



**FUERZA ARMADA DE EL SALVADOR  
MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL  
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA FUERZA  
ARMADA.**

SAN SALVADOR, ABRIL 2021

**FUERZA ARMADA DE EL SALVADOR  
MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL**

**EL MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL, CONSIDERANDO:**

- 1.- Que es necesario actualizar el Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Fuerza Armada, de acuerdo a la clasificación de los puestos de trabajo.
- 2.- Que es necesario contar con un instrumento técnico administrativo, a fin de cumplir con el Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de la Defensa Nacional, por tanto,

**RESUELVE:**

- 1.- Aprobar en todas sus partes el siguiente **“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUERZA ARMADA”**, el cual cobra vigencia a partir de la fecha de su aprobación.
- 2.- Derogar el **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUERZA ARMADA**, publicado en ENE015 y cualquier otro que contravenga las disposiciones establecidas en el presente.

San Salvador, abril de 2021.



**AUTORIZADO:**

**ENNIO ELVIDIO RIVERA AGUILAR  
CNEL. Y LIC.  
VICEMINISTRO DE LA DEFENSA NACIONAL**

**TABLA DE CONTENIDO**

|                                  | <b><u>PAG. No.</u></b> |
|----------------------------------|------------------------|
| <b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> ..... | v                      |

**CAPÍTULO I**

**GENERALIDADES**

|   |   |
|---|---|
| 1.- <b><u>DEFINICIÓN</u></b> .....                                    | 1 |
| 2.- <b><u>OBJETIVOS DEL MANUAL</u></b> .....                          | 1 |
| a.- General.....  | 1 |
| b.- Específicos .....   | 1 |
| 3.- <b><u>BASE LEGAL</u></b> .....                                    | 2 |
| 4.- <b><u>POLÍTICA DE APLICACIÓN</u></b> .....                        | 2 |
| a.- Responsable de realizar la evaluación del desempeño .....         | 2 |
| b.- Período para realizar la Evaluación del Desempeño. ....           | 3 |
| c.- Criterios de Evaluación. ....                                     | 4 |
| d.- Niveles de Desempeño. ....  | 4 |
| e.- Resultados de la Evaluación anexados al Expediente Personal. .... | 4 |

**CAPÍTULO II**

**CLASIFICACIÓN DE PERSONAL A EVALUAR**

|   |   |
|---|---|
| 1.- <b><u>PERSONAL A EVALUAR</u></b> .....        | 6 |
| 2.- <b><u>CLASIFICACIÓN DE PERSONAL</u></b> ..... | 6 |
| a.- Personal Gerencial .....                      | 6 |
| b.- Personal Técnico. ....                        | 6 |
| c.- Personal Administrativo. ....                 | 6 |
| d.- Personal de Apoyo. ....                       | 7 |

**CAPÍTULO III**

**FACTORES, SUBFACTORES Y TABLA DE PONDERACIÓN**

|  |   |
|--|---|
| 1.- <b><u>HERRAMIENTA A IMPLEMENTAR</u></b> .....                | 8 |
| 2.- <b><u>FACTORES DE EVALUACIÓN A NIVEL GERENCIAL</u></b> ..... | 8 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.- | <u>FACTORES DE EVALUACIÓN A NIVEL DE PERSONAL TÉCNICO</u> .....        | 14 |
| 4.- | <u>FACTORES DE EVALUACIÓN A NIVEL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</u> ..... | 19 |
| 5.- | <u>FACTORES DE EVALUACIÓN A NIVEL DE PERSONAL DE APOYO</u> ....        | 23 |
| 6.- | <u>TABLA DE PONDERACIÓN Y CALIFICACIÓN</u> .....                       | 27 |

#### **CAPÍTULO IV**

##### **PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.- | <u>INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN</u> .. | 28 |
| 2.- | <u>RESPONSABILIDADES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u> ... | 28 |
| 3.- | <u>RECURSO DE REVISIÓN</u> .....                              | 30 |
| 4.- | <u>SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN</u> .....                     | 31 |

#### **CAPÍTULO V**

##### **METODOLOGÍA PARA ACTUALIZAR EL MANUAL**

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 1.- | <u>REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN</u> ..... | 32 |
| 2.- | <u>DIVULGACIÓN</u> .....              | 32 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>GLOSARIO</b> ..... | 33 |
|-----------------------|----|

#### **ANEXOS:**

|   |    |
|---|----|
| "A" HISTORIAL DE PERSONAL .....                       | 35 |
| "B" SOLICITUD DE REVISIÓN DE EVALUACIÓN .....         | 36 |
| "C" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL GERENCIAL. ....     | 37 |
| "D" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL TÉCNICO .....       | 40 |
| "E" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL ADMINISTRATIVO..... | 43 |
| "F" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL DE APOYO.....       | 46 |

**TABLAS:**

"1" Niveles de Desempeño ..... 4

"2" Ponderación y Calificación ..... 27

**HOJA DE VIDA** ..... 49

**HOJA DE SUGERENCIAS** ..... 50

**COLOFÓN** ..... 51

## PRÓLOGO

De conformidad al Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de la Defensa Nacional (NTCIE-MDN) y al Reglamento de Trabajo del Personal Administrativo de la Fuerza Armada; el Ministerio de la Defensa Nacional, actualiza su normativa para la evaluación del desempeño del Personal Administrativo y Tropa con funciones administrativas, constituyendo el ámbito de aplicación en la Secretaría de Estado y Unidades Militares de la Fuerza Armada.

Referido Manual tiene como finalidad brindar una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los empleados a efecto de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia, productividad y el servicio que se brinda.

Para alcanzar el éxito trazado se han diseñado procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitarán una aplicación transparente y técnica. La implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional que promueva el trabajo en equipo, motivo por el cual se torna necesario e indispensable la comprensión, apoyo y la firme decisión de los participantes.

En congruencia con lo anterior, ha sido necesario la actualización del MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUERZA ARMADA, mediante el cual se considerarán los principios de objetividad, imparcialidad, veracidad, responsabilidad y justicia en lo relativo al ejercicio de las funciones del puesto de trabajo.



**ENNIO ELVIDIO RIVERA AGUILAR**  
CNEL. Y LIC.

**VICEMINISTRO DE LA DEFENSA NACIONAL**

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES.**

#### **1.- DEFINICIÓN.**

El Manual de Evaluación del Desempeño, es una herramienta administrativa utilizada en el sistema de Administración de Recursos Humanos, que sirve para medir el desempeño del personal administrativo, en un período determinado.

#### **2.- OBJETIVOS DEL MANUAL.**

##### **a.- General.**

Medir el rendimiento, la capacidad y el comportamiento del Talento Humano del Personal Administrativo, que se encuentra de alta por Acuerdo Ejecutivo, Contrato, y de Tropa con funciones administrativas; con el propósito de diseñar planes de mejora para el desempeño del personal y fortalecer el cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

##### **b.- Específicos.**

1) Proporcionar a las Jefaturas, una herramienta técnica administrativa que les permita evaluar con criterios técnicos y objetivos al personal bajo su mando.

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

3) Generar la información oportuna para una mejor toma de decisiones que permita la mejora continua institucional.

### 3.- **BASE LEGAL.**

#### a.- **Reglamento de Trabajo del Personal Administrativo de la Fuerza Armada.**

El Reglamento tiene por objeto regular los derechos, las obligaciones y las normas disciplinaria, aplicable a los miembros del personal administrativo de la Fuerza Armada, las evaluaciones al Personal Administrativo se encuentran consideradas en el CAPÍTULO IV CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN, en los Artículos 23, 24, 25, 26 y 27.

#### b.- **Normas Técnicas de Control Interno Específicos del Ministerio de la Defensa Nacional.**

Constituyen el marco básico obligatorio, aplicable al personal de todas las Unidades y Dependencias de la Fuerza Armada de El Salvador, considerando en el CAPÍTULO I NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL, en el Artículo 13, Decreto No. 56, de fecha 19 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 101, Tomo No. 371, del 2 de junio del mismo año, se emitió el Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de la Defensa Nacional, el cual continua vigente a la fecha.

### 4.- **POLÍTICA DE APLICACIÓN.**

#### a.- **Responsable de realizar la Evaluación del Desempeño.**

1) El Ministerio de la Defensa Nacional, a través de la Dirección de Administración, es el encargado de elaborar, actualizar y modificar las evaluaciones del desempeño del personal administrativo con relación a la estructura organizacional para cada período, adecuando y uniformando el proceso de evaluación en los niveles de clasificación por puestos de trabajo en concordancia con el Art. 10 inciso 3° del Reglamento de Trabajo del Personal Administrativo de la Fuerza Armada, según detalle:

a) Gerencial.



- b) Técnicos.
- c) Administrativo.
- d) Apoyo.

2) Será responsabilidad del jefe inmediato realizar la evaluación semestralmente de su personal y en ausencia de éste, lo hará el que sigue en la Cadena de Mando.

3) 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 Militares 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.

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

5) El personal destacado, será evaluado en la Dependencia donde se encuentre Bajo Control Operacional, debiendo remitir la evaluación a la Unidad donde se encuentre de alta.

6) Los responsables de evaluar, deberán llevar un registro de las acciones, positivas o negativas del personal bajo su mando y realizar un balance de dichas acciones, a fin de fundamentar el resultado de la evaluación que se realice. (Ver Anexo "A" HISTORIAL DE PERSONAL)

7) El evaluador debe mostrar una actitud equilibrada y mesurada, ante cualquier reacción negativa del evaluado, debido a la calificación que se le haya adjudicado.

**b.- Período para realizar la Evaluación del Desempeño.**

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.

**c.- Criterios de Evaluación.**

Los criterios de desempeño indicados en los formatos de la evaluación, están relacionados con las funciones fundamentales del personal en el nivel que laboren.

**d.- Niveles de Desempeño.**

Para facilitar la interpretación de resultados, se ha determinado utilizar niveles de desempeño que proporcionen el concepto más cercano al desempeño del empleado según el factor indicado. Los niveles de desempeño son:

Tabla No. 1: Niveles de Desempeño.

| <b>Niveles</b> | <b>Descripción</b>                           |
|----------------|--|
| Deficiente     | Desempeño muy debajo de lo esperado.         |
| Regular        | Desempeño ligeramente debajo de lo esperado. |
| Bueno          | Desempeño conforme con el mínimo esperado.   |
| Muy Bueno      | Desempeño por encima de lo esperado.         |
| Excelente      | Desempeño excepcional.                       |

**e.- Resultados de la Evaluación anexados al Expediente Personal.**

En el resultado final de la Evaluación se establecerá como nota mínima 0 y nota máxima 100. La nota que se establece como límite para determinar si aprueba o no la evaluación es del 70%. Esta nota servirá como un parámetro que indique las fortalezas de su desempeño y las recomendaciones de los factores que debe mejorar.

El resultado de la evaluación por empleado, será anexado al expediente personal, si éste hubiese sido notificado oportunamente de su resultado, debiendo comprobarse con la firma del empleado.

En caso el empleado no firmare por cualquier causa el resultado, el evaluador detallará la fecha y hora exacta en la que procedió a notificar, agregando la causa por la que él empleado no firmó.

Los resultados de la evaluación deberán ser tratados con toda discrecionalidad, y tendrá solamente acceso al resultado el mismo empleado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

El resultado de la evaluación de un empleado podrá ser de conocimiento por otro jefe de diferente dependencia, únicamente en caso que exista la posibilidad que fuese traslado a esa nueva área.

El personal administrativo y tropa con funciones administrativas al no estar de acuerdo con la evaluación tendrán el derecho a un recurso de revisión, utilizando la solicitud de revisión de evaluación. (Ver Anexo "B" SOLICITUD DE REVISIÓN DE EVALUACIÓN)

## CAPÍTULO II

### CLASIFICACIÓN DE PERSONAL A EVALUAR.

#### 1.- PERSONAL A EVALUAR.

- a.- Personal Administrativo de alta por Acuerdo Ejecutivo.
- b.- Personal que presta Servicios Profesionales por Contrato.
- c.- Personal de Tropa con funciones administrativas.

#### 2.- CLASIFICACIÓN DE PERSONAL.

Se han desarrollado evaluaciones del desempeño para el personal administrativo y de tropa con funciones administrativas, con el objetivo de estandarizar el procedimiento, asimismo se ha tomado en cuenta cuatro (4) niveles de evaluación que se adaptan según el desempeño de sus funciones:

##### a.- **Personal Gerencial.**

Es aquel personal 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.**

Es aquel personal que desempeña funciones técnicas, especializadas y complejas. Ejemplo de esta categoría de personal son los Colaboradores Jurídicos, Analistas, Auditores, Enfermeras, Médicos, Técnicos Financieros, Camarógrafos, 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 Computadora, etc.

d.- **Personal de Apoyo.**

Personal que contribuye de apoyo a los servicios generales, tales como: personal de limpieza, mantenimiento de infraestructura, reparación de equipo y edificios, conductores de vehículos automotores y maquinaria pesada, albañiles, carpinteros, jardineros, fontaneros, etc.

## CAPÍTULO III

### FACTORES, SUBFACTORES Y TABLA DE PONDERACIÓN.

#### 1.- HERRAMIENTA A IMPLEMENTAR.

Para calificar se utiliza una herramienta cuyo contenido valoran y puntúan factores y subfactores de evaluación, para entender dichos elementos, es necesario definirlos.

Estos factores y subfactores pueden definirse de distintas formas, no obstante en la validación con identidades propias de la institución, estos elementos asumieron definiciones operacionales, teniendo en cuenta que cada uno de estos fuera observables, medibles y registrables, dichas definiciones deben ser leídas, analizadas y comprendidas de forma clara y objetiva para poder implementar la herramienta correspondiente, dichos conceptos se encuentran en el desglose de los niveles a evaluar, de la misma forma las Unidades para poder llevar a cabo la evaluación y calificación del desempeño.

Con el objetivo de esclarecer los términos utilizados y operacionalizados en este Manual y en los formatos de evaluación de desempeño se añade una pequeña definición de los factores y subfactores.

**Factores:** Son los principios, normas o ideas de valoración en relación a los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado.

**Subfactores:** Son las variables subyacentes que conforman el factor de desempeño y que le dan su funcionalidad.

#### 2.- FACTORES DE EVALUACIÓN A NIVEL GERENCIAL.

##### a.- **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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No logra los resultados oportunos.

- 2) En ocasiones alcanza las metas y objetivos de la Unidad.
- 3) Alcanza las metas y objetivos de la Unidad oportunamente.
- 4) Supera las metas y objetivos establecido antes del tiempo programado.

**b.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No planifica su trabajo.
- 2) La planificación, organización y control de su trabajo son aceptables.
- 3) Planifica, organiza y controla su trabajo adecuadamente.
- 4) Se preocupa por la dirección y control de las actividades para utilizar mejor sus recursos.

**c.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Se le debe orientar con frecuencia en la aplicación de procesos y técnicas de trabajo.
- 2) Denota esfuerzo para captar las ideas y aplicar técnicas de trabajo a iniciativa.
- 3) Muestra gran concentración para hacer su trabajo y emite nuevas ideas.
- 4) Posee mentalidad analítica y deduce rápidamente resultado de una acción.

**d.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No puede dirigir a su personal y no es obedecido.
- 2) El personal le obedece solo cuando ejerce presión.
- 3) Dirige bien a su personal y normalmente es obedecido.
- 4) Dirige en forma excelente su personal, ya que inspira confianza y respeto.

**e.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Con frecuencia se le tiene que orientar en su trabajo.
- 2) Se dedica exclusivamente a realizar el trabajo asignado.
- 3) Algunas veces sugiere y desarrolla ideas propias.
- 4) Es creativo y dinámico.

**f.- Responsabilidad.**

Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.
- 2) Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- 3) Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo y buen uso de trabajo.



4) Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto de trabajo.

**g.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca procede con discreción.
- 2) Algunas veces procede con discreción.
- 3) Generalmente discreto.
- 4) Siempre actúa con discreción.

**h.- Supervisión.**

Habilidad demostrada para supervisar al personal bajo su mando y controlar las tareas que ejecutan. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) La supervisión y controles que ejerce en su personal son deficientes.
- 2) Ejerce poca supervisión y control en las tareas que ejecuta su personal.
- 3) Constantemente supervisa a su personal y controla las tareas que ejecutan.
- 4) Logra resultados a través de su personal y adapta su liderazgo a sus necesidades.

**i.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.

2) Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.

3) Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.

4) Su tolerancia y el manejo de los estímulos son excelentes.

**j.- Lealtad.**

Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros. Comprende los siguientes subfactores:

1) Siempre demuestra una actitud desleal.

2) Ocasionalmente demuestra fidelidad.

3) En toda circunstancia demuestra lealtad.

4) Su lealtad es óptima.

**k.- Puntualidad.**

Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo. Comprende los siguientes subfactores:

1) Siempre llega tarde a su trabajo.

2) Con frecuencia se retrasa.

3) Con ciertas excepciones se retrasa.

4) Nunca llega tarde.

**l.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

1) Únicamente se dedica a realizar su trabajo y nunca propone cambios para mejorarlos.

2) En ciertas ocasiones propone cambios y logra resultados oportunos.

3) Algunas veces consigue resultados oportunos y genera cambios ante situaciones complejas.

4) Genera cambios constructivos en su área de trabajo y logra resultados oportunos.

**m.- Oportunidad para presentar trabajos.**

Acción del empleado en desarrollar y presentar con eficiencia y eficacia el trabajo encomendado. Comprende los siguientes subfactores:

1) Nunca entrega su trabajo a tiempo.

2) Excepcionalmente alcanza las metas de trabajo en el tiempo requerido.

3) Cumple con los requerimientos oportunamente.

4) Siempre cumple con el trabajo requerido y produce más de lo esperado.

**n.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

1) Únicamente se limita a seguir instrucciones sin demostrar capacidad de análisis para anticiparse a situaciones futuras.

2) Ocasionalmente analiza y se anticipa a situaciones futuras, determinando un mejor curso de acción.

3) Generalmente se preocupa por desarrollar análisis y elige un mejor curso de acción ante situaciones futuras.

4) Demuestra mucha capacidad analítica para proponer estrategias que contrarresten un impacto negativo ante situaciones futuras.

3.- **FACTORES DE EVALUACIÓN A NIVEL DE PERSONAL TÉCNICO.**

a.- **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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Constantemente comete muchos errores.
- 2) La calidad de su trabajo es aceptable.
- 3) El trabajo que hace es de buena calidad.
- 4) Óptima calidad en su trabajo.

b.- **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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Con frecuencia se le tiene que orientar en su trabajo.
- 2) Se dedica exclusivamente a realizar el trabajo asignado.
- 3) Algunas veces sugiere y desarrolla ideas propias.
- 4) Es creativo y dinámico.

c.- **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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Apático y pasivo para desarrollar trabajo en equipo.
- 2) Algunas veces participa de buen agrado en los equipos de trabajo.
- 3) Siempre participa en los equipos de trabajo y algunas veces sugiere ideas.

4) Demuestra dinamismo y creatividad dentro del equipo de trabajo, aportando nuevas ideas en la solución de problemas.

**d.- Cantidad de Trabajo.**

Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca cumple con las tareas del puesto.
- 2) Ocasionalmente cumple con sus tareas.
- 3) Siempre está al día con su trabajo.
- 4) Su rendimiento es óptimo.

**e.- Responsabilidad.**

Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.
- 2) Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- 3) Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo y buen uso de trabajo.
- 4) Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto de trabajo.

**f.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca procede con discreción.
- 2) Algunas veces procede con discreción.

- 3) Generalmente discreto.
- 4) Siempre actúa con discreción.

**g.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Su actitud siempre es negativa hacia las órdenes de su jefe inmediato y disposiciones de la Institución.
- 2) Algunas veces incumple órdenes de su jefe y disposiciones institucionales.
- 3) Siempre cumple las órdenes de su jefe y las disposiciones de la Institución.
- 4) Su actitud por cumplir órdenes de su jefe y el respeto a las políticas y disposiciones institucionales es ejemplar.

**h.- Métodos de trabajo.**

Procedimientos de análisis que el evaluado demuestra haber aplicado en la ejecución de las actividades de su puesto de trabajo. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca aplica procedimientos de análisis en su puesto de trabajo.
- 2) Algunas veces aplica procedimientos de análisis en su puesto de trabajo.
- 3) Siempre demuestra interés en aplicar nuevos procedimientos de análisis y métodos de trabajo.
- 4) Creativo y emprendedor en la aplicación de procedimientos de análisis y métodos de trabajo.

i.- **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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.
- 2) Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.
- 3) Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.
- 4) Su tolerancia y el manejo de los estímulos son excelentes.

j.- **Lealtad.**

Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Siempre demuestra una actitud desleal.
- 2) Ocasionalmente demuestra fidelidad.
- 3) En toda circunstancia demuestra lealtad.
- 4) Su lealtad es óptima.

k.- **Puntualidad.**

Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Siempre llega tarde a su trabajo.
- 2) Con frecuencia se retrasa.
- 3) Con ciertas excepciones se retrasa.
- 4) Nunca llega tarde.

**l.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Únicamente se dedica a realizar su trabajo y nunca propone cambios para mejorarlos.
- 2) En ciertas ocasiones propone cambios y logra resultados oportunamente.
- 3) Algunas veces consigue resultados oportunos y genera cambios ante situaciones complejas.
- 4) Genera cambios constructivos en su área de trabajo y logra resultados oportunos.

**m.- Oportunidad para presentar trabajos.**

Acción del empleado en desarrollar y presentar con eficiencia y eficacia el trabajo encomendado. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca entrega su trabajo a tiempo.
- 2) Excepcionalmente alcanza las metas de trabajo en el tiempo requerido.
- 3) Cumple con los requerimientos oportunamente.
- 4) Siempre cumple con el trabajo requerido y produce más de lo esperado.

**n.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Únicamente se limita a seguir instrucciones sin demostrar capacidad de análisis para anticiparse a situaciones futuras.



2) Ocasionalmente analiza y se anticipa a situaciones futuras, determinando un mejor curso de acción.

3) Generalmente se preocupa por desarrollar análisis y elige un mejor curso de acción ante situaciones futuras.

4) Demuestra mucha capacidad analítica para proponer estrategias que contrarresten un impacto negativo ante situaciones futuras.

#### **4.- FACTORES DE EVALUACIÓN A NIVEL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

##### **a.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Constantemente comete muchos errores.
- 2) La calidad de su trabajo es aceptable.
- 3) El trabajo que hace es de buena calidad.
- 4) Óptima calidad en su trabajo.

##### **b.- Cantidad de Trabajo.**

Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca cumple con las tareas del puesto.
- 2) Ocasionalmente cumple con sus tareas.
- 3) Siempre está al día con su trabajo.
- 4) Su rendimiento es óptimo.

**c.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca procede con discreción.
- 2) Algunas veces procede con discreción.
- 3) Generalmente discreto.
- 4) Siempre actúa con discreción.

**d.- Responsabilidad.**

Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.
- 2) Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- 3) Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo y buen uso de trabajo.
- 4) Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto de trabajo.

**e.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Su actitud siempre es negativa hacia las órdenes de su jefe inmediato y disposiciones de la Institución.
- 2) Algunas veces incumple órdenes de su jefe y disposiciones institucionales.

3) Siempre cumple las órdenes de su jefe y las disposiciones de la Institución.

4) Su actitud por cumplir órdenes de su jefe y el respeto a las políticas y disposiciones institucionales es ejemplar.

**f.- Lealtad.**

Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Siempre demuestra una actitud desleal.
- 2) Ocasionalmente demuestra fidelidad.
- 3) En toda circunstancia demuestra lealtad.
- 4) Su lealtad es óptima.

**g.- Relaciones interpersonales.**

Actitud del evaluado en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y público en general. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) El trato con Jefes, compañeros y/o público frecuentemente ocasiona conflicto.
- 2) El trato con Jefes, compañeros y/o público ocasionalmente produce conflicto.
- 3) Mantiene armonía aceptable con Jefes, compañeros y/o público en general.
- 4) Sus relaciones con Jefes, compañeros y/o público son excelentes.

**h.- Colaboración.**

Disposición del evaluado para ejecutar tareas que no le corresponden y laborar fuera del horario normal de trabajo. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No colabora y a veces obstaculiza el trabajo de los demás.
- 2) Protesta constantemente por su trabajo.
- 3) Colabora de buen agrado cuando se le solicita.
- 4) Es espontáneo en trabajos que no le corresponden.

**i.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Siempre descuidado en su vestir, denota falta de higiene en lo físico y en su puesto de trabajo.
- 2) Ocasionalmente demuestra descuido en su presentación y hábitos higiénicos en su puesto de trabajo.
- 3) Denota cuidado en su presentación personal y hábitos de higiene en su puesto de trabajo.
- 4) Su apariencia personal y hábitos higiénicos en su puesto de trabajo, es siempre esmerado y notorio.

**j.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.
- 2) Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.
- 3) Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.
- 4) Su tolerancia y el manejo de los estímulos son excelentes.

k.- **Puntualidad.**

Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Siempre llega tarde a su trabajo.
- 2) Con frecuencia se retrasa.
- 3) Con ciertas excepciones se retrasa.
- 4) Nunca llega tarde.

5.- **FACTORES DE EVALUACIÓN A NIVEL DE PERSONAL DE APOYO.**

a.- **Cantidad de Trabajo.**

Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca cumple con las tareas del puesto.
- 2) Ocasionalmente cumple con sus tareas.
- 3) Siempre está al día con su trabajo.
- 4) Su rendimiento es óptimo.

b.- **Responsabilidad.**

Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.
- 2) Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- 3) Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo y buen uso de trabajo.
- 4) Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto de trabajo.

**c.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Descuidado con el equipo y bienes material que se le asignan.
- 2) Algunas veces demuestra descuido con el equipo y material bajo su responsabilidad.
- 3) Generalmente es cuidadoso con el equipo y bienes materiales que se le asignan.
- 4) Siempre se muestra muy cuidadoso con el equipo y los bienes materiales que le son asignados.

**d.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Constantemente comete muchos errores.
- 2) La calidad de su trabajo es aceptable.
- 3) El trabajo que hace es de buena calidad.
- 4) Óptima calidad en su trabajo.

**e.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca procede con discreción.
- 2) Algunas veces procede con discreción.
- 3) Generalmente discreto.
- 4) Siempre actúa con discreción.

**f.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Su actitud siempre es negativa hacia las órdenes de su jefe inmediato y disposiciones de la Institución.
- 2) Algunas veces incumple órdenes de su jefe y disposiciones institucionales.
- 3) Siempre cumple las órdenes de su jefe y las disposiciones de la Institución.
- 4) Su actitud por cumplir órdenes de su jefe y el respeto a las políticas y disposiciones institucionales es ejemplar.

**g.- Lealtad.**

Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Siempre demuestra una actitud desleal.
- 2) Ocasionalmente demuestra fidelidad.
- 3) En toda circunstancia demuestra lealtad.
- 4) Su lealtad es óptima.

**h.- Relaciones interpersonales.**

Actitud asumida por el evaluado en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y público en general. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) El trato con Jefes, compañeros y/o público frecuentemente ocasiona conflicto.
- 2) El trato con Jefes, compañeros y/o público ocasionalmente produce conflicto.

3) Mantiene armonía aceptable con Jefes, compañeros y/o público en general.

4) Sus relaciones con Jefes, compañeros y/o público son excelentes.

**i.- Colaboración.**

Disposición del evaluado para asumir tareas que no le corresponden y laborar fuera del horario normal de trabajo. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) No colabora y a veces obstaculiza el trabajo de los demás.
- 2) Protesta constantemente por su trabajo.
- 3) Colabora de buen agrado cuando se le solicita.
- 4) Es espontáneo en trabajos que no le corresponden.

**j.- 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. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.
- 2) Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.
- 3) Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.
- 4) Su tolerancia y el manejo de los estímulos son excelentes.

**k.- Puntualidad.**

Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo. Comprende los siguientes subfactores:

- 1) Siempre llega tarde a su trabajo.



- 2) Con frecuencia se retrasa.
- 3) Con ciertas excepciones se retrasa.
- 4) Nunca llega tarde.

6.- **TABLA DE PONDERACIÓN Y CALIFICACIÓN.**

Tabla No. 2: Ponderación y Calificación.

| PONDERACIÓN |    |   |     | 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 DEL DESEMPEÑO.

#### 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 remitir los formatos de evaluación, a las Dependencias que conforman la Secretaría de Estado; en el Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada (EMCFA), será la Unidad de Cuartel General (UCG), y en las Unidades Militares será a través las Jefaturas de Personal E-I, N-I, A-I, D-I y S-1, quienes distribuirán los respectivos formatos contenidos en el presente Manual para la evaluación de su personal, según corresponda. (Ver Anexo "C" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL GERENCIAL, Anexo "D" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL TÉCNICO, Anexo "E" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL ADMINISTRATIVO y Anexo "F" FORMATO PARA EVALUAR PERSONAL DE APOYO).

b.- 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; en el Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada (EMCFA), serán remitidas a la Unidad de Cuartel General (UCG), y en las Unidades Militares, cada responsable enviará la evaluación a las Jefaturas de Personal E-I, N-I, A-I, D-I y S-1.

c.- El usuario del Sistema de Control de Personal de la Fuerza Armada (SISPERFA), deberá ingresar la nota obtenida por período evaluado.

#### 2.- RESPONSABILIDADES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

a.- Dirección de Administración, Estado Mayor Conjunto de la Fuerza Armada (EMCFA) a través de la Unidad de Cuartel General (UCG), y Unidades Militares a través de las Jefaturas de Personal E-I, N-I, A-I, D-I y S-1.

1) Remitir los formatos de evaluación de desempeño a los responsables de desarrollar el proceso evaluativo en sus respectivas dependencias o Unidades, según corresponda.

2) Recibe la evaluación del desempeño y realiza el registro correspondiente en el expediente del personal.

**b.- Evaluador.**

1) Recibir los formatos de evaluación del desempeño y evaluar al personal bajo su mando, utilizando el formato que corresponda.

2) Complementa los Datos de Identificación del empleado según su nivel, colocando la Ponderación y Calificación respectiva; para la evaluación de los Factores, deberá colocar el puntaje en el subfactor correspondiente con base en el desempeño del evaluado.

3) Realiza la sumatoria de los puntos del subfactor que haya seleccionado en cada factor y escribe el total en el apartado PONDERACIÓN, consulta la Tabla de Ponderación y Calificación Capítulo III.

4) La evaluación del desempeño será firmada por el Jefe inmediato del evaluado, y autorizada por el señor Director o Jefe de Unidad, Jefe de Conjunto y Comandante según sea el caso.

5) Describe en el Concepto del Evaluador, una apreciación demostrada por el evaluado en el desempeño de su puesto de trabajo, durante el período que se esté evaluando.

6) Remite la evaluación del desempeño a la Dirección de Administración, si el evaluado está de alta en esta Secretaría de Estado; si pertenece a otra Unidad Militar, enviará copia a las Jefaturas de personal E-I, N-I, A-I, D-I y S-1 a la UCG del EMCFA, a los EMG de las Ramas, según corresponda.

**c.- Evaluado.**

1) 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.

2) Si está de acuerdo con la calificación, firma su evaluación del desempeño; si no está de acuerdo, solicita revisión, con base a lo establecido en el Capítulo I, Generalidades, numeral 4.- POLÍTICA DE APLICACIÓN, literal e.-, del presente Manual.

**3.- RECURSO DE REVISIÓN**

El personal que no esté de acuerdo con la calificación obtenida, podrá solicitar revisión a su jefe, en los primeros cinco (5) días hábiles, a partir de la fecha en que se le haya notificado, utilizando la Solicitud de Revisión de Evaluación, el jefe deberá tramitar dicha solicitud, remitiendo al señor Director de Administración del MDN o Ejecutivo de la Unidad Militar, según corresponda, a más tardar dentro de las 72 horas hábiles después de recibida la solicitud, quien convocará a los miembros de la Comisión de Apelación y realizarán el análisis correspondiente; comunicando por escrito al evaluado, la calificación definitiva e irrevocable para que firme el formato de evaluación del desempeño.

a.- Si el evaluado pertenece al Ministerio de la Defensa Nacional, la Comisión estará integrada por:

- 1) El Director de Administración.
- 2) El Director o Jefe de la dependencia donde pertenece el evaluado.
- 3) El Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
- 4) El Jefe inmediato del evaluado.

b.- Si el evaluado está de alta en las Unidades Militares de la Fuerza Armada, la Comisión estará integrada por:

- 1) El Ejecutivo de la Unidad Militar.
- 2) El Jefe de personal de la Unidad Militar.

3) 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.

4.- **SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN.**

La finalidad del seguimiento es que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de revisar el cumplimiento de los objetivos trazados, los aspectos fundamentales en que el empleado ha estado fallando o bien aquellas donde se ha desarrollado plenamente, identificar áreas las cuales en medidas específicas se puede desarrollar algún tipo de medida especial.

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.

## CAPITULO V

### METODOLOGÍA PARA ACTUALIZAR EL MANUAL.

Con el fin de que este documento sea actualizado de acuerdo con los cambios sugeridos por las Unidades y Oficinas Militares, constituyéndose en un instrumento que regule en forma ordenada el procedimiento para la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Fuerza Armada, se presentan a continuación algunas indicaciones para su revisión y actualización.

#### 1.- REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

Al requerirse modificaciones al presente manual por parte de esta Secretaría de Estado o Unidad Militar, mediante los niveles de jerarquía que corresponda, solicitará los cambios utilizando el formato HOJA DE SUGERENCIAS.

El análisis del caso, se realizará con la participación del personal de la unidad solicitante, formulando las recomendaciones que deberá conocer y analizar preliminarmente la Dirección de Administración, a través del Dpto. de Planificación y Asesoría Técnica, para someterlas a la aprobación del señor Viceministro de la Defensa Nacional.

#### 2.- DIVULGACIÓN.

La Dirección de Administración, a través del Dpto. de Planificación y Asesoría Técnica, será responsable de realizar los cambios que se hagan en el Manual; debiendo divulgarlo a todas las Unidades y Oficinas Militares de la Fuerza Armada, para un desarrollo eficaz de las funciones en su correspondiente área de trabajo.

## **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.



**ANEXO "A" 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 |
|-----|-------|--|--------------------|
|     |       |  |                    |
|     |       |  |                    |
|     |       |  |                    |
|     |       |  |                    |
|     |       |  |                    |
|     |       |  |                    |



**ANEXO "B" 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)



**ANEXO "C" 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 |
| <b>1.- CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS:</b> 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<br>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          |
| <b>2.- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:</b> 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<br>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      |
| <b>3.- CAPACIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL:</b> 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<br>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      |
| <b>4.- DIRECCIÓN DE PERSONAL:</b> 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<br>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          |
| <b>5.- INICIATIVA Y CREATIVIDAD:</b> 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<br>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      |
| <b>6.- RESPONSABILIDAD:</b> Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.   |   |   | PUNTOS     |
| SUB<br>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      |

|   |   |   |       |
|---|---|---|-------|
| <b>7.- DISCRECIÓN:</b> 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<br>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 |
| <b>8.- SUPERVISIÓN:</b> Habilidad demostrada para supervisar al personal bajo su mando y controlar las tareas que ejecutan.   |   | PUNTOS  |       |
| SUB<br>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 |
| <b>9.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN:</b> 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<br>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     |
| <b>10.- LEALTAD:</b> Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.   |   | PUNTOS  |       |
| SUB<br>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 |
| <b>11.- PUNTUALIDAD:</b> Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo.   |   | PUNTOS  |       |
| SUB<br>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 |
| <b>12.- PROACTIVIDAD:</b> 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<br>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     |
| <b>13.- OPORTUNIDAD PARA PRESENTAR TRABAJOS:</b> Acción del empleado en desarrollar y presentar con eficiencia y eficacia el trabajo encomendado.   |   | PUNTOS  |       |
| SUB<br>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<br>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     |
| <b>III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN</b>   |   |   |       |
| GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR:<br>CARGO:  |   | FIRMA:  |       |
| GRADO Y NOMBRE DEL<br>DIRECTOR O JEFE DE UNIDAD  |   | FIRMA:  |       |
| <b>IV. CONCEPTO DEL EVALUADOR</b>  |   |   |       |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>  |   |   |       |
| <b>V. DECLARACIÓN DEL EVALUADO</b>   |   |   |       |
| Estoy de acuerdo con la calificación <input type="checkbox"/>  |   | Solicito revisión <input type="checkbox"/>  |       |
| Fecha: _____   |   | Firma: _____  |       |



**ANEXO "D" 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. DEFINICION DE FACTORES Y GRADOS DE CALIFICACIÓN   |   |   | EVALUACIÓN |
| <b>1.- CALIDAD DE TRABAJO:</b> 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<br>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      |
| <b>2.- INICIATIVA Y CREATIVIDAD:</b> 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<br>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      |
| <b>3.- TRABAJO EN EQUIPO:</b> 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<br>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          |
| <b>4.- CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe.  |   |   | PUNTOS     |
| SUB<br>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      |
| <b>5.- RESPONSABILIDAD:</b> Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.   |   |   | PUNTOS     |
| SUB<br>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      |
| <b>6.- DISCRECIÓN:</b> 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<br>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      |

|   |   |   |       |
|---|---|---|-------|
| <b>7.- CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES Y DISPOSICIONES INSTITUCIONALES:</b> 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 |
| <b>8.- MÉTODOS DE TRABAJO:</b> 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     |
| <b>9.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN:</b> 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     |
| <b>10.- LEALTAD:</b> 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 |
| <b>11.- PUNTUALIDAD:</b> 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 |
| <b>12.- PROACTIVIDAD:</b> 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     |
| <b>13.- OPORTUNIDAD PARA PRESENTAR TRABAJOS:</b> 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 |

|   |   |   |       |
|---|---|---|-------|
| <b>14.- PROSPECTIVIDAD:</b> 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     |
| <b>III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN</b>  |   |   |       |
| GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR:<br>CARGO:   |   | FIRMA:  |       |
| GRADO Y NOMBRE DEL DIRECTOR O JEFE DE UNIDAD  |   | FIRMA:  |       |
| <b>IV. CONCEPTO DEL EVALUADOR</b>   |   |   |       |
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>   |   |   |       |
| <b>V. DECLARACIÓN DEL EVALUADO</b>  |   |   |       |
| Estoy de acuerdo con la calificación <input type="checkbox"/>   |   | Solicito revisión <input type="checkbox"/>  |       |
| Fecha: _____  |   | Firma: _____  |       |





**ANEXO "E" 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 |
| <b>1.- CALIDAD DE TRABAJO:</b> 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<br>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     |
| <b>2.- CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe.  |   |   |  | PUNTOS     |
| SUB<br>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     |
| <b>3.- DISCRECIÓN:</b> 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<br>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      |
| <b>4.- RESPONSABILIDAD:</b> Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.   |   |   |  | PUNTOS     |
| SUB<br>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          |
| <b>5.- CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES Y DISPOSICIONES INSTITUCIONALES:</b> 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<br>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          |
| <b>6.- LEALTAD:</b> Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.  |   |   |  | PUNTOS     |
| SUB<br>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     |

|  |   |   |        |  |
|--|---|---|--------|--|
| <b>7.- RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Actitud del evaluado en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y público en general.   |   |   | PUNTOS |  |
| SUB<br>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  |  |
| <b>8.- COLABORACIÓN:</b> Disposición del evaluado para asumir tareas que no le corresponden y laborar fuera del horario normal de trabajo.   |   |   | PUNTOS |  |
| SUB<br>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  |  |
| <b>9.- APARIENCIA Y PRESENTACIÓN PERSONAL:</b> 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<br>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  |  |
| <b>10.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN:</b> 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<br>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  |  |
| <b>11.- PUNTUALIDAD:</b> Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su puesto de trabajo.  |   |   | PUNTOS |  |
| SUB<br>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  |  |
| <b>III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN</b>   |   |   |        |  |
| GRADO Y NOMBRE DEL EVALUADOR:  |   |   | FIRMA: |  |
| CARGO:   |   |   |        |  |
| GRADO Y NOMBRE DEL DIRECTOR O JEFE DE UNIDAD   |   |   | FIRMA: |  |

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



**ANEXO "F" 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.- <b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe.  |   |   | PUNTOS     |
| SUB<br>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.- <b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.   |   |   | PUNTOS     |
| SUB<br>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.- <b>ATENCIÓN A LOS BIENES DE LA INSTITUCIÓN:</b> Protección y uso adecuado de equipo y bienes materiales asignados para el desempeño en su puesto de trabajo.  |   |   | PUNTOS     |
| SUB<br>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.- <b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> 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<br>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.- <b>DISCRECIÓN:</b> 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<br>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.- <b>CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES Y DISPOSICIONES INSTITUCIONALES:</b> 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<br>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          |

|  |   |   |       |
|--|---|---|-------|
| <b>7.- LEALTAD:</b> Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.   |   | PUNTOS  |       |
| SUB<br>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     |
| <b>8.- RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Actitud asumida por el evaluado en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y público en general.  |   | PUNTOS  |       |
| SUB<br>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 |
| <b>9.- COLABORACIÓN:</b> Disposición del evaluado para asumir tareas que no le corresponden y laborar fuera del horario normal de trabajo.   |   | PUNTOS  |       |
| SUB<br>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 |
| <b>10.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN:</b> 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<br>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 |
| <b>11.- PUNTUALIDAD:</b> Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia en el desempeño de su puesto de trabajo.   |   | PUNTOS  |       |
| SUB<br>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 |
| <b>III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN</b>   |   |   |       |
| 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

Solicito revisión

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



**HOJA DE VIDA**

TÍTULO/MANUAL

CÓDIGO

| CORRECC.<br>No. | FECHA |     | PÁG. | SECC. | ASPECTO A MODIFICAR | EDITORES |        |
|-----------------|-------|-----|------|-------|---------------------|----------|--------|
|                 | MES   | AÑO |      |       |                     | PROPONE  | APROBÓ |
|                 |       |     |      |       |                     |          |        |
|                 |       |     |      |       |                     |          |        |
|                 |       |     |      |       |                     |          |        |
|                 |       |     |      |       |                     |          |        |
|                 |       |     |      |       |                     |          |        |
|                 |       |     |      |       |                     |          |        |
|                 |       |     |      |       |                     |          |        |
|                 |       |     |      |       |                     |          |        |

**MODIFICACIONES REALIZADAS**

| Cap. | Pág. | Secc. | Dice | Debe decir |
|------|------|-------|------|------------|
|      |      |       |      |            |
|      |      |       |      |            |
|      |      |       |      |            |
|      |      |       |      |            |
|      |      |       |      |            |
|      |      |       |      |            |
|      |      |       |      |            |
|      |      |       |      |            |
|      |      |       |      |            |

**HOJA DE SUGERENCIAS**

FECHA

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

LUGAR

|  |
|--|
|  |
|--|

TÍTULO/MANUAL

|  |
|--|
|  |
|--|

CÓDIGO

|  |
|--|
|  |
|--|

| ÁG. | OBSERVACIONES | SUGERENCIAS |
|-----|---------------|-------------|
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |
|     |               |             |

\_\_\_\_\_  
Firma



El presente Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Fuerza Armada, que consta de 51 páginas, fue impreso en la Dirección de Administración, el 08ABR021, imprimiendo únicamente un ejemplar para su respectivo proceso de autorización.