

**INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL
DESARROLLO DE LA MUJER
–ISDEMU–**

**MANUAL DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO**

SAN SALVADOR, OCTUBRE 2012

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
PRESENTACIÓN	
I. MARCO LEGAL Y NORMATIVO.....	3
II. FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	4
III. ALCANCE DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6
IV. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	7
V. OBJETIVOS DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	8
VI. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8
VII. INSTRUCCIONES PARA EL USO, DIFUSIÓN Y MANTENIMIENTO	
VIII. DEL MANUAL DEL DESEMPEÑO	11
6.1. Para su Uso	
6.2. Para su Difusión	
6.3. Para su Mantenimiento	
VIII. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	12
8.1 Descripción de los Métodos	
8.2. Descripción de los Tipos de Puestos para la Evaluación del Desempeño	
8.3. Descripción de los Criterios a Evaluar	
8.4. Instrucciones Generales para la Aplicación de los Formularios de Evaluación.	
8.5 Forma de Calificación y Ponderación de los Factores	
8.6 Guía de Entrevista de Evaluación del Desempeño	
8.7 Plan de Mejora	
IX. GLOSARIO.....	36
X. BIBLIOGRAFÍA.....	42

ANEXOS

ANEXO I: FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

PRESENTACIÓN

El presente Manual del Desempeño del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer –ISDEMU–, tiene como propósito fortalecer su gestión, mediante una herramienta metodológica que le ayude a potenciar el desarrollo de su personal, mejorando su rendimiento en el puesto de trabajo que ocupa; ya que al aplicar la Evaluación del Desempeño se logrará estimar de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de eficacia y eficiencia con que las personas empleadas por el Instituto, llevan a cabo las actividades y responsabilidades de sus puestos de trabajo y lograr una gestión por resultados efectiva.

Como estrategia, para obtener la efectividad de la Evaluación del Desempeño, se considera la Administración Participativa por Objetivos, APO, que es una metodología democrática, participativa, envolvente y motivadora, que incorpora las metas, los objetivos institucionales y de área y los alinea con los puestos de trabajo de ISDEMU, haciendo más efectivo el cumplimiento de las metas organizacionales.

Este Manual describe el marco legal y normativo, el pensamiento estratégico del ISDEMU, objetivo y alcance del manual, políticas de evaluación del desempeño así como una descripción de la metodología utilizada para la evaluación del desempeño y los respectivos formularios.

I. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

El marco legal y normativo es el conjunto de leyes y normas que proporcionan las bases sobre las cuales ISDEMU construye y determina el alcance y naturaleza de su razón de ser en el ámbito nacional. El sustento legal del ISDEMU es la Ley de creación a través del Decreto Legislativo No. 644, de fecha 29 de febrero de 1996.

La actual tarea del ISDEMU como ente rector, ha cobrado importancia a raíz de la reciente aprobación de la Política Nacional de la Mujer actualizada 2011–2014, de la “Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación de las Mujeres” (LIE) y de la “Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres” (LEIV). Entre otras leyes y normas que rigen el quehacer del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer son:

1. Código de Familia, Decreto Legislativo No. 677. 11 de octubre de 1993;
2. Ley Contra la Violencia Intrafamiliar, Decreto Legislativo N° 902. 20 de diciembre de 1996, modificación el 30 de Septiembre de 2011.
3. Ley de La Corte de Cuentas de La República. Decreto Legislativo No. 438. 3 de agosto de 1995;
4. Disposiciones Generales de Presupuestos. Decreto Legislativo No. 3. 23 de diciembre de 1983;
5. Normas Técnicas de Control Interno. Decreto de la Corte de Cuentas de la República No. 4. 29 de septiembre de 2004;
6. Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer. Decreto de la Corte de Cuentas de la República No. 40. 18 de abril de 2006;
7. Código de Trabajo Decreto Legislativo No. 15. 23 de junio de 1972;
8. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y su Reglamento. –AFI– Decreto Legislativo No. 516. 21 de Noviembre 1995;

9. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. –LACAP– Decreto Legislativo No. 868. 5 de abril de 2000;
10. Ley de Ética Gubernamental, Decreto Legislativo No. 873. 13 de octubre 2011;
11. Ley de Acceso a La Información Pública. Decreto Legislativo No. 534. 3 de marzo de 2011;
12. Ley de Impuesto a La Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296. 24 de julio de 1992;
13. Reglamento Interno de Trabajo. Aprobado por la Dirección General de Trabajo. 08 de febrero de 2002;
14. Ley del Servicio Civil. Decreto Legislativo No. Del 24 de noviembre de 1961 y sus reformas.;
15. Ley de Asuetos Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos; Decreto Legislativo No. 17. 4 de marzo de 1949, y sus reformas.

Así mismo, El Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas para el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer, define en el Art. 12 que éste debe establecer apropiadas políticas y prácticas de personal, principalmente las que se refieran a contratación, inducción, capacitación y/o entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.

II. FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Misión.

Promovemos que la igualdad entre mujeres y hombres sea una política y una práctica del Estado Salvadoreño.

Visión.

Las mujeres salvadoreñas ejercen sus derechos con la garantía y la protección del Estado.

Objetivos Estratégicos de Largo Plazo.

1. Promover políticas públicas con perspectiva de género;

2. Promover el cumplimiento de los compromisos internacionales del Estado salvadoreño en materia de derechos humanos de las mujeres, no discriminación de género y de prevención, atención, sanción y erradicación de todas las formas de violencia contra las mujeres.

Objetivos Estratégicos de mediano Plazo (Período 2012–2014)

1. Ejercer la rectoría de las políticas públicas para la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
2. Generar las condiciones de sostenibilidad social e institucional para la implementación de la Política Nacional de las Mujeres y el Plan Nacional de Igualdad.
3. Garantizar la implementación de una unidad de abordaje integral especializada a través de un sistema de protección.
4. Fortalecimiento institucional para un efectivo ejercicio de rectoría.

Valores Institucionales

Representan las convicciones filosóficas que las personas del ISDEMU tratarán de incluir en su accionar tanto interno como externo, estos son:

1. Respeto a la diversidad: Respeto a las personas, sin distinción de preferencias y diferencias culturales, raciales o étnicas, religiosas, políticas, sexuales, económicas y sociales.
2. Excelencia: Ofrecimiento de servicios de alta calidad en el desempeño laboral y en los servicios prestados a la Sociedad y principalmente a las mujeres salvadoreñas.
3. Honestidad: Actuación razonable, de acuerdo a la justicia y a la verdad que da como resultado la probidad en las acciones y decisiones.
4. Compromiso: Acuerdo manifiesto con la igualdad sustantiva de las mujeres salvadoreñas.
5. Solidaridad: Adhesión y acompañamiento a personas, comunidades, instituciones y países en sus actuaciones para procurar el respeto y cumplimiento de los derechos de humanos en general y de las mujeres en particular.
6. Sororidad: Promoción de la alianza entre las mujeres para el avance de sus derechos y la sostenibilidad de la Agenda de la Igualdad.

7. **Transparencia:** A través del accionar apegado a la ley, con apertura y publicidad que tienen las y los servidores públicos en el desempeño de sus competencias y en el manejo de los recursos que la sociedad les confía, para ser efectivo el derecho de toda persona a conocer y vigilar la gestión gubernamental.

Principios Institucionales

El Plan Estratégico Institucional, describe los siguientes principios institucionales: Visión estratégica y de largo plazo: El PEI toma en cuenta las prioridades establecidas en la PNM actualizada y el marco normativo para la igualdad, de la misma manera y en concordancia, los procesos del área de Recursos Humanos de ISDEMU se rigen bajo estos mismos principios.

1. **Progresividad:** El Proceso de Evaluación del Desempeño, al igual que el PEI no parte de “cero”, sino de una acumulación de experiencias, logros y retos. Las futuras actualizaciones deberán tomar en cuenta los procesos ya realizados.
2. **Enfoque de derechos:** La implementación de los procesos de recursos humanos deberán basarse en el respeto a los derechos de las personas de la institución.
3. **Igualdad sustantiva y no discriminación:** El ISDEMU promoverá el alineamiento de su normativa interna con la normativa para la igualdad.
4. **Inclusión:** El ISDEMU reconoce la diversidad y las características particulares que asume la discriminación en distintos grupos de mujeres, por tanto este principio se aplicará en el Sistema de Evaluación del Desempeño de ISDEMU.
5. **Efectividad:** Se reflejará en la optimización de los recursos humanos, técnicos y financieros del ISDEMU para contribuir a alcanzar los objetivos y en la producción de resultados con calidad.
6. **Sostenibilidad:** El ISDEMU promoverá las condiciones para el seguimiento y continuidad de las acciones que la ejecución del PEI y en relación a su personal, del sistema de evaluación del desempeño.
7. **Orientación hacia resultados:** Este principio se reflejará en la transformación del modelo de gestión mediante la mejora de los procesos técnicos y operativos, a fin de entregar productos y resultados verificables y de calidad.

8. Confidencialidad: El ISDEMU guardará confidencialidad en los casos que por su carácter de reserva (seguimiento de casos de mujeres en situación de violencia) y de procedimiento lo ameriten.

El plan estratégico en su objetivo 4 Fortalecimiento institucional para un efectivo ejercicio de rectoría, comprende el resultado “Promover y desarrollar una cultura de trabajo por resultados de calidad”, por lo cual Recursos Humanos, en concordancia con este objetivo, será la responsable de administrar y proporcionar seguimiento a la herramienta que mida en forma objetiva el desempeño de las personas empleadas, acorde a las exigencias del ISDEMU.

III. ALCANCE DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La valoración del desempeño alude al análisis, calificación, seguimiento y desarrollo de la ejecución de funciones que constituye la operativización de los objetivos institucionales y que cada persona empleada tiene en su lugar de trabajo. Desde esa perspectiva todas las personas que realizan labores destinadas al quehacer de ISDEMU son sujetas de evaluación y por tanto de mejora profesional.

La población a la que va dirigida la Aplicación de la Evaluación del Desempeño la constituyen todas las personas empleadas del ISDEMU, no obstante, cada categoría de puesto tipo se evaluará con un instrumento adecuado a la categoría en cuestión.

Es necesario destacar que como resultado de la Evaluación del Desempeño, se elaborará conjuntamente Jefatura–Persona Evaluada, un Plan de Mejora en los seguimientos trimestrales, que permita desarrollar a plenitud las potencialidades de la persona empleada, ya sea corrigiendo deficiencias observadas o estimulando conductas deseadas o destacadas, de manera oportuna.

IV. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no inicia por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro; se trata de que ISDEMU, se asegure que las personas empleadas trabajen para alcanzar las metas organizacionales e incluye prácticas por las cuales se definen las metas y tareas, desarrollando sus

habilidades y capacidades y a la vez evalúa de manera continua su comportamiento orientado al cumplimiento de metas, no perdiendo de vista la filosofía organizacional; es por ello que se vuelve imperante el involucramiento de la alta gerencia y las jefaturas, a fin de que tomen un papel activo en el desempeño de las personas empleadas, ya que son ellas quienes darán la retroalimentación y los incentivos para ayudarlas a solventar las deficiencias en el desempeño o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

La evaluación del desempeño contempla dos aspectos principales: responsabilidades básicas y estándares de desempeño. Las responsabilidades básicas relacionan las actividades que la persona empleada deberá desempeñar, mientras los estándares de desempeño se refieren a descripciones de las metas u objetivos que debe alcanzar.

Podemos comprender entonces que la evaluación del desempeño, es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona empleada en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que se deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia o las competencias de una persona empleada, pero sobre todo la aportación que hace a la institución, ya que detecta problemas de supervisión, administración e integración con la institución, el acoplamiento puesto–persona, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitan mejorar el desempeño del personal.

La evaluación del desempeño, basada en la participación por objetivos, es un sistema que adopta una intensa relación y una visión proactiva organización–persona, volviéndose democrática, participativa, incluyente y motivadora.

El presente Manual de Desempeño será la directriz a utilizar por el ISDEMU, para el proceso de evaluación anual y su seguimiento trimestral, con base a las políticas, procedimientos y planes estratégicos definidos.

V. OBJETIVO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Mejorar el desempeño del personal de ISDEMU, a través de la utilización de una herramienta que sirva para medir de forma objetiva el aporte de cada persona empleada al ISDEMU, que servirá de insumo para la toma de decisiones relacionada con el reconocimiento y el desarrollo profesional de sus integrantes.

Específicamente, se busca:

- a. Mantener en el ISDEMU una evaluación válida y confiable del desempeño de las personas empleadas en su trabajo.
- b. Mantener un esquema uniforme de evaluación para todas las personas empleadas del ISDEMU, minimizando con ello los criterios individuales y subjetivos en la calificación del desempeño.
- c. Proporcionar un mecanismo formal, a través del cual cada Jefatura pueda informar a las personas empleadas sobre lo que particularmente se espera de cada una en su trabajo.
- d. Permitir a las personas empleadas obtener reconocimiento a sus logros y méritos en el trabajo y que éstos no pasen desapercibidos para el ISDEMU.

VI. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a. El ISDEMU aplicará un sistema de evaluación del desempeño administrativa por objetivos, diseñado en base a la combinación de dos métodos, Administración Participativa por Objetivos y Evaluación 180°. La evaluación será realizada por la jefatura hacia la persona empleada, también se considera la Autoevaluación de la persona empleada y una evaluación de pares o colegas, en el caso que una Unidad Evaluadora requiera contar con una retroalimentación en diferentes perspectivas sobre el desempeño de la persona evaluada. Para todas las evaluaciones detalladas se utilizará el mismo formulario, a fin de evitar sesgos.
- b. Serán sujetas de evaluación todas las personas empleadas del ISDEMU, de acuerdo a los puestos tipo definidos.
- c. El proceso de evaluación se aplicará a todas las personas empleadas, siempre que hayan laborado en un cargo en forma continua durante tres meses o más, las personas de nuevo ingreso que tengan menos de tres meses de trabajar en el ISDEMU, no serán evaluadas; sin embargo deberá asignársele sus metas o

funciones inherentes al cargo y efectuar los monitoreos y las retroalimentaciones necesarias.

- d. La persona evaluadora debe dar a conocer a la persona evaluada los criterios con los que será medido su desempeño, asegurándose que ésta los comprenda.
- e. La evaluación del desempeño estará fundamentada en los resultados anuales, a partir de los criterios e indicadores de desempeño del puesto tipo.
- f. La evaluación del desempeño se realizará de manera anual. No obstante, en el primer y tercer trimestre se realizará un seguimiento al cumplimiento de metas y en el segundo y cuarto trimestre se realizará seguimiento a cumplimiento de metas y evaluación de las conductas y comportamientos esperados para cada criterio. De acuerdo a estos períodos, será ISDEMU quien fijará las fechas de inicio y finalización del proceso evaluativo.
- g. A partir del seguimiento trimestral, se elaborará un Plan de Mejora, para cada persona empleada, el cual deberá enviarse a Recursos Humanos y servirá de insumo para determinar las Necesidades de Capacitación y Desarrollo, permitiendo así evaluar la prioridad de atención de la misma.
- h. El seguimiento trimestral del desempeño, correspondiente al primero, segundo y tercer trimestre servirán de insumo y respaldo para la elaboración de la evaluación del desempeño anual, que corresponde al cuarto trimestre, constituyendo una bitácora o un historial por cada persona empleada. En ese sentido deben ser archivadas electrónicamente en carpetas correspondientes a cada persona empleada, por cada jefatura y retomadas, para la evaluación anual.
- i. El Departamento de Recursos Humanos, será responsable de preparar y distribuir oportunamente toda la información necesaria para llevar a cabo las evaluaciones anuales del desempeño, asimismo, será responsable de asegurar que una copia física de los resultados se archiven en el expediente personal de las personas evaluadas, y de informar sobre éste cuando sea requerido.
- j. Cuando a una persona empleada le sean modificadas las metas definidas al inicio del período de la evaluación deberán requerir de la jefatura la

actualización de las mismas, en el correspondiente formulario el cual deberá ser remitido para su control a la jefatura de recursos humanos.

- k. Cuando una persona empleada se incorpore a una nueva unidad sea por traslado, ascenso u otra causa previo al inicio de sus nuevas actividades, la persona evaluadora deberá realizar la asignación de metas a la brevedad.
- l. Toda persona empleada tendrá derecho a apelar el resultado de su evaluación cuando no esté completamente de acuerdo con ella, estos casos serán revisados por un Comité de Evaluación, conformado para tal fin.
- m. Las evaluaciones que requieren revisión deberán ser remitidas directamente por la jefatura responsable de la evaluación a la Jefatura de Recursos Humanos quien asumirá el papel de mediación, y será la responsable de entregarlas al Comité de Evaluación a fin de efectuar la revisión correspondiente para su resolución.
- n. El Comité de Evaluación dispondrá de 5 días hábiles para resolver todos los casos que se presenten en cada período de evaluación.
- o. El Comité de Evaluación analizará directamente los casos de revisión, y se reunirá con las personas empleadas que considere pertinente para llegar a una ratificación o modificación de la evaluación individual. En cualquier caso, la decisión que emita el Comité de Evaluación será inapelable.
- p. Para tener derecho a revisión, la persona empleada deberá firmar la evaluación en señal de “inconformidad”, y marcar “No conforme” en la casilla correspondiente del formulario de evaluación. No se admitirán revisiones de evaluaciones individuales que carezcan de la firma de la persona evaluada.
- q. La evaluación del desempeño individual no se considerará oficial sin las firmas de la persona evaluadora y de la persona evaluada, ya sea que se haya realizado un proceso de revisión o no.

VII. INSTRUCCIONES PARA EL USO, DIFUSIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MANUAL DEL DESEMPEÑO

PARA SU USO

El presente documento es de uso exclusivo de ISDEMU y responde a sus propias características, será aplicado a nivel de Gerencias, Jefaturas, Coordinaciones, Especialistas, Técnicos, Personal Administrativo y Operativo y se utilizará para evaluar el desempeño individual de las personas empleadas, promover su desarrollo personal y con ello el institucional. Asimismo, servirá de apoyo en la toma de decisiones relacionadas con los movimientos de personal. En el momento de crearse plazas nuevas deberán ser clasificadas según el nivel al que pertenecerá, para determinarse la evaluación a utilizar.

PARA SU DIFUSIÓN

La difusión del sistema de evaluación del desempeño corresponderá a la Unidad de Recursos Humanos del ISDEMU, quien dará los lineamientos a ser aplicados por las jefaturas cuando se realicen las evaluaciones.

Las evaluaciones del desempeño de cada persona deberán manejarse confidencialmente y únicamente para fines de desarrollo profesional y toma de decisiones antes descritas.

PARA SU MANTENIMIENTO

El Sistema de Evaluación del Desempeño deberá ser revisado según las necesidades del ISDEMU, por cambios en Normativas, por actualización del Plan Estratégico y el respectivo Plan Operativo o debido al surgimiento de otro tipo de información relacionada con los puestos de trabajo y que incida directamente en las metas de cada persona evaluada.

VIII. METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

8.1. Descripción de los Métodos

El modelo de evaluación del desempeño que utilizará el ISDEMU, está basado en la Administración Participativa por Objetivos, combinado con la metodología de Evaluación 180 grados.

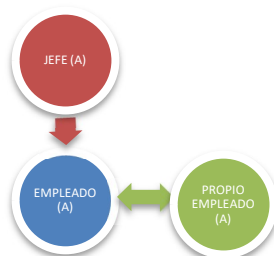
En ese sentido la Evaluación Participativa por Objetivos y la Evaluación 180 Grados, son metodologías que requieren establecer objetivos y metas concretas y medibles, para ir analizando posteriormente su progreso; así mismo al combinar

las dos metodologías, la evaluación va más allá que solo evaluar responsabilidades básicas y estándares de desempeño, pues al incorporar la metodología 180 grados, se logra contar con retroalimentación del proceso, ya que considera la opinión de las personas evaluadas, mediante la incorporación de la autoevaluación, y si fuese necesario, es posible apoyarse de la evaluación de pares o colegas, previa solicitud a la jefatura de Recursos Humanos.

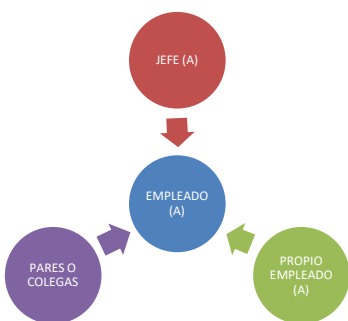
La fijación de objetivos tiene que estar alineada con la descripción de los puestos y el Plan Estratégico Institucional, lo que es de suma importancia ya que uno de sus fines es incorporar la filosofía de la Institución a la convicción y compromiso de las personas empleadas, manifestándose en sus actitudes y comportamientos, es decir en su desempeño, el cual debe ser completamente congruente con la Organización.

Es aquí donde se aplica la APO, ya que usualmente se refleja en un proceso de establecimiento de metas, ejecución de las partes, análisis de resultados y retroalimentación.

Sistema de evaluación utilizando solo Evaluación Jefatura–Persona Evaluada y la Autoevaluación



Sistema utilizando el evaluación completa, Jefatura–Persona Evaluada, Autoevaluación y Pares o Colegas



8.2. Descripción de los Tipos de Cargos para la Evaluación del Desempeño

Para las evaluaciones del desempeño se ha estructurado en 5 niveles de puesto tipo, que se describen a continuación:

CLASIFICACION DE PUESTOS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Puesto Tipo	Descripción	Puestos
Gerencias, Jefaturas y Coordinación	Profesionales que pertenecen a la categoría de Funcionarias y Ejecutivas con responsabilidad de una función especializada dentro del área de su competencia, que exige capacidad técnica y gerencial, esfuerzo intelectual, liderazgo y sobre las cuales recae la responsabilidad de definir, decidir y escoger las mejores opciones o alternativas para el funcionamiento del ámbito que dirige, alcanzando con ello los resultados planificados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directora Ejecutiva 2. Auditor(a) Interna (o) 3. Jefatura de la Unidad de Apoyo Institucional 4. Jefatura de Relaciones Internacionales y Cooperación 5. Jefatura de Comunicaciones 6. Jefatura del Programa Integral para un Vida Libre de Violencia para las Mujeres (PILVM). <ul style="list-style-type: none"> – Coordinación Nacional de la Atención – Coordinación del Sistema de Protección a Víctimas. 7. Gerenta Administrativa y Financiera <ul style="list-style-type: none"> – Jefatura UACI – Jefatura Unidad Financiera Institucional – Jefatura Departamento de Recursos Humanos – Jefatura Departamento de Servicios Generales y Logística. – Coordinación de Mantenimiento. 8. Gerenta (e) Técnica (o) y de Dirección Estratégica <ul style="list-style-type: none"> – Coordinación del Área de Rectoría de Políticas – Coordinación Departamental – Coordinación de Gestión del Conocimiento – Coordinación de Ventanillas – Coordinación de Territorialización – Coordinadoras Departamentales

CLASIFICACION DE PUESTOS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Puesto Tipo	Descripción	Puestos
Especialistas	Profesional conocedora y dedicada a un área específica, que posee experiencia en concordancia con los objetivos institucionales. Está involucrada con los procesos estratégicos de la Institución y genera propuestas concretas en torno a éstos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesora en Sistemas de Información y Tecnología informática. 2. Oficial de Información 3. Especialista del Área de Rectoría de Políticas: <ul style="list-style-type: none"> – Políticas Sociales (Educación Sexual y Reproductiva). – Gobernabilidad – Políticas Económicas y Laborales – Ciudadanía 4. Archivista Institucional

CLASIFICACION DE PUESTOS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Puesto Tipo	Descripción	Puestos
Técnico (a)	Comprende a profesionales que forman parte de las áreas técnicas de la institución, conoce muy bien los procedimientos estratégicos y los lleva a la práctica con especial habilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal técnico de la siguientes unidades organizativas <ul style="list-style-type: none"> – Dirección Ejecutiva. – RRIIC. – Comunicaciones. – Unidad de Apoyo Institucional. – Área de Rectoría de Políticas. – Área de Gestión del Conocimiento. – PILVM – Gerencia Técnica y de Dirección Estratégica – Oficinas departamentales

CLASIFICACION DE PUESTOS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Puesto Tipo	Descripción	Puestos
Administrativas (os)	Son posiciones cuyas funciones son de apoyo para el cumplimiento del quehacer institucional, requieren de relativa supervisión. Comprende el personal que ejecuta los procesos administrativos de cada área, aplicando las normas y procedimientos definidos por la institución, elaborando la documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistentes administrativas: <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Ejecutiva - Gerencia Técnica y de Dirección Estratégica - Gerencia Administrativa y Financiera - Programa Integral para una Vida Libre de Violencia (PIVLM) 2. Personal de las siguientes unidades: <ul style="list-style-type: none"> - UACI - UFI - RRHH - Servicios Generales - Programa -PIVLM- 3. Diligenciadoras (es)
CLASIFICACION DE PUESTOS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Puesto Tipo	Descripción	Puestos
Operativa (o)	Personal de apoyo que contribuye a mantener la limpieza, el orden, la ejecución de funciones de transporte, mensajería y mantenimiento de la Institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenanza (Departamental) 2. Motorista 3. Trabajador (a) de Servicio 4. Mensajería

8.3. Descripción de los Criterios a Evaluar

Los Criterios de Evaluación, se definen para cada puesto tipo a ser evaluado, sus conceptos se describen a continuación.

1. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO:

Se refiere al nivel de conocimiento especializado, teórico y técnico de la persona empleada y su aplicación en el puesto de trabajo.

INDICADOR	GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)	
a	Demuestra dominio de los conocimientos técnico administrativos al ejecutar sus funciones.	Aplica con seguridad los conocimientos que posee al desarrollar las funciones del puesto.	Aplica con seguridad los conocimientos que posee al desarrollar las funciones del puesto.	Aplica con seguridad los conocimientos que posee al desarrollar las funciones del puesto.	Aplica con seguridad los conocimientos que posee al desarrollar las funciones del puesto.	
		Toma decisiones en base a su expertise, logrando con ello resultados efectivos.	Toma decisiones en base a su expertise, logrando con ello resultados efectivos.	Toma decisiones en base a su expertise, logrando con ello resultados efectivos.	Toma decisiones en base a su expertise, logrando con ello resultados efectivos.	Toma decisiones en base a su expertise, logrando con ello resultados efectivos.
		Muestra y comparte su conocimiento sobre los temas relacionados con su especialidad.	Comparte con sus pares o colegas su conocimiento sobre los temas relacionados a su especialidad.	Comparte con sus pares o colegas su conocimiento sobre los temas relacionados a su especialidad.	Comparte con sus pares o colegas su conocimiento sobre los temas relacionados a su especialidad.	Comparte con sus pares o colegas su conocimiento sobre los temas relacionados a su especialidad.
b	Muestra conocimiento de las funciones, políticas, procedimientos y estándares de su área de trabajo y de la Institución.	Sus opiniones verbales o escritas están sustentadas en argumentos técnicos y administrativos.	Sus opiniones verbales o escritas están sustentadas en argumentos técnicos y administrativos.	Sus opiniones verbales o escritas están sustentadas en argumentos técnicos y administrativos.	Sus opiniones verbales o escritas están sustentadas en argumentos apropiados según su experiencia y acordes a las funciones que realiza.	
		Realiza propuestas de mejora, tomando en cuenta los lineamientos institucionales.	Realiza propuestas de mejora, tomando en cuenta los lineamientos institucionales.	Realiza propuestas de mejora, tomando en cuenta los lineamientos institucionales.	Realiza propuestas de mejora, tomando en cuenta los lineamientos institucionales.	Muestra iniciativa en las funciones que tiene asignadas, relacionadas a su área de trabajo.
		Posee una visión general de la organización de modo que articula su área de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	Posee una visión general de la organización de modo que articula y aporta opiniones y procesos de valor en su área de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	Posee una visión general de la organización por lo que aplica los procesos en su área de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	Posee una visión general de la organización por lo que aplica los procesos en su área de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	Posee una visión general de la organización, aplica los procesos en su área de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.
c	Demuestra interés en mantener actualizados sus conocimientos para mejorar su desempeño de acuerdo al proceso de Formación Institucional.	Demuestra interés por aprender involucrándose en las capacitaciones programadas.	Demuestra interés por aprender involucrándose y participando en las capacitaciones programadas.	Demuestra interés por aprender involucrándose y participando en las capacitaciones programadas.	Demuestra interés por aprender y asiste a las capacitaciones programadas.	
		Muestra interés por mantenerse actualizado en los aspectos técnicos de su área.	Muestra interés por mantenerse actualizado en los aspectos técnicos de su área que le ayuden a mejorar su desempeño.	Lee y se documenta para mantenerse actualizado en los aspectos técnicos de su área que le ayuden a mejorar su desempeño.	Lee y se documenta para mantenerse actualizado en los aspectos técnicos y administrativos de su área que le ayuden a mejorar su desempeño.	Mantiene actualizados sus conocimientos que le ayuden a para mejorar su desempeño.
		Integra los nuevos conocimientos a su área de trabajo y lo refleja en la mejora de su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Integra los nuevos conocimientos a su área de trabajo y lo refleja en la mejora de su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Integra los nuevos conocimientos a su área de trabajo y lo refleja en la mejora de su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Integra los nuevos conocimientos a su área de trabajo y lo refleja en la mejora de su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Integra los nuevos conocimientos a su área de trabajo y lo refleja en la mejora de su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. CALIDAD DEL TRABAJO:

Capacidad de la persona empleada en la consecución de las metas u objetivos de la Unidad en forma eficiente, oportuna y precisa.

INDICADOR		GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a	Cumple sus funciones con calidad y oportunidad de acuerdo a lo establecido en las Metas.	La entrega de su trabajo es en el tiempo solicitado, con la oportunidad y eficiencia esperada.	La entrega de su trabajo es en el tiempo solicitado, con la oportunidad y eficiencia esperada.	La entrega de su trabajo es en el tiempo solicitado, con la oportunidad y eficiencia esperada.	La entrega de su trabajo es en el tiempo solicitado, con la oportunidad y eficiencia esperada.	Desarrolla su trabajo en el tiempo establecido con la oportunidad y eficiencia esperada.
		Cumple las expectativas de su puesto de trabajo, logrando resultados oportunos y resolviendo los problemas del día a día con eficiencia y eficacia.	Logra resultados oportunos y resuelve los problemas del día a día con eficiencia y eficacia.	Logra resultados oportunos y resuelve los problemas del día a día con eficiencia y eficacia.	Logra resultados oportunos y resuelve los problemas del día a día con eficiencia y eficacia.	Cumple sus funciones diariamente con oportunidad y efectividad, logrando los resultados esperados.
		Simplifica las tareas para mejorar la calidad de su trabajo y la oportunidad en los tiempo de entrega.	Simplifica las tareas para mejorar la calidad de su trabajo y los tiempo de entrega.	Simplifica las tareas para mejorar la calidad de su trabajo y los tiempo de entrega.	Simplifica las tareas para mejorar la calidad de su trabajo y los tiempo de entrega.	Simplifica las tareas para mejorar la calidad de su trabajo.
b	Cumple sus funciones sin errores.	Diseña procedimientos claros y sencillos que apoyen la entrega a tiempo de los productos, con la calidad esperada en su área de trabajo.	Se apoya de procedimientos claros y sencillos que garanticen la entrega a tiempo de los productos, con la calidad esperada en su área de trabajo.	Se apoya de procedimientos claros y sencillos que garanticen la entrega a tiempo de los productos, con la calidad esperada en su área de trabajo.	Aplica procedimientos que garanticen la entrega a tiempo de las tareas asignadas, con calidad esperada.	Aplica procedimientos que le garanticen la entrega a tiempo de las tareas asignadas, con calidad esperada.
		Cumple con los estándares de calidad y resultados en su área de trabajo.	Cumple con los estándares de calidad y resultados en su área de trabajo.	Cumple con los estándares de calidad y resultados en su área de trabajo.	Cumple con los estándares de calidad y resultados en su área de trabajo.	Cumple con los estándares de calidad en la realización de su trabajo.
		Supervisa y corrige el trabajo en equipo, tratando de anticipar errores y fallas, para garantizar la calidad de lo requerido.	Se anticipa a errores y fallas, para garantizar la calidad de lo requerido.	Se anticipa a errores y fallas, para garantizar la calidad de lo requerido.	Recibe y atiende sugerencias o instrucciones de su jefatura inmediata, con el fin de mejorar la calidad de su trabajo.	Recibe y atiende sugerencias o instrucciones de su jefatura inmediata, con el fin de mejorar la calidad de su trabajo.
c	Realiza las funciones y deberes eficientemente sin que requiera de supervisión y acompañamiento permanentes	Ordena las actividades de acuerdo al PEI y PAO, definiendo su prioridad para su cumplimiento.	Ordena las actividades de acuerdo al PEI y PAO, definiendo su prioridad para su cumplimiento.	Ordena las actividades de acuerdo al PEI y PAO, definiendo su prioridad para su cumplimiento.	Ordena las actividades de acuerdo al PEI y PAO, definiendo su prioridad para su cumplimiento.	Comprende las prioridades del área de trabajo y apoya cumpliendo con las actividades que se le encomienda, en busca de lograr los objetivos institucionales.
		Aplica estrategias para el seguimiento y control de los indicadores de gestión.	Aplica estrategias para el seguimiento y control de sus propios indicadores de gestión.	Aplica estrategias para el seguimiento y control de sus propios indicadores de gestión.	Aplica estrategias para el seguimiento y control de sus propios indicadores de gestión.	Los procedimientos de sus deberes diarios a fin de ejecutarlos con autonomía y solo consultando cuando éstos no quedan claros.
		Cuenta con planes contingenciales para asegurarse del cumplimiento de los indicadores.	Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos e informa.	Atiende y ejecuta planes contingenciales establecidos, para asegurarse del cumplimiento de los indicadores.	Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos.	Revisa regularmente los procedimientos y las indicaciones de trabajo para asegurar el cumplimiento de sus funciones.

3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS:

Es la capacidad de orientar las actividades al logro de los resultados

INDICADOR		GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a	Planifica las actividades, proyectos, programas e iniciativas conforme a los objetivos y prioridades institucionales.	Organiza y prioriza su propio trabajo y el de su equipo, estableciendo un orden lógico para su ejecución.	Organiza y prioriza su trabajo, estableciendo un orden lógico para su ejecución.	Organiza y prioriza su trabajo, estableciendo un orden lógico para su ejecución.	Organiza y prioriza su trabajo, estableciendo un orden lógico para su ejecución.	Organiza y prioriza su trabajo, estableciendo un orden lógico para su ejecución.
		Calcula tiempos y programa actividades, fijando prioridades.	Calcula tiempos y programa actividades, fijando prioridades.	Calcula tiempos y programa actividades, en base a las prioridades definidas.	Calcula tiempos y programa actividades, fijando prioridades.	Calcula tiempos para cumplir con las actividades programadas.
		Establece fechas límites que le permitan el cumplimiento de lo planificado.	Establece fechas límites que le permitan el cumplimiento de lo planificado.	Establece fechas límites que le permitan el cumplimiento de lo planificado.	Toma en cuenta las fechas límites establecidas, para cumplir y realizar el trabajo asignado."	Toma en cuenta las fechas límites establecidas, para cumplir y realizar el trabajo asignado.
b	Cumple con oportunidad las funciones del cargo que desempeña, en función de estándares, objetivos y metas definidos en el Plan Estratégico Institucional.	Supervisa periódicamente la ejecución del trabajo del equipo para la consecución de los objetivos institucionales.	Controla periódicamente la ejecución del trabajo encomendado para la consecución de los objetivos institucionales.	Controla periódicamente la ejecución del trabajo encomendado para la consecución de los objetivos institucionales.	Controla periódicamente la ejecución del trabajo encomendado para la consecución de los objetivos institucionales.	Desarrolla con oportunidad las actividades encomendadas e informa oportunamente para su control el cumplimiento de las mismas.
		Revisa e integra el trabajo del equipo basándose en resultados esperados según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.	Revisa e integra su trabajo basándose en los resultados esperados según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.	Revisa e integra su trabajo basándose en los resultados esperados según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.	Revisa e integra su trabajo basándose en los resultados esperados según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.	Conoce sobre su trabajo y responde al ser consultado sobre detalles de la realización del mismo.
		Utiliza estrategias para la optimización de tiempos en el cumplimiento de trabajo, garantizando el logro de los objetivos institucionales.	Utiliza estrategias para la optimización de tiempos en el cumplimiento de trabajo, garantizando el logro de los objetivos institucionales.	Utiliza estrategias para la optimización de tiempos en el cumplimiento de trabajo, garantizando el logro de los objetivos institucionales.	Utiliza estrategias para la optimización de tiempos en el cumplimiento de trabajo, garantizando el logro de los objetivos institucionales.	Tiene claridad de sus funciones y cumple con el trabajo asignado.
c	Da cumplimiento a los Indicadores de Gestión y compara los resultados obtenidos de acuerdo a lo establecido en el Plan de Trabajo.	Clasifica las actividades de acuerdo al PEI y PAO, definiendo fechas para su cumplimiento.	Clasifica las actividades de acuerdo al PEI y PAO, definiendo fechas para su cumplimiento.	Clasifica las actividades de acuerdo al PEI y PAO, definiendo fechas para su cumplimiento.	Clasifica las actividades de acuerdo al PEI y PAO, definiendo o ajustando fechas para su cumplimiento.	Contribuye al cumplimiento del trabajo de su equipo realizando efectivamente las actividades que tiene asignadas.
		Hace uso de indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Hace uso de indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Hace uso de indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Hace uso de indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	Detecta necesidades de materiales o equipo para evitar retrasos en la realización de su trabajo.
		Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos.	Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos.	Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos.	Revisa su programación a fin de ajustar tiempos para el cumplimiento.	Revisa su programación a fin de ajustar tiempos para el cumplimiento.

4. TOMA DE DECISIONES:

Es la selección de un curso de acción ante varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación.

INDICADOR	GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a Toma decisiones de manera consistente de acuerdo a los Principios y Objetivos Institucionales.	Considera los principios institucionales y los integra al contexto antes de tomar decisiones.	Considera los principios institucionales y los integra al contexto antes de tomar decisiones.	Considera los principios institucionales y los integra al contexto antes de tomar decisiones.	Considera los principios institucionales y los integra al contexto antes de tomar decisiones.	Toma decisiones que son consecuentes con la Institución.
	Argumenta y sostiene asertivamente puntos de vista para la toma de decisiones.	Argumenta y sostiene asertivamente puntos de vista para la toma de decisiones.	Argumenta y sostiene asertivamente puntos de vista para la toma de decisiones.	Argumenta y sostiene asertivamente puntos de vista para la toma de decisiones.	Sostiene asertivamente puntos de vista para contribuir a la toma de decisiones.
	Analiza las posibles consecuencias y es consistente en la toma de decisiones.	Analiza y asume las consecuencias de sus decisiones y es consistente en la toma de decisiones.	Decide y asume las consecuencias de sus decisiones y es consistente en la toma de decisiones.	Analiza y asume las consecuencias de sus decisiones y es consistente en la toma de decisiones.	Analiza las posibles consecuencias de su accionar y es consistente en la toma de decisiones, de acuerdo a su área de trabajo.
b Toma en cuenta el quehacer institucional y el entorno para encontrar la mejor alternativa al tomar una decisión.	Analiza el entorno antes de tomar una decisión.	Analiza el entorno antes de tomar una decisión.	Analiza el entorno antes de tomar una decisión.	Analiza el entorno antes de tomar una decisión.	Analiza el entorno antes de tomar una decisión.
	Utiliza su capacidad de reflexión en situaciones críticas para dilucidar y discutir la mejor alternativa de acción a seguir.	Utiliza su capacidad de reflexión en situaciones críticas para dilucidar la mejor alternativa de acción a seguir.	Utiliza su capacidad de reflexión en situaciones críticas para dilucidar la mejor alternativa de acción a seguir.	Utiliza su capacidad de reflexión en situaciones críticas para dilucidar la mejor alternativa de acción a seguir.	Evalúa distintas alternativas antes de tomar una decisión.
	En situaciones cambiantes se organiza para encontrar la respuesta y tomar la mejor decisión que favorezca al equipo de trabajo y al logro de los objetivos institucionales.	En situaciones cambiantes se organiza para encontrar la respuesta y tomar la mejor decisión que favorezca al equipo de trabajo y al logro de los objetivos institucionales.	En situaciones cambiantes se organiza y consulta para ofrecer alternativas de solución que favorezca al equipo de trabajo y al logro de los objetivos institucionales.	En situaciones cambiantes se organiza para encontrar la respuesta y tomar la mejor decisión que favorezca al equipo de trabajo y al logro de los objetivos institucionales.	En situaciones cambiantes considera la institución a la que pertenece antes de tomar decisiones que puedan afectar la imagen de la misma.
c Toma decisiones en situaciones de alta complejidad y bajo presión.	Mantiene ecuanimidad y firmeza ante situaciones adversas que requieren velocidad en la toma de decisiones.	Mantiene ecuanimidad y firmeza ante situaciones adversas que requieren velocidad en la toma de decisiones.	Mantiene ecuanimidad ante situaciones adversas que requieren velocidad en la toma de decisiones.	Mantiene ecuanimidad y firmeza ante situaciones adversas que requieren velocidad en la toma de decisiones.	Mantiene ecuanimidad ante situaciones adversas.
	Sus decisiones son equilibradas y controladas aun cuando enfrente situaciones que le presionen.	Sus decisiones se orientan al control de la situación, aun cuando enfrente circunstancias que le presionen.	Sus decisiones se orientan a obtener resultados favorables, aun cuando enfrente circunstancias que le presionen.	Sus decisiones se orientan al control de la situación, aun cuando enfrente circunstancias que le presionen.	Sus decisiones dan resultados favorables.
	Utiliza su capacidad de reflexión para la toma de decisiones, en situación complejas y de alto nivel de presión, obteniendo con ello resultados acorde con los objetivos organizacionales.	No pierde la calma ni la capacidad de reflexión para la toma de decisiones, en situación conflictiva y de alto nivel de presión, encontrando siempre la mejor alternativa de acción.	No pierde la calma ni la capacidad de reflexión para la toma de decisiones, en situación conflictiva y de alto nivel de presión, encontrando siempre la mejor alternativa de acción.	No pierde la calma ni la capacidad de reflexión para la toma de decisiones, en situación conflictiva y de alto nivel de presión, encontrando siempre la mejor alternativa de acción.	No pierde la calma ni la capacidad de reflexión para la toma de decisiones, en situación conflictiva y de alto nivel de presión, encontrando siempre la mejor alternativa de acción.

5. LIDERAZGO

Es la capacidad de influir en las demás personas para que realicen voluntariamente actividades que conllevaran a lograr los objetivos deseados.

INDICADOR		GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a	Promueve y fortalece el desarrollo de liderazgos compartidos.	Transmite confianza y seguridad enfocándose al logro de los objetivos organizacionales.	Transmite confianza y seguridad, motivando y apoyando en su área de trabajo.	Transmite confianza y seguridad, motivando y apoyando en su área de trabajo.	Transmite confianza y seguridad, motivando y apoyando en su área de trabajo.	Transmite confianza y seguridad, motivando y apoyando a en su área de trabajo.
		Motiva e inspira confianza tanto a su equipo como a las otras áreas de la Institución.	Motiva e inspira confianza a las otras personas con quienes integra equipos de trabajo.	Motiva e inspira confianza a las otras personas con quienes integra equipos de trabajo.	Motiva e inspira confianza a las otras personas con quienes integra equipos de trabajo.	Motiva e inspira confianza a las otras personas con quienes integra equipos de trabajo.
		Fomenta en su equipo de trabajo la capacidad para tomar decisiones.	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Toma decisiones acertadas y oportunas cuando es necesario hacerlo.
b	Motiva y orienta las acciones del equipo de trabajo hacia el logro de objetivos y metas definidas.	Se adapta a las tareas, situaciones y personas con quienes comparte responsabilidades laborales, propiciando la consecución de las metas.	Modifica el comportamiento para adaptarse a las tareas, situaciones y personas con las que trabaja.	Modifica el comportamiento para adaptarse a las tareas, situaciones y personas con las que trabaja.	Modifica el comportamiento para adaptarse a las tareas, situaciones y personas con las que trabaja.	Se adapta a las tareas, situaciones y personas con quienes debe trabajar.
		Atiende los procedimientos que facilitan la consecución de las metas del equipo de trabajo y se preocupa por que el equipo se comprometa con ellas.	Se enfoca a las metas del equipo de trabajo y se preocupa por facilitar su consecución.	Se enfoca a las metas del equipo de trabajo y se preocupa por facilitar su consecución.	Se enfoca a las metas del equipo de trabajo y se preocupa por facilitar su consecución.	Conoce y cumple las metas de su area de trabajo y se preocupa por su consecución
		Orienta la acción de su equipo de trabajo en la dirección necesaria para el logro de los objetivos institucionales.	Orienta la acción apoyando a su equipo de trabajo en la dirección necesaria para el logro de los objetivos institucionales.	Orienta la acción apoyando a su equipo de trabajo en la dirección necesaria para el logro de los objetivos institucionales.	Orienta la acción apoyando a su equipo de trabajo en la dirección necesaria para el logro de los objetivos institucionales.	Se conduce en la dirección establecida para el logro de sus objetivos y comparte esa dirección.
c	Brinda y recibe retroalimentación a lo largo del proceso para ayudar a que los objetivos de la unidad se cumplan.	Utiliza estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y guiar a las personas bajo su cargo hacia la consecución de las metas.	Utiliza estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y apoyar a las personas de su equipo de trabajo hacia la consecución de las metas.	Utiliza la comunicación para fortalecer las relaciones interpersonales y motivar a las personas de su equipo de trabajo hacia la consecución de las metas comunes.	Utiliza estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y apoyar a las personas de su equipo de trabajo hacia la consecución de las metas.	Anima a otros a cumplir los objetivos de la organización.
		Escucha atentamente a las personas con quienes trabaja orientando las necesidades planteadas.	Escucha atentamente a las personas con quienes trabaja, propiciando retroalimentación.	Escucha atentamente a las personas con quienes trabaja, propiciando retroalimentación.	Escucha atentamente a las personas con quienes trabaja, propiciando retroalimentación.	Escucha atentamente a las personas con quienes trabaja, propiciando retroalimentación.
		Promueve la participación y la generación de ideas de su equipo de trabajo, valorando sus aportes.	Promueve la participación y la generación de ideas de las personas con quienes trabaja, valorando sus contribuciones.	Promueve la participación y la generación de ideas de las personas con quienes trabaja, respetando sus contribuciones.	Promueve la participación y la generación de ideas de las personas con quienes trabaja, valorando sus contribuciones.	Participa en las reuniones y aporta ideas.

6. TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de la persona empleada en formar parte de un grupo, trabajar con los demás para alcanzar en conjunto el logro de los objetivos

INDICADOR	GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a Promueve y construye relaciones basadas en el Principio de Igualdad y no discriminación.	Se dirige a su equipo de trabajo con respeto y amabilidad, replicando así estas actitudes en el interior de su área.	Se dirige a sus pares o colegas con respeto y prudencia, replicando así estas actitudes en el interior de su área.	Se dirige a sus pares o colegas con respeto y prudencia, replicando así estas actitudes en el interior de su área.	Se dirige a sus pares o colegas con respeto y prudencia, replicando así estas actitudes en el interior de su área.	Se dirige y trata con cordialidad a las otras personas en general y a las de su equipo de trabajo.
	Detecta las necesidades de su equipo de trabajo y apoya su resolución bajo una visión de equipo sin perder el enfoque a resultados.	Muestra respeto hacia las personas con quienes trabaja, estableciendo una relación cordial y de equipo.	Muestra respeto hacia las personas con quienes trabaja, estableciendo una relación cordial y de equipo.	Respeto las opiniones del equipo de trabajo y establece una relación cordial y de equipo	Respeto las opiniones del equipo de trabajo y establece una relación cordial y de equipo
	Mantiene el espíritu de trabajo en equipo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.	Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de cooperación y de buen clima.	Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de cooperación y de buen clima.	Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de cooperación y de buen clima.	Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de cooperación y de buen clima.
b Promueve y construye el trabajo colaborativo actuando proactivamente para el logro de los Objetivos Institucionales.	Alienta y promueve el espíritu de equipo en su área y en la institución en general.	Alienta y promueve el espíritu de equipo en su área y en la institución en general.	Alienta y promueve el espíritu de equipo en su área y en la institución en general.	Alienta y promueve el espíritu de equipo en su área y en la institución en general.	Alienta y promueve el espíritu de equipo en su área y en la institución en general.
	Realiza activamente el trabajo y coopera con su equipo para alcanzar las metas asignadas.	Realiza activamente el trabajo y coopera con su equipo para alcanzar las metas asignadas.	Realiza activamente el trabajo y coopera con su equipo para alcanzar las metas asignadas.	Realiza activamente el trabajo y coopera con su equipo para alcanzar las metas asignadas.	Realiza activamente el trabajo y coopera con su equipo para alcanzar las metas asignadas.
	Fomenta el intercambio de ideas y experiencias fortaleciendo la integración de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	Fomenta el intercambio de ideas y experiencias fortaleciendo la integración de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	Fomenta el intercambio de ideas y experiencias fortaleciendo la integración de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	Fomenta el intercambio de ideas y experiencias fortaleciendo la integración de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	Fomenta el intercambio de ideas y experiencias fortaleciendo la integración de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.
c Mantiene, desarrolla y promueve una comunicación asertiva a todo nivel.	Esta pendiente de cambios en el entorno y comparte la información que es oportuna y adecuada para el trabajo que realiza el equipo.	Esta pendiente de cambios en el entorno y comparte la información que es oportuna y adecuada al equipo.	Esta pendiente de cambios en el entorno y comparte la información que es oportuna y adecuada al equipo.	Esta pendiente de cambios en el entorno y comparte la información que es oportuna y adecuada al equipo.	Atiende a la información sobre cambios que recibe.
	Expresa de manera clara, directa y honesta, lo que considera justo para sí y su equipo de trabajo.	Expresa de manera clara, directa y honesta, lo que considera justo para sí y el equipo de trabajo.	Expresa de manera clara, directa y honesta, lo que considera justo para sí y el equipo de trabajo.	Expresa de manera clara, directa y honesta, lo que considera justo para sí y el equipo de trabajo.	Expresa de manera clara, directa y honesta, lo que considera justo para sí y el equipo de trabajo.
	Da a conocer y hace valer sus opiniones, respetando la de los demás.	Da a conocer y hace valer sus opiniones, respetando la de los demás.	Da a conocer y hace valer sus opiniones, respetando la de los demás.	Da a conocer y hace valer sus opiniones, respetando la de los demás.	Se comunica cortés y claramente dando a conocer sus ideas y respetando la de los demás.

7. HABILIDAD ANALÍTICA

Capacidad de la persona para generar un análisis lógico, partiendo del tipo de razonamiento que tenga y su alcance.

INDICADOR	GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a Capacidad de analizar la información que maneja en su entorno para el logro de los resultados en su puesto de trabajo.	Recopila, selecciona e interpreta la información relacionada con su ámbito de trabajo institucional para ejercerla de conformidad a los principios y objetivos de la Organización.	Analiza las políticas, procesos y procedimientos de acuerdo a los objetivos institucionales a fin de evaluar su importancia para el cumplimiento.	Consulta sobre las políticas, procesos y procedimientos, así como lo utiliza para perfeccionar su contribución para el logro de los objetivos del área.	Analiza las políticas, procesos y procedimientos de acuerdo a los objetivos institucionales aplicándolos en su área de trabajo.	
	Reconoce la información significativa y prioritaria y la orienta de acuerdo a los objetivos del PEI y del PAO de su área de trabajo.	Analiza las iniciativas de ley que le son consultadas a fin de que cumplan con los Objetivos y Planes Institucionales.	Analiza las consultas que le son realizadas a fin de orientar según los Objetivos y Planes Institucionales.	Analiza las iniciativas de cambios en las normativas que le son aplicables a fin de que se articulen con los Objetivos y Planes Institucionales.	
	Comprende bien su trabajo y los requerimientos del mismo asignando o reasignando actividades para dar cumplimiento a lo establecido.	Analiza, estructura y asesora a los niveles que lo requieren sobre las Políticas de Igualdad y no discriminación.	Analiza, estructura y asesora a los usuarios que lo requieren sobre las Políticas de Igualdad y no discriminación.	Analiza, estructura y asesora a los niveles que lo requieren sobre el área de su especialidad.	
b Comprende e interpreta de manera efectiva la información y la utiliza para el mejor desempeño de su labor.	Posee capacidad crítica para identificar y presentar estructurada y sistemáticamente la información.	Recopila, selecciona e interpreta la información relacionada con su ámbito de trabajo institucional para ejercerla de conformidad a los principios y objetivos de la Organización.	Recopila, selecciona e interpreta la información relacionada con su ámbito de trabajo institucional para ejercerla de conformidad a los principios y objetivos de la Organización.	Recopila, selecciona e interpreta la información relacionada con su ámbito de trabajo institucional para ejercerla de conformidad a los principios y objetivos de la Organización.	
	Recopila información importante y la organiza de tal manera que apoye los objetivos organizacionales.	Revisa y adecúa la información recabada a los procedimientos y procesos de la Institución.	Revisa y adecúa la información recabada a los procedimientos y procesos de la Institución.	Revisa y adecúa la información recabada a los procedimientos y procesos de la Institución.	
	Utiliza de manera efectiva la información con que cuenta para cumplir con los objetivos planteados.	Aplica las normativas de la Institución para orientar a su personal a la consecución de los objetivos del PEI y del PAO.	Aplica las normativas de la Institución para orientar a personas internas o externas con enfoque en la consecución de los objetivos del PEI y del PAO.	Aplica las normativas de la Institución para orientar a sus pares a la consecución de los objetivos del PEI y del PAO.	
c Comprende e interpreta de manera efectiva el contexto político, social y cultural relacionado con el quehacer de la Institución.	Analiza la información y resuelve tomando en cuenta el contexto político, social y cultura que se relaciona a la Institución.	Analiza e integra la información política y social a las funciones que realiza en su trabajo dentro de la Institución.	Analiza e integra la información política y social a las funciones que realiza en su trabajo dentro de la Institución.	Analiza e integra la información política y social a las funciones que realiza en su trabajo dentro de la Institución.	
	Genera procedimientos y planes acordes con los objetivos institucionales de la Organización para influir en la realidad cultural del país.	Genera procedimientos y planes acordes con los objetivos institucionales de la Organización para influir en la realidad cultural del país.	Genera procedimientos y planes acordes con los objetivos institucionales de la Organización para influir en la realidad cultural del país.	Genera procedimientos y planes acordes con los objetivos institucionales de la Organización para influir en la realidad cultural del país.	
	Genera opiniones basadas en los cambios percibidos en la realidad actual para realizar ajustes en los futuros planes institucionales.	Genera opiniones basadas en los cambios percibidos en la realidad actual para realizar ajustes en los futuros planes institucionales.	Genera opiniones basadas en los cambios percibidos en la realidad actual para contribuir a la propuesta de ajustes en los futuros planes institucionales.	Genera opiniones basadas en los cambios percibidos en la realidad actual para analizar y plantear la realización de ajustes en los futuros planes institucionales.	

8. GESTIÓN DE PERSONAL - CRITERIO (COMPETENCIA) ESPECÍFICA CARGOS ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Capacidad de dirigir personal bajo su cargo para la consecución de sus objetivos y metas de su Unidad

INDICADOR		GERENCIAL
a	Conduce, orienta y lidera a los equipos de trabajo en las funciones que tiene asignadas.	Orienta y guía sobre las labores encomendadas y da instrucciones para su cumplimiento.
		Establece guías de acción, apegadas a los objetivos institucionales, para que el equipo alcance los objetivos propuestos.
		Establece mecanismos de control, para evaluar el progreso de las tareas y buscar oportunamente alternativas de solución para el logro de las metas propuestas.
b	Mantiene a su equipo de trabajo informado de las políticas y procedimientos institucionales para su cumplimiento.	Difunde a su personal la información clara y oportunamente para alcanzar los objetivos del área.
		Planifica y realiza reuniones con su equipo de trabajo para obtener resultados objetivos de ellas.
		La información que proporciona a su equipo de trabajo es clara.
c	Identifica áreas en las que se necesita formación y orienta el aprendizaje.	Detecta necesidades de formación evaluando si su personal cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencia para dar cumplimiento a las metas asignadas.
		Supervisa los resultados de las capacitaciones de su personal a través de los resultados presentados por ellos.
		Identifica las fortalezas de conocimientos y potencial de su personal para integración de equipos de asesoría.

9. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS

Capacidad de la persona empleada de manejar eficientemente los recursos asignados para la realización de su trabajo.

INDICADOR		GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a	Conoce y aplica los procedimientos administrativos y financieros establecidos	Comprende, respeta y da cumplimiento a los procesos en los cuales tiene participación en el desempeño de sus tareas.	Comprende, respeta y da cumplimiento a los procesos en los cuales tiene participación en el desempeño de sus tareas.	Comprende, respeta y da cumplimiento a los procesos en los cuales tiene participación en el desempeño de sus tareas.	Comprende, respeta y da cumplimiento a los procesos en los cuales tiene participación en el desempeño de sus tareas.	Comprende, respeta y da cumplimiento a los procesos en los cuales tiene participación en el desempeño de sus tareas.
		Utiliza racionalmente los recursos asignados a fin de eficientar su consumo.	Se apega a los procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo	Se apega a los procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo.	Se apega a los procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo	Se apega a los procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo
		Aplica los procedimientos administrativos para el control de los recursos asignados a su área.	Actúa con eficiencia aplicando los procedimientos relacionados con su tarea.	Actúa con eficiencia aplicando los procedimientos relacionados con su tarea.	Se apega a los procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo	Se apega a los procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo
b	Utiliza eficiente y transparentemente los recursos a su cargo.	Optimiza el uso de los recursos asignados para el desarrollo de sus tareas cuidando de que no haya desperdicio.	Hace buen uso de los recursos asignados para el desarrollo de sus tareas	Hace buen uso de los recursos asignados para el desarrollo de sus tareas.	Hace buen uso de los recursos asignados para el desarrollo de sus tareas	Hace buen uso de los recursos asignados para el desarrollo de sus tareas
		Mantiene control y concientiza a su equipo de trabajo sobre el buen uso de los recursos organizacionales.	Mantiene control y concientiza sobre el buen uso de los recursos organizacionales.	Mantiene control y motiva a hacer buen uso de los recursos organizacionales.	Mantiene control y concientiza sobre el buen uso de los recursos organizacionales.	Es responsable del uso racional de los recursos.
		Verifica que se documente el consumo de recursos y se asegura de que su utilización se realizó para los fines institucionales presupuestados.	Documenta el consumo de recursos y se asegura de que su utilización se realizó para los fines institucionales presupuestados.	Documenta el consumo de recursos y se asegura de que su utilización se realizó para los fines institucionales presupuestados.	Documenta el consumo de recursos y se asegura de que su utilización se realizó para los fines institucionales presupuestados.	Informa sobre cambios en el consumo de los recursos y cuida que su utilización sea para fines institucionales.
c	Distribuye adecuadamente los recursos con que cuenta para el cumplimiento de sus funciones.	Planea y organiza los recursos asignados para garantizar el cumplimiento de sus tareas.	Organiza los recursos con que cuenta para garantizar el cumplimiento de sus tareas.	Organiza los recursos con que cuenta para garantizar el cumplimiento de sus tareas.	Organiza los recursos con que cuenta para garantizar el cumplimiento de sus tareas.	Planea el consumo de los recursos e informa a la jefatura sobre su utilización.
		Utiliza y hace cumplir métodos a su alcance para utilizar y controlar adecuadamente los recursos.	Utiliza su criterio para optimizar adecuadamente los recursos.	Utiliza su criterio para optimizar adecuadamente los recursos.	Utiliza su criterio para optimizar adecuadamente los recursos.	Cumple con los procedimientos establecidos para el uso de los recursos.
		Planifica la adquisición de recursos consumibles según el trabajo a realizar en cada período.	Colabora en el control de los cambios en la adquisición de recursos consumibles según el trabajo a realizar en cada período.	Colabora en el control de los cambios en la adquisición de recursos consumibles según el trabajo a realizar en cada período.	Colabora en el control de los cambios en la adquisición de recursos consumibles según el trabajo a realizar en cada período.	Informa sobre la existencia de los recursos asignados.

10. RESPONSABILIDAD

Se refiere al compromiso y persistencia que poseen las personas empleadas para el desarrollo de sus funciones.

INDICADOR		GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a	Tiene una actitud comprometida con el desarrollo de las responsabilidades en su puesto de trabajo	Se responsabiliza y cumple con su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.	Se responsabiliza y cumple con su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.	Se responsabiliza y cumple con su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.	Se responsabiliza y cumple con su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.	Se responsabiliza y cumple con su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.
		Aumenta el esfuerzo propio y de su equipo de trabajo cuando es necesario para el logro de los objetivos institucionales.	Aumenta el esfuerzo propio cuando es necesario para el logro de los objetivos institucionales.	Aumenta el esfuerzo propio cuando es necesario para el logro de los objetivos institucionales.	Aumenta el esfuerzo propio para alcanzar sus funciones cotidianas y apoyar los objetivos institucionales.	Aumenta el esfuerzo propio para alcanzar sus funciones cotidianas y apoyar los objetivos institucionales.
		Inspira al equipo en la consecución de los objetivos de su área.	Inspira al equipo en la consecución de los objetivos de su área.	Inspira al equipo en la consecución de los objetivos de su área.	Se integra y apoya al equipo de trabajo para el logro de los fines institucionales.	Se integra y apoya al equipo de trabajo para el logro de los fines institucionales.
b	Es perseverante y consciente en su trabajo para el logro de los objetivos institucionales	Supera los obstáculos que se le presentan apoyando la consecución de los objetivos de la Institución.	Supera los obstáculos que se le presentan para cumplir con las metas y los objetivos de la Institución.	Supera los obstáculos que se le presentan para cumplir con las metas y los objetivos de la Institución.	Supera los obstáculos que se le presentan para cumplir con las metas y los objetivos de la Institución.	Supera los obstáculos que se le presentan para cumplir con las metas y los objetivos de la Institución.
		Insiste y es persistente en el cumplimiento de las funciones que realiza y las que han sido plasmadas en el PEI y el PAO.	Insiste y es perseverante en la consecución de las funciones que realiza y las que han sido plasmadas en el PEI y el PAO.	Insiste y es perseverante en la consecución de las funciones que realiza y las que han sido plasmadas en el PEI y el PAO.	Insiste y es perseverante en la consecución de las funciones que realiza y las que han sido plasmadas en el PEI y el PAO.	Insiste y es persistente con la realización del trabajo encomendado hasta finalizarlo.
		Es consciente y logra que su equipo lo sea en los detalles que requiere su trabajo para el logro de las metas propuestas.	Es consciente de la responsabilidad que requiere su trabajo y su aporte para el logro de las metas propuestas.	Es consciente de la responsabilidad que requiere su trabajo y su aporte para el logro de las metas propuestas.	Es consciente de la responsabilidad que requiere su trabajo y su aporte para el logro de las metas propuestas.	Es consciente de la responsabilidad que requiere su trabajo y su aporte para el logro de las metas propuestas.
c	Da cumplimiento a normas y reglamentos institucionales	Acoge las normas y reglamentos institucionales y motiva a su equipo a cumplirlas.	Acoge las normas y reglamentos institucionales y motiva a su equipo a cumplirlas.	Acoge las normas y reglamentos institucionales y motiva a su equipo a cumplirlas.	Acoge las normas y reglamentos institucionales y motiva a su equipo a cumplirlas.	Acoge las normas y reglamentos institucionales y motiva a su equipo a cumplirlas.
		Analiza, comprende y comparte la dimensión de las normativas para conseguir la adhesión e integración de las mismas en el personal.	Analiza y comprende la dimensión de las normativas aplicandola para la consecución de los objetivos institucionales	Analiza y comprende la dimensión de las normativas aplicandola para la consecución de los objetivos institucionales	Analiza y comprende la dimensión de las normativas aplicandola para la consecución de los objetivos institucionales	Atiende a la información referente a normativa y los cambios que se comuniquen para su cumplimiento.
		Controla el cumplimiento de las normativas en su personal.	Hace las consultas oportunas sobre Reglamentos y Normativas aplicables en su área de trabajo, cuidando de dar cumplimiento a las mismas.	Hace las consultas oportunas sobre Reglamentos y Normativas aplicables en su área de trabajo, cuidando de dar cumplimiento a las mismas.	Hace las consultas oportunas sobre Reglamentos y Normativas aplicables en su área de trabajo, cuidando de dar cumplimiento a las mismas.	Consulta oportunamente sobre cambios en los reglamentos y normativas institucionales para su cumplimiento.

11. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

Compromiso, identificación y acogida de la Misión, Visión, Valores y Principios de la Institución.

INDICADOR	GERENCIAL	ESPECIALISTA	TENICA (O)	ADMINISTRATIVA (O)	OPERATIVA (O)
a Integra la visión y misión institucional, sobre la base de principios institucionales y de la normativa nacional para la igualdad y no discriminación.	Sus acciones, opiniones e ideas expresan respeto e identificación con la Misión y Visión Organizacional, inspirando a su personal.	Sus acciones, opiniones e ideas expresan respeto e identificación con la Misión y Visión Organizacional.	Sus acciones, opiniones e ideas expresan respeto e identificación con la Misión y Visión Organizacional.	Sus acciones, opiniones e ideas expresan respeto e identificación con la Misión y Visión Organizacional.	Sus acciones, opiniones e ideas expresan respeto e identificación con la Misión y Visión Organizacional.
	Las políticas e iniciativas de ley que elabora difunden la visión y misión institucionales.	Conoce y comparte la visión y misión institucional.	Conoce y comparte la visión y misión institucional.	Conoce y comparte la visión y misión institucional.	Conoce y comparte la visión y misión institucional.
	Promueve el respeto a la normativa inspirando su cumplimiento por convicción y concordancia con la filosofía institucional.	Promueve el respeto a la normativa inspirando su cumplimiento por convicción y concordancia con la filosofía institucional.	Promueve el respeto a la normativa inspirando su cumplimiento por convicción y concordancia con la filosofía institucional.	Promueve el respeto a la normativa inspirando su cumplimiento por convicción y concordancia con la filosofía institucional.	Promueve el respeto a la normativa inspirando su cumplimiento por convicción y concordancia con la filosofía institucional.
b Promueve la adopción de los Principios de Igualdad y no discriminación en su trabajo.	Cumple los principios de igualdad y no discriminación en su trabajo.	Cumple los principios de igualdad y no discriminación en su trabajo.	Cumple los principios de igualdad y no discriminación en su trabajo.	Cumple los principios de igualdad y no discriminación en su trabajo.	Cumple los principios de igualdad y no discriminación en su trabajo.
	Demuestra involucramiento y aporta ideas en la promoción de las políticas de igualdad y la no discriminación.	Demuestra involucramiento y aporta ideas en la promoción de las políticas de igualdad y la no discriminación.	Demuestra involucramiento y aporta ideas en la promoción de las políticas de igualdad y la no discriminación.	Demuestra involucramiento y aporta ideas en la promoción de las políticas de igualdad y la no discriminación.	Refleja respeto a los principios de igualdad y no discriminación acorde con la filosofía institucional.
	Supervisa y controla que los procedimientos, políticas e iniciativas de la Institución respeten los Principios de Igualdad y no discriminación al interior de la Institución.	Cuida que los procedimientos, políticas e iniciativas de la Institución respeten los Principios de Igualdad y no discriminación al interior de la Institución.	Cuida que los procedimientos, políticas e iniciativas de la Institución respeten los Principios de Igualdad y no discriminación al interior de la Institución.	Cuida que los procedimientos, políticas e iniciativas de la Institución respeten los Principios de Igualdad y no discriminación al interior de la Institución.	Mantiene una actitud de acogida con los principios éticos de la Institución.
c Representa al Instituto, en diferentes ámbitos tomando como base los principios institucionales de igualdad y no discriminación.	Mantiene una actitud de acogida con los principios éticos de la Institución.	Se hace presente y participa activamente en los eventos institucionales.	Se hace presente y participa activamente en los eventos institucionales.	Se hace presente y participa activamente en los eventos institucionales.	Participa activamente en los eventos institucionales cuando se requiere.
	Se comporta responsablemente, representando adecuadamente a la institución en los diferentes ámbitos de acción que le corresponden.	Se comporta responsablemente, representando adecuadamente a la institución en los diferentes ámbitos de acción que le corresponden.	Se comporta responsablemente, representando adecuadamente a la institución en los diferentes ámbitos de acción que le corresponden.	Se comporta responsablemente, representando adecuadamente a la institución en los diferentes ámbitos de acción que le corresponden.	Se comporta responsablemente, representando adecuadamente a la institución en los diferentes ámbitos de acción que le corresponden.
	Sus opiniones reflejan la filosofía institucional.	Sus opiniones reflejan la filosofía institucional.	Sus opiniones reflejan la filosofía institucional.	Sus opiniones reflejan la filosofía institucional.	Sus opiniones reflejan la filosofía institucional.

8.4. Instrucciones para la Aplicación de los Formularios de Evaluación

Para la implementación del sistema de evaluación se diseñaron 5 Instrumentos de Evaluación (Ver Anexo I), que corresponden a los puestos de trabajo de ISDEMU, clasificados en 5 puestos tipos, que se detallan a continuación:

- ✓ Gerencia, Jefaturas Y Coordinación
- ✓ Especialistas
- ✓ Técnicas (os)
- ✓ Administrativas (os)
- ✓ Operativas(os)

1. Instrucciones para la Aplicación de los Formularios de Evaluación del Desempeño.

La aplicación de los formularios de seguimiento trimestral del desempeño y anual de la persona empleada, se enmarca en tres etapas:

Primera Etapa: Fijación de Metas de Trabajo para cada puesto funcional

Consiste en la definición de metas de trabajo que se espera cumpla la persona a evaluar. Estas metas serán consensuadas entre la persona evaluadora y la que será evaluada.

El proceso de la Evaluación del Desempeño, inicia con la apertura y comunicación formal por parte de la Unidad de Recursos Humanos señalando las fechas en que se realizará la evaluación.

Al inicio de año (enero) la jefatura de cada Unidad define las metas de trabajo para cada puesto funcional, en concordancia con PEI, PAO y perfiles de puestos, las que serán consensuadas con la persona a evaluar. Debe ingresarse en el formulario las metas acordadas.

Recursos Humanos, deberá entregar con anticipación (por lo menos quince días antes) los formularios de evaluación de cada puesto a evaluar a las jefaturas correspondientes.

Ya iniciado el proceso, la responsabilidad principal de evaluar a la persona empleada recae en las jefaturas de cada Unidad.

Segunda Etapa: Evaluación de Seguimiento Trimestral

El seguimiento trimestral del desempeño se orientarán a dos tipos de seguimiento: en el primer y tercer trimestre serán exclusivamente de Metas de Trabajo. El seguimiento del segundo trimestre evaluará cumplimiento de metas y aspectos comportamentales.

Al completar los formularios de seguimiento trimestral, conjuntamente la persona evaluadora y la evaluada, elaborarán un Plan de Mejora, orientado a determinar acciones concretas para superar deficiencias observadas y se reforzarán los aspectos positivos del proceder de la persona evaluada. Este plan de mejora se enviará a Recursos Humanos. Ver Diagrama de Procesos en Anexos.

Recursos Humanos recibirá los Planes de Mejora cada trimestre y elaborará un Informe consolidando las necesidades de capacitación técnica y de desarrollo humano para proponer estrategias de mejora.

Las evaluaciones de seguimiento trimestral se orientarán a dos tipos de seguimiento: en el primer y tercer trimestre serán exclusivamente de Metas de Trabajo. El seguimiento del segundo trimestre evaluará cumplimiento de metas y aspectos comportamentales.

Tercera Etapa: Evaluación Anual

Se refiere a la evaluación anual que contempla la evaluación de jefatura–persona evaluada y la autoevaluación. Así mismo, en esta etapa, podrá realizarse una evaluación de pares o colegas, en el caso que una Unidad Evaluadora requiera contar con una retroalimentación en diferentes perspectivas sobre el desempeño de la persona evaluada, para una mejor comprensión, en el Anexo II, se presenta el procedimiento a utilizar en cada una de las etapas.

La Evaluación Anual, se realizará mediante el llenado de los formularios: Evaluación Anual y Autoevaluación y en el caso que la Unidad Evaluadora considere realizar una evaluación a través de diferentes perspectivas sobre el desempeño de la persona, solicitará el formulario de Evaluación de Pares o Colegas.

La Evaluación Anual inicia con la comunicación oficial por parte de Recursos Humanos de la apertura y el cierre para el mismo.

Se utilizará para la evaluación anual, el formato correspondiente de Evaluación Anual del Desempeño.

1. Para el llenado del Formulario Evaluación Anual del Desempeño, la jefatura, debe tener presente las Evaluaciones Trimestrales y los respectivos Planes de Mejora.
2. Los formularios deben ser enviados con anticipación por la Unidad de Recursos Humanos.
3. Al realizar la evaluación cada jefatura, deberá completar el formulario y posteriormente lo socializará con la persona evaluada.
4. Al finalizar la evaluación, esta deberá ser firmada de conformidad, por la jefatura y la persona evaluada.
5. Los resultados de la evaluación final, deberán ser remitidos a la Jefatura de Recursos Humanos, para su consolidación y generar el resultado que será entregado a la persona evaluada.
6. Recursos Humanos deberá incluir en el expediente de cada persona empleada, los resultados de la evaluación final.

Autoevaluación

1. La autoevaluación inicia con la evaluación anual, deberá utilizarse el formulario de Evaluación "Autoevaluación".
2. La persona empleada, sujeta a evaluación, debe hacer su propia apreciación de su desempeño en el puesto de trabajo y llenar el formulario de Autoevaluación.

3. El formulario completo, debe enviarlo a Recursos Humanos, para su consolidación con la evaluación anual y la evaluación de pares y colegas.
4. Recursos Humanos, deberá integrar los resultados y elaborar un reporte final, que deberá entregarse a la persona empleada y a la jefatura respectiva.

Evaluación de los Pares o Colegas

Esta será manejada discrecionalmente por la Jefatura de Recursos Humanos, con el visto bueno de la Dirección Ejecutiva y se aplicará cuando una jefatura de unidad, en este caso evaluadora, lo solicite con el fin de generar retroalimentación en diferentes perspectivas, sobre el desempeño de la persona evaluada.

1. Al iniciar la Evaluación Anual, también se da inicio a la evaluación de pares o colegas.
2. El formulario a utilizar para esta evaluación será el de Evaluación de Pares o Colegas.
3. Cada jefatura debe definir según puestos funcionales a evaluar, el par o colega que evaluará a la persona empleada.
4. La persona empleada, que se seleccione como par o colega a evaluar, deberá conocer el objetivo de esta evaluación y ser lo más objetivo posible en su apreciación al evaluar el desempeño de la persona.
5. Esta evaluación se considera confidencial por lo que una vez hecha por la persona seleccionada, debe ser enviada a Recursos Humanos, para su procesamiento y consolidación.
6. Recursos Humanos, recibirá los resultados y los consolidará con la evaluación de la Jefatura y la autoevaluación, para determinar el resultado final de la persona evaluada y emitirá un reporte que será entregado a él y a la jefatura, así como un Reporte General, sobre los aspectos relevantes del proceso evaluativo para presentarlo a la Dirección Ejecutiva.

2. Instrucciones para Completar el Formulario de Evaluación

Se debe completar y discutir la evaluación por escrito sobre la base de las siguientes indicaciones:

I. DATOS GENERALES

En este apartado se deberá completar la información relacionada a: Nombre de la Persona Evaluada, Sexo, Puesto Funcional, Área de Trabajo, Nombre de la Persona Evaluadora, Fecha de Evaluación y el año del Período que se Evalúa de Enero-Diciembre.

II. INSTRUCCIONES GENERALES

A la izquierda de esta evaluación encontrará una lista de criterios que se utilizarán como base para la evaluación de las personas empleadas de ISDEMU, a continuación encontrará una lista de 3 indicadores por criterio y su descripción conductual respectiva en la siguiente columna, para cada una de estas descripciones usted deberá indicar con una X si la realización de esa conducta corresponde a la columna A, B, C ó D, de la escala de ponderación. La letra A corresponde a un desempeño que cumple con los requerimientos, la B a un desempeño que cumple con casi todos los requerimientos, la C a un desempeño que cumple ocasionalmente con los requerimientos y la D a un desempeño por debajo de los requerimientos.

ESCALA DE PONDERACION

ESCALA		%	DESCRIPCIÓN
A	CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS	100	La persona empleada demuestra un desempeño consistente en competencias, habilidades y cumplimiento de sus metas de trabajo. Sus resultados son confiables y de alta calidad tal como lo plantean los requerimientos del puesto.
B	CUMPLE CASI TODOS LOS REQUERIMIENTOS	75	La persona empleada demuestra un desempeño adecuado en la mayoría de áreas pero necesita mejoras en uno o más aspectos significativos críticos para la posición.

C	OCASIONALMENTE CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS	50	La persona empleada demuestra un desempeño inconstante, no alcanzando en muchas ocasiones el nivel esperado, siendo necesaria una supervisión cercana.
D	DEBAJO DE LOS REQUERIMIENTOS	25	La persona empleada demuestra un desempeño por debajo del nivel esperado. Le falta competencias y conocimientos sobre aspectos críticos de su posición y constantemente falla al cumplir los requerimientos del puesto.

3. EVALUACION DE METAS

A inicio de año, las jefaturas tomando como base el PEI, PAO y perfiles de puestos, definirán metas para cada puesto funcional las que serán consensadas con cada persona evaluada y éstas deberán estar alineadas a los planes individuales de trabajo.

4. EVALUACIÓN COMPORTAMENTAL

Los criterios de evaluación para los puestos tipo se han seleccionado en base a su contribución para el alcance de metas. Las conductas asociadas a ellos pueden variar ligeramente según el quehacer principal de los puestos y por tanto las conductas observables se han adaptado a ellos.

8.5. Forma de Calificación y Ponderación de los Criterios

a. Seguimiento Trimestral del Desempeño (Bitácora)

El Seguimiento Trimestral del Desempeño no tendrá una ponderación para ser promediada al final del año, sino su valor es histórico y referencial. Dará un soporte a la persona evaluadora del alcance de metas (primer y tercer trimestre) y alcance de metas y su desempeño comportamental conductual (segundo trimestre) de las personas evaluadas.

b. Evaluación Anual

Ponderación:

Es importante considerar en este apartado que tanto la medición de resultados, Cumplimiento de Metas, como el Desempeño Comportamental, tienen un mismo

peso o valor en la consecución de las metas institucionales y por tanto esto debe ser reflejado en la Evaluación del Desempeño. Para la medición de comportamiento, los criterios que se han seleccionado para conformar los instrumentos son los que inciden o ayudan al cumplimiento de sus Metas de Trabajo, no puede tener mayor valor los aspectos conductuales, si no se está cumpliendo el trabajo ni puede tener mayor valor el cumplimiento de las metas laborales si se está realizando de manera que no se cumplan los ideales de ISDEMU.

Por lo anteriormente expuesto, cada uno de los dos Apartados de los Instrumentos, Cumplimiento de Metas y Desempeño Comportamental, tiene un valor relativo del 100 por ciento. No obstante, éstas serán promediadas al final de la Evaluación del Desempeño de cada persona evaluada, con el fin de conseguir una ponderación en una escala de uno a cien en todo el instrumento, por razones de manejo matemático y de estructura de escalas.

El primer apartado se refiere al alcance de metas del año, cada meta tiene un valor homogéneo, es decir cada una de las 4 metas valdrá el 25%. Su resultado al final siempre debe dar 100. Las metas se valorarán según la siguiente escala:

- A: Cumple con el 100% de las metas / su desempeño es sobresaliente
- B: Cumple con el 70% de las metas / su desempeño es bueno
- C: Cumple con el 40% de las metas / su desempeño es regular
- D: Cumple con el 10% de las metas / su desempeño es deficiente

Los criterios y sus indicadores fueron elaborados para identificar fácilmente comportamientos observables y medibles. El valor distribuido en los indicadores de desempeño, que reflejan el 100%, se ha realizado de manera diferencial y calculando su contribución a la consecución de las Metas de Trabajo, dependiendo de cada factor en el puesto tipo, ubicándose a la derecha de cada indicador en el Formulario de Evaluación del Desempeño Anual.

La ponderación de la evaluación anual se distribuirá de la siguiente manera: El 85% para la evaluación de jefatura–persona evaluada, 15% para la autoevaluación. La evaluación que llenasen los pares o colegas solo tendrá valor informativo.

Se han diseñado los formularios para ser enviados vía correo electrónico en Hojas Excel con fórmulas protegidas para facilitar el proceso. Para cada escala de: A, B, C y D, se utilizará la misma escala de frecuencia de la consecución de metas, es decir por frecuencia y calidad. Cada espacio deberá ser llenado con el número uno, a fin de que las fórmulas den resultados ponderados en la última columna del formulario. La suma de esa columna se hará automáticamente para dar un resultado entre uno y cien por ciento. En este caso, solo deberán imprimirlo posteriormente para la firma en Original y Copia, ésta última deberá enviarse a la Jefatura de Recursos Humanos.

De orientarse por el envío físico, esta actividad deberá ser coordinada por la Jefatura de Recursos Humanos.

Al final de cada Formulario habrá una fórmula para promediar los resultados de los dos Apartados, Cumplimiento de Metas y Desempeño Comportamental. El resultado total se traducirá en la siguiente escala:

Superior al 85% – DESEMPEÑO EXCELENTE

Entre 70 al 84% –DESEMPEÑO ESPERADO, PUEDE MEJORAR

Inferior al 69% – DESEMPEÑO POR DEBAJO DE LO ESPERADO, DEBE MEJORAR

8.6. Guía de Entrevista de Evaluación del Desempeño

La entrevista de evaluación de desempeño es de gran importancia ya que permite analizar la evaluación de una persona empleada y encontrar áreas de mejora. Esta entrevista debe proveer elementos o pautas para mejorar el desempeño de la persona evaluada.

En los casos donde es manejada correctamente, la entrevista para evaluación del desempeño mejora la comunicación entre las jefaturas y las personas empleadas permitiendo encontrar un momento de reflexión y de oportunidad de expresión. A través de la guía de entrevista se puede obtener lo siguiente:

- ✓ Desarrollo personal y profesional del Recurso Humano
- ✓ Detectar necesidades de capacitación
- ✓ Descubrir inquietudes de la persona evaluada
- ✓ Mejorar continuamente de los resultados de la organización
- ✓ Adecuado aprovechamiento del potencial humano
- ✓ Dialogo de acercamiento

La información que provea la entrevista para evaluación del desempeño, debe permitir informar a la persona evaluada los resultados de la evaluación, ya que necesitan saber cómo están realizando su trabajo, el grado de satisfacción de sus superiores, las áreas o aspectos que deben mejorar, etc.

Para una entrevista de evaluación de desempeño, se recomienda a la persona evaluadora que se prepare previamente para esta entrevista determinando los objetivos de la misma, las preguntas a realizar y preparando un ambiente propicio para la misma en cuanto a las condiciones. Pasos que debe seguir en una entrevista:

- Iniciar con un saludo cálido, amigable: Dar la mano y sonreír, dirigiéndose a la persona a evaluar por su nombre.
- Explicar los objetivos de la evaluación y la forma en que será evaluada la persona empleada, debe asegurarse que comprenda la forma en que será evaluada.
- Abordar primeramente los puntos fuertes o positivos y luego los puntos débiles o dificultades de la persona empleada minimizando la crítica: Felicitarlo por los logros alcanzados en metas determinadas y posteriormente hacer referencia a las metas realizadas con deficiencias.
- Enfocarse en la solución de problemas, presentando posibilidades y pasos de desarrollo o mejora, a través de la dirección de preguntas como: Qué crees tú que debemos hacer?, Cómo visualizas la solución de este impasse?
- Establecer puntos de mejora o metas.
- Incentivar a que la persona evaluada exprese sus sentimientos, tanto de alegría como de frustración, enfocándola a la superación de los aspectos negativos.
- El Cierre de la entrevista debe ser en forma cordial y con una frase positiva excepto que el desempeño sea muy malo.

8.7. Plan de Mejora Trimestral

El Plan de Mejora Trimestral, se considera una herramienta de apoyo y retroalimentación, ya que en él se plasmaran los compromisos de mejora al cual se compromete la persona evaluada para superar las brechas de deficiencias observadas, esto permitiera a la jefatura inmediata dar seguimiento y evaluar los avances y mejoras en el desempeño de la persona evaluada, para ello debe de identificarse las metas y los indicadores que reflejen bajo rendimiento y determinar acciones concretas que permitirán superar la deficiencia observada, a estas acciones se le llamaran compromisos de mejora y serán revisados cada trimestre para verificar avances, por lo que será un proceso continuo para retroalimentación del desempeño.

PLAN DE MEJORA TRIMESTRAL

 PRIMER TRIMESTRE

 SEGUNDO TRIMESTRE

 TERCER TRIMESTRE

Nombre persona empleada:	Cargo Funcional:
Nombre persona que evalúa:	Unidad:
Fecha de Ingreso:	Fecha Evaluación:

Aspectos que resultaron deficientes en la evaluación trimestral (Indicar el número correspondiente al criterio e indicador que obtuvo calificación de pocas veces y no cumple):

CRITERIO	INDICADOR O META	COMPROMISOS DE MEJORA	FECHA DE REVISION

Acciones a desarrollar para la mejora de las funciones de la persona empleada:

IX. INFORME FINAL DE CADA PERÍODO DE EVALUACIONES

La Unidad de Recursos Humanos elaborará a partir de los planes de mejora recibidos un Informe trimestral, que deberá recoger los resultados globales de los seguimientos trimestrales, así como una propuesta de atención a debilidades encontradas. De igual forma, puede presentar a la Dirección Ejecutiva un informe de los Compromisos de Mejora, por unidades, reportadas a través de los seguimientos que son más importantes de atender para estimar las prioridades de ejecución.

Recursos Humanos redactará un Informe de los Resultados de la Evaluación del Desempeño Anual, destacando los logros por unidades, así como los criterios comportamentales que mejor desempeño han tenido a fin de tener una imagen del personal de ISDEMU, así como los resultados de las acciones realizadas a través de los Planes de Mejora que surgieron de los seguimientos trimestrales y que deberán evidenciarse en la mejora y desarrollo del personal a lo largo de un período anual.

X. GLOSARIO DE TERMINOS

Administración por objetivos (APO)

Metodología que se orienta al logro de resultados, en donde para cada puesto de trabajo se definen objetivos en términos de resultados a lograr y no de actividades, buscando que esos resultados sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación, procurando de manera tal que dichos objetivos provoquen la motivación de las personas empleadas; no perdiendo de vista el enfoque de planificación y control de gestión, para lograr la efectividad organizacional.

Actividad

Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.

Autoevaluación

La autoevaluación (la propia persona evaluada como fuente de información), se refiere a la valoración que la persona realiza acerca de su propio comportamiento y desempeño, es una técnica muy útil, que tiene por objetivo alentar el desarrollo individual, se hace más fácil determinar en consenso con las personas empleadas las áreas que necesitan mejorarse (lo que se traduce en la fijación de objetivos personales a futuro).

Bitácora del desempeño

Está constituida por el resultado del seguimiento trimestral del desempeño que serán socializadas persona evaluadora y persona evaluada, en busca de reforzar y mejorar el buen desempeño.

Calidad

Grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes al desempeño de las funciones que realiza una persona empleada, que cumple con sus metas de trabajo.

Capacitación y formación permanente

La capacitación y formación permanente, entendida como formación continua se define como el proceso permanente de renovación y ampliación del conocimiento y de mejora del desempeño laboral que orienta el desarrollo profesional de las personas empleadas. Comprende la formación inicial y la formación en servicio, la que se inicia con el programa de inserción.

Competencias laborales

Son aquellas que adquieren las personas en su desempeño ocupacional.

Criterios

Es la descripción de un factor (elemento o proceso que influye en la calidad).

Criterios de evaluación

Son pautas de valoración que indican cumplimiento deseado que debe realizar la persona evaluada.

Datos

Hechos o información cuantitativa o cualitativa específica que se recaban.

Desempeño

Nivel en el cual una persona o institución opera de acuerdo con criterios/ estándares/ lineamientos específicos u obtiene resultados conforme a los objetivos o planes establecidos.

Entrevista

Instrumento de recolección de información de una fuente de opinión que gira, por lo general, en torno a una serie de preguntas previamente diseñadas.

Estándar

Es un nivel o referencia de calidad predeterminada por alguna agencia, organismo acreditador o institución. Los estándares de calidad o de excelencia sobre instituciones o programas son establecidos previamente y, de forma general, por una agencia de acreditación. Implica un conjunto de requisitos y condiciones que la institución debe cumplir para ser acreditada por esa agencia. Suele requerir además que la institución tenga establecidos sistemas de control de calidad propios.

Evaluación

Proceso que permite valorar las características de un producto o servicio, de una situación o fenómeno, así como el desempeño de una persona, institución o programa.

Evaluación del desempeño

Es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que se deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

Evaluación 180 grados

Opción intermedia entre la evaluación 360 grados y la tradicional evaluación (Jefaturas y personal a su cargo). También es conocida como Feedback de 180 Grados. Presenta la ventaja que permite obtener la opinión de varias personas en el proceso de evaluación como lo son: Jefaturas, personal evaluada y pares o colegas.

Evaluación de pares o colegas

Consiste en realizar la evaluación de la compañera o compañero de trabajo, que se encuentra en un mismo nivel jerárquico, con el objeto de medir la contribución de la persona evaluada al esfuerzo de grupo.

Eficacia

Grado en que se alcanzaron los objetivos de desarrollo, tomando en consideración su importancia relativa.

Eficiencia

Es la capacidad para adecuar y utilizar en forma óptima los recursos disponibles de tipo humano, material y financiero, para alcanzar el mayor grado de eficacia en función del cumplimiento de los propósitos del programa.

Estándar

Medida de comparación reconocida (con valor cuantitativo o cualitativo).

Exactitud

Grado de conformidad de un indicador con un valor cierto sobre la base de la calidad de los datos y los recursos. La precisión es el grado en que los cálculos posteriores deberán conducir a resultados iguales o similares. Los resultados del cálculo de un indicador pueden ser exactos pero no precisos, precisos pero no exactos, ninguna de las dos cosas o ambas

Gestión basada en resultados

Estrategia de gestión orientada al desempeño, al logro de objetivos, resultados e impactos.

Herramientas de recopilación de datos

Metodologías utilizadas para identificar fuentes de información y recopilar información durante la evaluación de comparaciones.

Indicador de desempeño

Variable que permite la verificación de cambios en el desempeño de la institución o muestra los resultados en relación con lo planeado.

Indicador

Una variable que permite medir, evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente a través del tiempo el comportamiento, el grado de avance con respecto a los estándares establecidos.

Misión

Expresión de la razón de ser de una institución ó unidad describiendo sus objetivos esenciales, fundamentados en los principios y valores institucionales.

Metodología mixta

Tomar en cuenta los resultados, considera los aspectos conductuales, cognoscitivos, actitudinales y de habilidades; también incluye la opinión no solo la jefatura inmediata, sino también la autoevaluación y la de los pares o colegas, permitiendo tener una visión más completa del desempeño de cada persona.

Objetivo

Objetivo de desempeño de una institución puede medirse mediante un indicador o grupo de indicadores específicos de desempeño.

Objetivos Estratégicos

Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

Plan de Mejora

Documento donde se consigna las medidas para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación.

Procesos

Conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y permiten conseguir los resultados.

Valores

Principios rectores que configuran el comportamiento del personal de la institución y determinan todas sus interrelaciones.

Variable

Son las partes contenidas en los factores y constituyen las características relevantes de la institución, de acuerdo a su naturaleza, pueden presentar diferentes magnitudes o valores.

Principales indicadores del desempeño general

Los principales indicadores de desempeño combinan indicadores parciales de operación o desempeño financiero; son índices sumarios.

Recopilación de datos

Proceso de recabar información para posibilitar el cálculo de indicadores.

Responsabilidad

Obligación de demostrar que el trabajo se ha realizado conforme a las normas y estándares previamente acordados.

Supervisión del desempeño

Proceso continuo de recopilación y análisis de datos con el fin de comparar cuán bien se está implementando una institución en comparación con los resultados de desempeño esperados sobre la base de indicadores de desempeño.

Medición de los resultados

Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados. Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador.

Meta

Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo. Término conexo: objetivo de desarrollo.

Producto

Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

Propósito

Objetivos declarados públicamente del programa o proyecto de desarrollo.

Resultados

Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo. Términos conexos: efecto directo, repercusión, impacto.

Retroalimentación

Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que se arribó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

Revisión

Evaluación de los resultados de una intervención, periódicamente o de manera ad hoc. Nota: Con frecuencia, se realiza una « evaluación » para tener una determinación más completa y/o profunda que la que produce una revisión. Las revisiones tienden a hacer hincapié en los aspectos operativos. En ocasiones, los términos 'revisión' y 'evaluación' se utilizan como sinónimos. Término conexo: evaluación.

Seguimiento

Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados. Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador.

Seguimiento del desempeño

Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

Sostenibilidad

Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.

X. BIBLIOGRAFIA

1. Administración de Recursos Humanos, George Bohlander y Scott Snell, Editorial Cengage Learning, 14^a Edición.
2. Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc Graw Hill, tercera edición.
3. La Gestión de los Recursos Humanos–UNED, Dolan/Valle/Jackson/Schuler, Editorial Mc Graw Hill, 3^a Edición
4. Administración de Recursos Humanos, un Enfoque Latinoamericano, Dessler/Varela, Editorial Person, 5^a Edición,

ANEXOS

ANEXO I

FORMULARIOS DE EVALUACION

ANEXO II

PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO