.- NOMBRE: _____			
2.- PUESTO: _____		3.- DIRECCIÓN/ UNIDAD: _____	
4.- DPTO.: _____		5.- PERIODO EVALUADO: _____	
6.- PONDERACIÓN: _____		7.- CALIFICACIÓN: _____	
II. DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS DE CALIFICACIÓN			EVALUACIÓN
1.- CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión en la realización del trabajo, así como el apego a principios doctrinarios establecidos en la Institución, Leyes, Reglamentos, Directivas, Instructivos y Procedimientos Operativos Normales con que se presenta el trabajo realizado.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Constantemente comete muchos errores.	0 – 1
	2	La calidad de su trabajo es aceptable.	2 – 4
	3	El trabajo que hace es de buena calidad.	5 – 7
	4	Optima calidad en su trabajo.	8 – 9
2.- INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Acción anticipada del evaluado para proponer mejoras a los sistemas y procedimientos y solucionar los problemas que se presenten en el trabajo; así como la capacidad demostrada para enfrentar situaciones no rutinarias.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Con frecuencia se le tiene que orientar en su trabajo.	0 – 1
	2	Se dedica exclusivamente a realizar el trabajo asignado.	2 – 3
	3	Algunas veces sugiere y desarrolla ideas propias.	4 – 5
	4	Es creativo y dinámico.	6 – 7
3.- TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad y capacidad del evaluado para promover el trabajo y ser un miembro activo y dinamizador para la consecución de las metas y objetivos institucionales establecidos.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Apático y pasivo para desarrollar trabajo en equipo.	0 – 1
	2	Algunas veces participa de buen agrado en los equipos de trabajo.	2 – 3
	3	Siempre participa en los equipos de trabajo y algunas veces sugiere ideas.	4
	4	Demuestra dinamismo y creatividad dentro del equipo de trabajo, aportando nuevas ideas en la solución de problemas.	5
4.- CANTIDAD DE TRABAJO: Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Nunca cumple con las tareas del puesto.	0 – 2
	2	Ocasionalmente cumple con sus tareas.	3 – 4
	3	Siempre está al día con su trabajo.	5 – 6
	4	Su rendimiento es óptimo.	7 – 8
5.- RESPONSABILIDAD: Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.	0 – 2
	2	Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.	3 – 4
	3	Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo y buen uso de los recursos.	5 – 6
	4	Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto.	7 – 8
6.- DISCRECIÓN: Actitud del evaluado para guardar reserva, moderación, sensatez y tacto en el manejo y/o conocimiento de información relacionada con su puesto de trabajo.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Nunca procede con discreción.	0 – 2
	2	Algunas veces procede con discreción.	3 – 4
	3	Generalmente es discreto.	5 – 6
	4	Siempre actúa con discreción.	7 – 8



7.- CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES Y DISPOSICIONES INSTITUCIONALES: Disposición e interés demostrado por el evaluado para recibir y cumplir órdenes y disposiciones institucionales aplicables al correcto desempeño en su puesto de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Su actitud siempre es negativa hacia las órdenes de su jefe inmediato y disposiciones de la Institución.	0 – 2
	2	Algunas veces incumple órdenes de su jefe y disposiciones institucionales.	3 – 4
	3	Siempre cumple las órdenes de su jefe y las disposiciones de la Institución.	5 – 6
	4	Su actitud por cumplir ordenes de su jefe y el respeto a las políticas y disposiciones institucionales es ejemplar.	7 – 8
8.- MÉTODOS DE TRABAJO: Procedimientos de análisis que el evaluado demuestra haber aplicado en la ejecución de las actividades de su puesto de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Nunca aplica procedimientos de análisis en su puesto de trabajo.	0 – 1
	2	Algunas veces aplica procedimientos de análisis en su puesto de trabajo.	2 – 3
	3	Siempre demuestra interés en aplicar nuevos procedimientos de análisis y métodos de trabajo.	4 – 5
	4	Creativo y emprendedor en la aplicación de procedimientos de análisis y métodos de trabajo.	6
9.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: Habilidad para ejercer control sobre la fatiga y la tensión en el trabajo, canalizando dicho estado en forma constructiva, hasta conseguir resultados concretos.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.	0 – 1
	2	Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.	2 – 3
	3	Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.	4 – 5
	4	Su tolerancia y el manejo de los estímulos son excelentes.	6
10.- LEALTAD: Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Siempre demuestra una actitud desleal.	0 – 2
	2	Ocasionalmente demuestra fidelidad.	3 – 4
	3	En toda circunstancia demuestra lealtad.	5 – 6
	4	Su lealtad es óptima.	7 – 8
11.- PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Siempre llega tarde a su trabajo.	0 – 1
	2	Con frecuencia se retrasa.	2 – 3
	3	Con ciertas excepciones se retrasa.	4 – 5
	4	Nunca llega tarde.	6 – 7
12.- PROACTIVIDAD: Capacidad demostrada por el evaluado para conseguir resultados oportunos, afrontar situaciones complejas y generar cambios constructivos en su área de trabajo para mejorar su desempeño.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Únicamente se dedica a realizar su trabajo y nunca propone cambios para mejorarlo.	0 – 1
	2	En ciertas ocasiones propone cambios y logra resultados oportunamente.	2 – 3
	3	Algunas veces consigue resultados oportunos y genera cambios ante situaciones complejas.	4 – 5
	4	Genera cambios constructivos en su área de trabajo y logra resultados oportunos.	6
13.- OPORTUNIDAD PARA PRESENTAR TRABAJOS: Acción del empleado en desarrollar y presentar con eficiencia y eficacia el trabajo encomendado.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Nunca entrega su trabajo a tiempo.	0 – 2
	2	Excepcionalmente alcanza las metas de trabajo en el tiempo requerido.	3 – 4
	3	Cumple con los requerimientos oportunamente.	5 – 6
	4	Siempre cumple con el trabajo requerido y administra los recursos asignados adecuadamente.	7 – 8



14.- PROSPECTIVIDAD: Habilidad del empleado para analizar y anticiparse a situaciones futuras y determinar el mejor curso de acción que contribuya en el logro de los objetivos Institucionales.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Unicamente se limita a seguir instrucciones sin demostrar capacidad de análisis para anticiparse a situaciones futuras.	0 – 1
	2	Ocasionalmente analiza y se anticipa a situaciones futuras, determinando un mejor curso de acción.	2 – 3
	3	Generalmente se preocupa por desarrollar análisis y elige un mejor curso de acción ante situaciones futuras.	4 – 5
	4	Demuestra mucha capacidad analítica para proponer estrategias que contrarresten un impacto negativo ante situaciones futuras.	6

III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR: CARGO:	FIRMA:
GRADO Y NOMBRE DEL DIRECTOR O JEFE DE UNIDAD	FIRMA:

IV. CONCEPTO DEL EVALUADOR

V. DECLARACIÓN DEL EVALUADO

Estoy de acuerdo con la calificación Solicito revisión

Fecha: _____ Firma: _____

AUTENTICADO



MONTANO
ADMINISTRACIÓN





ANEXO "C" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL ADMINISTRATIVO.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
1.- NOMBRE: _____			
2.- PUESTO: _____		3.- DIRECCIÓN/ UNIDAD: _____	
4.- DPTO.: _____		5.- PERIODO EVALUADO: _____	
6.- PONDERACIÓN: _____		7.- CALIFICACIÓN: _____	
II. DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS DE CALIFICACIÓN			EVALUACIÓN
1.- CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión en la realización del trabajo, así como el apego a principios doctrinarios establecidos en la Institución, Leyes, Reglamentos, Directivas, Instructivos y Procedimientos Operativos Normales con que se presenta el trabajo realizado.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Constantemente comete muchos errores.	0 – 2
	2	La calidad de su trabajo es aceptable.	3 – 5
	3	El trabajo que hace es de buena calidad.	6 – 8
	4	Optima calidad en su trabajo.	9 – 11
2.- CANTIDAD DE TRABAJO: Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Nunca cumple con las tareas del puesto.	0 – 2
	2	Ocasionalmente cumple con sus tareas.	3 – 5
	3	Siempre está al día con su trabajo.	6 – 8
	4	Su rendimiento es óptimo.	9 – 11
3.- DISCRECIÓN: Actitud del evaluado para guardar reserva, moderación, sensatez y tacto en el manejo y/o conocimiento de información relacionada con su puesto de trabajo.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Nunca procede con discreción.	0 – 3
	2	Algunas veces procede con discreción.	4 – 6
	3	Generalmente es discreto.	7 – 9
	4	Siempre actúa con discreción.	10–12
4.- RESPONSABILIDAD: Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.	0 – 2
	2	Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.	3 – 5
	3	Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo y buen uso de los recursos.	6 – 8
	4	Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto.	9
5.- CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES Y DISPOSICIONES INSTITUCIONALES: Disposición e interés demostrado por el evaluado para recibir y cumplir órdenes y disposiciones institucionales aplicables al correcto desempeño en su puesto de trabajo.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Su actitud siempre es negativa hacia las órdenes de su jefe inmediato y disposiciones de la Institución.	0 – 2
	2	Algunas veces incumple órdenes de su jefe y disposiciones institucionales.	3 – 5
	3	Siempre cumple las órdenes de su jefe y las disposiciones de la Institución.	6 – 8
	4	Su actitud por cumplir ordenes de su jefe y el respeto a las políticas y disposiciones institucionales es ejemplar.	9
6.- LEALTAD: Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Siempre demuestra una actitud desleal.	0 – 1
	2	Ocasionalmente demuestra fidelidad.	2 – 4
	3	En toda circunstancia demuestra lealtad.	5 – 7
	4	Su lealtad es óptima.	8 – 10



7.- RELACIONES INTERPERSONALES: Actitud del evaluado en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y público en general.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	El trato con Jefes, compañeros y/o público frecuentemente ocasiona conflicto.	0 – 1
	2	El trato con Jefes, compañeros y/o público ocasionalmente produce conflicto.	2 – 3
	3	Mantiene armonía aceptable con Jefes, compañeros y/o público en general.	4 – 5
	4	Sus relaciones con Jefes, compañeros y/o público son excelentes.	6 – 7
8.- COLABORACIÓN: Disposición del evaluado para asumir tareas que no le corresponden y laborar fuera del horario normal de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	No colabora y a veces obstaculiza el trabajo de los demás.	0 – 2
	2	Protesta constantemente por su trabajo.	3 – 4
	3	Colabora de buen agrado cuando se le solicita.	5 – 6
	4	Es espontáneo en trabajos que no le corresponden.	7 – 8
9.- APARIENCIA Y PRESENTACIÓN PERSONAL: Cuidado personal que demuestra el evaluado en lo físico como en su forma de vestir (uniforme) y hábitos higiénicos que aplica en su puesto de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Siempre descuidado en su vestir, denota falta de higiene en lo físico y en su puesto de trabajo.	0 – 2
	2	Ocasionalmente demuestra descuido en su presentación y hábitos higiénicos en su puesto de trabajo.	3 – 4
	3	Denota cuidado en su presentación personal y hábitos de higiene en su puesto de trabajo.	5 – 6
	4	Su apariencia personal y hábitos higiénicos en su puesto de trabajo, es siempre esmerado y notorio.	7 – 8
10.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: Habilidad para ejercer control sobre la fatiga y la tensión en el trabajo, canalizando dicho estado en forma constructiva, hasta conseguir resultados concretos.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.	0 – 1
	2	Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.	2 – 3
	3	Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.	4 – 5
	4	Su tolerancia y el manejo de los estímulos son excelentes.	6 – 7
11.- PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Siempre llega tarde a su trabajo.	0 – 2
	2	Con frecuencia se retrasa.	3 – 4
	3	Con ciertas excepciones se retrasa.	5 – 6
	4	Nunca llega tarde.	7 – 8
III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN			
GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR:		FIRMA:	
CARGO:			
GRADO Y NOMBRE DEL DIRECTOR O JEFE DE UNIDAD		FIRMA:	



IV. CONCEPTO DEL EVALUADOR
V. DECLARACIÓN DEL EVALUADO
Estoy de acuerdo con la calificación <input type="checkbox"/>
Solicito revisión <input type="checkbox"/>
Fecha: _____
Firma: _____



AUTENTICADO

**MONTANO
ADMINISTRACIÓN**



ANEXO "D" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL DE APOYO.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
1.- NOMBRE: _____			
2.- PUESTO: _____		3.- DIRECCIÓN/ UNIDAD: _____	
4.- DPTO.: _____		5.- PERIODO EVALUADO: _____	
6.- PONDERACIÓN: _____		7.- CALIFICACIÓN: _____	
II. DEFINICIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES DE CALIFICACIÓN			EVALUACIÓN
1.- CANTIDAD DE TRABAJO: Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Nunca cumple con las tareas del puesto.	0 – 3
	2	Ocasionalmente cumple con sus tareas.	4 – 6
	3	Siempre está al día con su trabajo.	7 – 9
	4	Su rendimiento es óptimo.	10–12
2.- RESPONSABILIDAD: Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.	0 – 3
	2	Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.	4 – 6
	3	Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo.	7 – 9
	4	Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto.	10–12
3.- ATENCIÓN A LOS BIENES DE LA INSTITUCIÓN: Protección y uso adecuado de equipo y bienes materiales asignados para el desempeño en su puesto de trabajo.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Descuidado con el equipo y bienes material que se le asignan.	0 – 3
	2	Algunas veces demuestra descuido con el equipo y material bajo su responsabilidad.	4 – 6
	3	Generalmente es cuidadoso con el equipo y bienes materiales que se le asignan.	7 – 9
	4	Siempre se muestra muy cuidadoso con el equipo y los bienes materiales que le son asignados.	10–12
4.- CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión en la realización del trabajo, así como el apego a principios doctrinarios establecidos en la Institución, Leyes, Reglamentos, Directivas, Instructivos y Procedimientos Operativos Normales con que se presenta el trabajo realizado.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Constantemente comete muchos errores.	0 – 2
	2	La calidad de su trabajo es aceptable.	3 – 5
	3	El trabajo que hace es de buena calidad.	6 – 8
	4	Optima calidad en su trabajo.	9
5.- DISCRECIÓN: Actitud del evaluado para guardar reserva, moderación, sensatez y tacto en el manejo y/o conocimiento de información relacionada con su puesto de trabajo.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Nunca procede con discreción.	0 – 2
	2	Algunas veces procede con discreción.	3 – 5
	3	Generalmente es discreto.	6 – 8
	4	Siempre actúa con discreción.	9
6.- CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES Y DISPOSICIONES INSTITUCIONALES: Disposición e interés demostrado por el evaluado para recibir y cumplir órdenes y disposiciones institucionales aplicables al correcto desempeño en su puesto de trabajo.			PUNTOS
SUB FACTORES	1	Su actitud siempre es negativa hacia las órdenes de su jefe inmediato y disposiciones de la Institución.	0 – 2
	2	Algunas veces incumple órdenes y disposiciones institucionales.	3 – 5
	3	Siempre cumple las órdenes de su jefe y las disposiciones de la Institución.	6 – 8
	4	Su actitud por cumplir órdenes de su jefe y el respeto a las políticas y disposiciones institucionales es ejemplar.	9



7.- LEALTAD: Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Siempre demuestra una actitud desleal.	0 – 2
	2	Ocasionalmente demuestra fidelidad.	3 – 5
	3	En toda circunstancia demuestra lealtad.	6 – 8
	4	Su lealtad es óptima.	9
8.- RELACIONES INTERPERSONALES: Actitud asumida por el evaluado en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y público en general.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	El trato con Jefes, compañeros y/o público frecuentemente ocasiona conflicto.	0 – 1
	2	El trato con Jefes, compañeros y/o público ocasionalmente produce conflicto.	2 – 3
	3	Mantiene armonía aceptable con Jefes, compañeros y/o público en general.	4 – 5
	4	Sus relaciones con Jefes, compañeros y/o público son excelentes.	6 – 7
9.- COLABORACIÓN: Disposición del evaluado para asumir tareas que no le corresponden y laborar fuera del horario normal de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	No colabora y a veces obstaculiza el trabajo de los demás.	0 – 1
	2	Protesta constantemente por su trabajo.	2 – 3
	3	Colabora de buen agrado cuando se le solicita.	4 – 5
	4	Es espontáneo en trabajos que no le corresponden.	6 – 7
10.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: Habilidad para ejercer control sobre la fatiga y la tensión en el trabajo, canalizando dicho estado en forma constructiva, hasta conseguir resultados concretos.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.	0 – 1
	2	Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.	2 – 3
	3	Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.	4 – 5
	4	Su tolerancia y el manejo de los estímulos son excelentes.	6 – 7
11.- PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia en el desempeño de su puesto de trabajo.		PUNTOS	
SUB FACTORES	1	Siempre llega tarde a su trabajo.	0 – 1
	2	Con frecuencia se retrasa.	2 – 3
	3	Con ciertas excepciones se retrasa.	4 – 5
	4	Nunca llega tarde.	6 – 7
III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN			
GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR:		FIRMA:	
CARGO:			
GRADO Y NOMBRE DEL DIRECTOR O JEFE DE UNIDAD		FIRMA:	



IV. CONCEPTO DEL EVALUADOR	
V. DECLARACIÓN DEL EVALUADO	
Estoy de acuerdo con la calificación <input type="checkbox"/>	Solicito revisión <input type="checkbox"/>
Fecha: _____	Firma: _____



AUTENTICADO

**MONTANO
ADMINISTRACIÓN**



ANEXO "E" HISTORIAL DE PERSONAL.

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
 CARGO: _____
 DEPENDENCIA (Dirección, Dpto. o Unidad): _____

DETALLE DE ACCIONES					
1	Permiso	6	Suspensión temporal	11	Beca
2	Licencia sin goce	7	Descuento	12	Cursos y seminarios
3	Reubicación	8	Amonestación Verbal	13	Ascensos y/o Promociones
4	Rebajos	9	Amonestación Escrita	14	Preparación académica
5	Llegadas tarde	10	Felicitación	15	Otros (Especifique)

ACCIONES POSITIVAS			
No.	FECHA	EXPLICACIÓN DE CAUSAS, TIEMPO DE DURACION U OTRAS CIRCUNSTANCIAS QUE MOTIVAN LA ACCIÓN	FIRMA DEL EMPLEADO

ACCIONES NEGATIVAS			
No.	FECHA	EXPLICACIÓN DE CAUSAS, TIEMPO DE DURACIÓN U OTRAS CIRCUNSTANCIAS QUE MOTIVAN LA ACCIÓN	FIRMA DEL EMPLEADO



AUTENTICADO

MONTANO
ADMINISTRACIÓN



ANEXO "F" SOLICITUD DE REVISIÓN DE EVALUACIÓN.

San Salvador, ____ de _____ de _____

Señor: _____

Presente.

Yo, _____, empleado del _____, después de conocer los resultados de la evaluación de mi desempeño en el trabajo, con todo respeto manifiesto a usted, que no estoy de acuerdo con dicha calificación.

Por lo antes expuesto, respetuosamente solicito a usted, sea revisada mi evaluación, ya que considero que en algunos factores no he sido adecuadamente evaluado.

f. _____

(Nombre del empleado)

AUTENTICADO



**MONTANO
ADMINISTRACIÓN**

