



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Junta Directiva

San Salvador, Diciembre de 2016

titulo	Contenido	página
	Alcance y vigencia	3
	Marco Legal	3
I	Introducción	4
II	Objetivos del Manual de Evaluación del Desempeño	4
III	Política general	4
IV	Políticas específicas	5
V	Conceptos básicos	8
VI	Sistema de evaluación del desempeño	13
ANEXOS		
1	Procedimiento para la Evaluación del Desempeño	19
2	Formulario para la Evaluación del Desempeño	24

ALCANCE Y VIGENCIA

El presente Manual será de aplicación para todas las personas de la institución, con excepción del Presidente, así como de quienes desarrollen labores en modalidad de servicios profesionales, consultores y personal sub contratado; y entrará en vigor en el momento que Junta Directiva lo estipule en su aprobación.

MARCO LEGAL

Como fundamento del presente Manual de Evaluación de Desempeño, se tendrán las normas aplicables para la tutela de los Recursos Humanos del FONAES incluidas en el siguiente marco legal:

1. Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
2. Reglamento de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
3. Reglamento Interno de Trabajo del FONAES
4. Código de Trabajo de El Salvador

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Elaborado	Aprobado	Fecha de aprobación

I. INTRODUCCION

La valoración y gestión del desempeño de los funcionarios y empleados de las organizaciones se ha venido generalizando como una herramienta de gestión estratégica de los recursos humanos. Diseñada y desarrollada para su aplicación en las grandes organizaciones, ha demostrado ser una herramienta útil aun en organizaciones pequeñas pero con objetivos claramente establecidos y con responsabilidad social, como es el caso de FONAES.

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

La gestión del desempeño va más allá de la evaluación, la cual es solamente una parte de aquélla. La gestión del desempeño alude a la gestión de los recursos humanos para fomentar su desarrollo, diseñar su capacitación y ubicarlos correctamente a partir del seguimiento constante y la evaluación de su desempeño. El objetivo último y principal de la gestión del desempeño es la mejora constante, tanto de personal como de la organización.

II. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Contar con una metodología para la evaluación del desempeño que permita la gestión correcta del accionar de todo el personal, que sea compartida y común para todos los puestos de trabajo, para favorecer el desarrollo de los colaboradores y apoyar el fortalecimiento administrativo.

III. POLITICA GENERAL PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FONAES, dispondrá de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en conceptos modernos de administración integrada de los Recursos Humanos, que al ser evaluada en

su conjunto, contribuirá en el cumplimiento de los grandes retos estratégicos que son trazados todos los años al inicio de su ejercicio fiscal.

El sistema no debe ser visto únicamente como una simple evaluación de final de período, sino más bien como una herramienta con múltiples ventajas tanto para los evaluados como para los evaluadores.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, las jefaturas podrán identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayudará a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

Por política de la organización se deberá entender que el sistema de gestión del desempeño será útil si colabora con FONAES en los siguientes aspectos:

- a) El aseguramiento del logro de los resultados deseados de gestión estratégica y operativa.
- b) El aprendizaje permanente y el mejoramiento de las gestiones personales y colectivas, tanto en el nivel gerencial como en el técnico y operativo.
- c) La incorporación de un conjunto de parámetros de desempeño, que se expresan en ciertos valores y comportamientos deseados como guía de conductas compartidas.
- d) La clarificación de las expectativas del superior en relación a la modalidad de gestión y a sus resultados.
- e) La consolidación de la instancia de feedback con el colaborador que permita explorar las expectativas del mismo y sus necesidades de formación y desarrollo.
- f) El fortalecimiento de los responsables en su rol protagónico de soporte a los colaboradores.

Principalmente, el sistema de gestión del desempeño deberá sentar las bases de un proceso objetivo, equitativo y participativo, tanto en la negociación de objetivos como en la evaluación final de resultados.

IV. POLITICAS ESPECÍFICAS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. El proceso de Evaluación del Desempeño dará inicio con la Planificación Estratégica de la organización.

2. Terminada y aprobada la planificación estratégica, se procederá por gerencias a elaborar la planificación operativa, la cual contendrá un plan de trabajo con productos específicos a conseguir en el año fiscal en curso.
3. Con la información de la planificación operativa, cada empleado con carácter técnico y administrativo, procederá a establecer sus indicadores de gestión con base a la descripción del puesto de trabajo y tomando en cuenta las áreas claves de resultado, para lo cual se desarrollará un plan de trabajo el cual reflejará los productos a desarrollar en su gestión y los pesos de importancia que tendrá cada indicador de gestión.
4. Una vez el jefe inmediato haya aprobado el plan de trabajo de cada colaborador, se establecerá el plan de desarrollo de cada colaborador y los apoyos que cada uno recibirá en el año fiscal en desarrollo.
5. Cada jefatura tendrá reuniones de seguimiento con su unidad de trabajo según lo estime conveniente, siendo la frecuencia máxima de una vez por mes y mínima de cada tres meses. En estas reuniones se evaluará el avance en el cumplimiento de los planes de trabajo y se efectuarán las correcciones, contingentemente a la desviación encontrada.
6. En el último mes del período se efectuará la evaluación del desempeño con los formularios aprobados.
7. El responsable de cada evaluación será el jefe inmediato, quien presentará los resultados al Coordinador inmediato.
8. El Director Ejecutivo será evaluado por el Presidente, quien presentará los resultados de la evaluación a Junta Directiva.
9. Una vez efectuada la evaluación, cada Gerencia presentará los resultados del personal bajo su cargo al Comité de Evaluación del Desempeño, el cual estará conformado por el Director Ejecutivo, el Coordinador de Administración y Finanzas, quien actuará como secretario del comité y todos los Coordinadores.

10. El Comité de Evaluación del Desempeño conocerá de los resultados de cada evaluación incluyendo las de los Coordinadores y podrá:
 - a. Aprobar la calificación
 - b. Rechazar la calificación
 - c. Modificar la calificación
11. Una vez aceptadas las calificaciones por parte del comité, se levantará un acta en la que conste los resultados y se procederá a efectuar las entrevistas de evaluación entre jefes inmediatos y colaboradores.
12. Las opciones de resultado para la evaluación serán las siguientes: Insatisfactorio, Mejorable, Bueno, Muy bueno y Excelente.
13. Si un evaluado/a obtiene un “Insatisfactorio” en su resultado, se solicitará la cancelación del contrato de trabajo según los lineamientos del Código de Trabajo.
14. Si un evaluado/a obtiene un “Mejorable” en su resultado, se elaborará una carta de compromiso de mejora revisable en el sexto mes del ejercicio fiscal. Si el rendimiento del empleado/a no mejora sustancialmente, se procederá a cancelar su contrato de trabajo.
15. Las personas que obtengan la calificación de Muy Bueno y Excelente tendrán preferencia para promociones, capacitaciones en el extranjero y otros estímulos aprobados por Junta Directiva.
16. En la entrevista de evaluación se analizarán las causas de un mal rendimiento o de un rendimiento sobresaliente. El primero para establecer curso de acción para que las deficiencias sean superadas, lo cual quedará reflejado en el formulario. En el caso de un rendimiento sobresaliente, se aprovechará para felicitar al empleado, lo cual también deberá quedar reflejado en el formulario.
17. Al final de la reunión de evaluación se firmará el formulario de manera conjunta, el empleado y el evaluador.

18. En el caso de que un empleado no se sienta conforme con la puntuación, podrá apelar al Comité de Evaluación, quien tendrá la opción de aceptar o rechazar la apelación. Las resoluciones del comité son definitivas y se tendrán que acatar.
19. El formulario original de evaluación se enviará a la Gerencia de Administración y Finanzas para que sean archivados en el expediente del empleado; al evaluado/a se le entregará una copia de la evaluación.

V. CONCEPTOS BASICOS

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

"evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Uso de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la organización y la comunidad.

Beneficios para el individuo

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la organización más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la organización.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la organización

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Otros beneficios

a.- Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la organización.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.

e. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

g. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

VI. SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Definición del Sistema de Gestión del Desempeño

La Gestión del Desempeño es un proceso sistemático a través del cual se estima el aporte que los miembros de una organización hacen a sus fines y objetivos en relación con lo que se espera de ellos y con base en esta apreciación se toman decisiones sobre su desarrollo, ubicación, delegación de responsabilidades y recompensa.

Elementos del Sistema



El desempeño de las personas viene definido por dos elementos clave, cuya clarificación y evaluación constituyen las principales finalidades del Sistema de Gestión del Desempeño:

Qué aporta a la organización, es decir, en qué medida entrega los resultados para los cuales fue creado su puesto.

Cómo lo hace, hasta qué punto asume y promueve en el seno de la organización los valores y comportamientos que en su desarrollo van a hacer posible un desempeño superior en línea con las demandas y expectativas de los programas desarrollados por FONAES.

El **qué** se define y evalúa a través de los **resultados** que el ocupante del puesto debe alcanzar en un período determinado. Los resultados a obtener por cada miembro de la organización estarán determinados por los objetivos de la Unidad organizativa superior a cuya consecución debe contribuir el subordinado con su trabajo, y deberán enmarcarse dentro de la misión de su propio puesto, la de su área de trabajo, ya sea en la oficina central o en las oficinas regionales y de la organización en su conjunto.

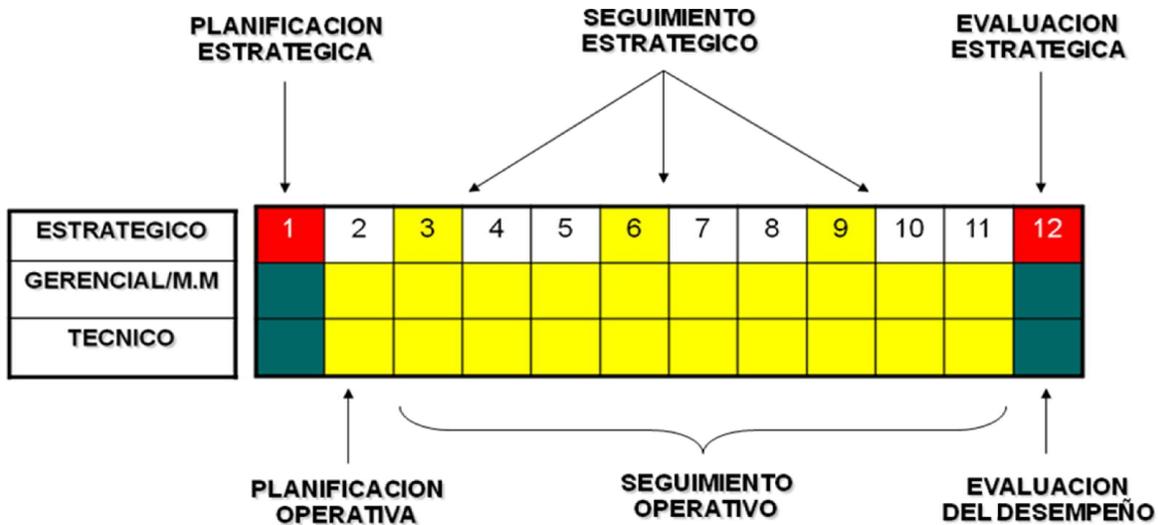
El **cómo** se determina y mide por medio de los comportamientos y competencias y del grado de compromiso de la persona con la Visión y Misión de la organización.

Las **Competencias**, por su parte, son el conjunto de capacidades, actitudes y comportamientos que caracterizan a las personas en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

El peso específico que se dé a cada uno de los dos elementos en la evaluación final del desempeño de los empleados variará de acuerdo al nivel de responsabilidad del puesto ocupado. La evaluación de los puestos de mayor nivel de responsabilidad y complejidad organizativa, concederá un mayor peso al *qué* (resultados obtenidos) que al *cómo* (comportamientos y competencias). Mientras que esta relación se revierte a medida que el nivel del puesto en el sistema de clasificación va disminuyendo, y el *cómo* (competencias) adquiere la mayor ponderación dentro de la evaluación final del desempeño.

El Sistema de esta manera reconoce que los puestos de mayor nivel tienen una mayor responsabilidad en la consecución de los resultados y metas de la organización y de su propia gerencia u oficina regional. Por el contrario, el aporte que los puestos pueden hacer a estos objetivos es menor a medida que se van alejando de las posiciones directivas o gerenciales, pero siempre teniendo una incidencia en ellos, que el Sistema reconoce y recoge.

Fases del sistema



- **Fase de Planeación.** Este es el inicio del proceso y durante esta Fase se establecen los objetivos a perseguir, los indicadores de cumplimiento, las metas a alcanzar, las ponderaciones de los distintos factores y las formas de calcularlos.

Objetivos. Aquí se definen los objetivos estratégicos y a partir de ahí se derivan los objetivos de las Gerencias, departamentos, oficinas regionales y proyectos especiales. La definición de los objetivos incluye, la ponderación de los mismos, el establecimiento de Indicadores para medir su cumplimiento, la fijación de metas para el período, y la identificación de las acciones principales para lograrlos.

Indicadores de Gestión. Para esta parte de la planificación se utilizará el apartado de Áreas Clave de Resultado, definidas en la Descripción del Puesto de Trabajo, la cual incluye indicadores de gestión. Estos indicadores deberán tener un peso para saber la importancia relativa del cumplimiento de cada uno en función del plan estratégico.

- **Fase de Seguimiento.** Una vez cumplida la Fase de Planeación, la aplicación del Sistema prevé la realización periódica de sesiones de seguimiento y apoyo entre el Evaluador y los Evaluados con el objeto de apreciar el progreso de cada uno de ellos en la consecución de sus propias metas, informarles sobre la evolución de los indicadores de gestión y los planes de trabajo de las Gerencias, oficinas regionales o departamentos, esto

con el propósito de identificar problemas y perfeccionar los planes de acción para alcanzar los resultados esperados. Estas sesiones también deben permitir a los Superiores identificar debilidades en el desempeño de sus colaboradores y tomar las medidas necesarias para ayudarles a superarlas.

- **Fase de evaluación final.** Al final del período se realiza la evaluación final, en qué medida y de qué forma cumplimos las metas que nos habíamos previsto, tanto en materia del *qué* como del *cómo*. Esta evaluación nos indicará la calidad del desempeño de cada miembro de la organización, en una forma que permite comparar los resultados de los distintos empleados de la Unidad organizativa y de éstos con los de otras Unidades.

Podremos entonces distinguir a los mejores de los muy buenos, y a éstos de los que cumplen adecuadamente sus responsabilidades, quienes a su vez se distinguirán de los que no logran aportar lo que se espera de ellos, y éstos de los que son decididamente deficientes. Estos resultados no deberán ser una sorpresa para nadie, pues las sesiones de seguimiento y apoyo deben haber servido para ir indicando a cada quien como va y lo que tiene que hacer para mejorar sus resultados.

Una vez concluida la Fase de Evaluación final se regresará nuevamente a la planeación de los objetivos del siguiente ciclo en la que se incorporarán los aprendizajes institucionales del ciclo anterior. Los objetivos y metas de la Institución expresan su estrategia para cumplir la misión asignada y los objetivos y metas de las Unidades subordinadas representan estrategias específicas o tácticas para alcanzar los resultados definidos. El seguimiento y evaluación del cuadro de indicadores de distinto nivel permitirá a las autoridades de la organización identificar las estrategias y tácticas que funcionaron mejor y aquellas que tuvieron dificultades, para así definir objetivos de mejor calidad en el siguiente ejercicio de planeación; les permitirá comprender mejor la dificultad y alcances de las metas establecidas para, en el futuro, ir haciéndolas cada vez más realistas, a la vez que retadoras; y les permitirá conocer cada vez mejor a la organización y al personal con que cuenta y poder así, hacer una gestión cada vez más eficaz y eficiente.

- **Fase de entrevistas de evaluación a colaboradores.** Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha

logrado. El reconocimiento a los méritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

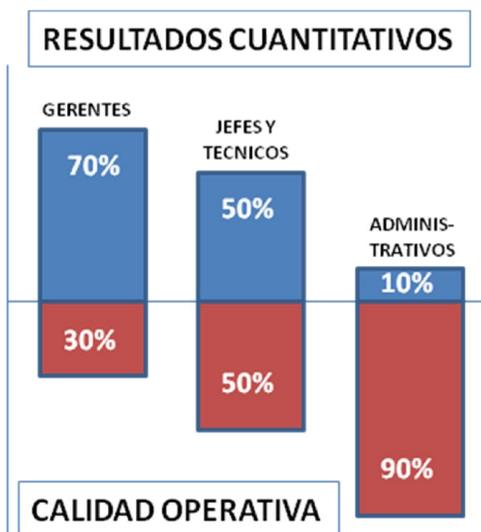
- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

Medición de la evaluación

El sistema de Gestión del Desempeño potencia el liderazgo de las jefaturas, por lo que a más compleja es la posición, más se evalúan los resultados cuantitativos, ya que los resultados de los jefes es el resultado de la capacidad que ha tenido para gestionar correctamente a su equipo de trabajo, es por ello que en el nivel Gerencial se propone el fórmula 70-30, en donde 70% representa el resultado de la evaluación cuantitativa representada por el cumplimiento de los indicadores de gestión y 30% es la evaluación que le hará el Director Ejecutivo en concepto de calidad operativa que incluye comportamiento y competencias técnicas.

Para las jefaturas de departamento y personal en cargos técnicos/profesionales la ponderación propuesta es de 50-50.

En el caso de personal de apoyo administrativo como asistentes, auxiliares contables y similares, se propone una evaluación de 10-90, en donde la mayor ponderación es la calidad operativa ya la mayor parte de su trabajo es por asignación de responsabilidades directas por parte de sus jefaturas.



Ponderación final de la evaluación

La ponderación final de la evaluación estará basada en una escala tipo Likert, con las siguientes puntuaciones:

Nivel	Puntuación	Escala de Evaluación
V	91 A 100 PUNTOS	EXCELENTE
IV	71 A 90 PUNTOS	MUY BUENO
III	61 A 70 PUNTOS	BUENO
II	51 A 60 PUNTOS	MEJORABLE
I	10 A 50 PUNTOS	INSATISFACTORIO

ANEXO

1.- Procedimiento para la Evaluación del Desempeño

2.- Formulario para la Evaluación del Desempeño



fecha

páginas

dd/mm/aa

4

Proceso :
GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento:
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Introducción:

El FONAES El Salvador, dispondrá de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en conceptos modernos de administración integrada de los Recursos Humanos, que al ser evaluada en su conjunto, contribuirá en el cumplimiento de los grandes retos estratégicos que son trazados todos los años al inicio de su ejercicio fiscal.

Objetivo:

Contar con una metodología para la evaluación del desempeño que permita la gestión correcta del accionar de todo el personal, que sea compartida y común para todos los puestos de trabajo, para favorecer el desarrollo de los colaboradores y apoyar el fortalecimiento administrativo.

Políticas:

1. Manual de Evaluación del Desempeño

Base Legal / Documentos Normativos:

1. Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
2. Reglamento de la Ley del Fondo Ambiental de El Salvador
3. Reglamento Interno de Trabajo
4. Código de Trabajo de El Salvador
5. Manual de Puestos de Trabajo



fecha

páginas

dd/mm/aa

4

Proceso :
GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento:
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Formatos/Formularios:

1. Formulario Evaluación del Desempeño

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Presidente	Dirige la elaboración del Plan Estratégico de la institución para un período de tres años. En el taller de Planificación Estratégica participan los miembros de Junta Directiva, el Director Ejecutivo, Coordinadores, técnicos clave y otras personas que la Presidencia estime conveniente.
2	Junta Directiva	Aprueba el Plan Estratégico de la institución.
3	Coordinadores de área	Cada coordinación deberá elaborar y presentar al Director Ejecutivo, un Plan de Trabajo denominado Plan operativo, el cual incluirá cronograma de trabajo y productos a entregar.
4	Director Ejecutivo	Revisa el Plan Operativo de Trabajo de cada Coordinación y lo presenta a aprobación de Junta Directiva.
5	Jefes de área Técnicos y personal administrativo	Cada jefe de área, técnicos y personal administrativo, deberán preparar su Plan Individual de Trabajo, el cual incluirá un cronograma de actividades y productos a entregar.
6	Coordinador de área	Aprueba los Planes Individuales de Trabajo
7	Coordinador de área	Aprobación de las acciones de capacitación y desarrollo de cada empleado para el período fiscal.
8	Coordinador de área	Dirige las reuniones periódicas de seguimiento a los planes de trabajo de manera mensual o trimestral según lo determine cada

Proceso :

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	Jefes de área	gerencia.
9	Coordinador de Administración y Finanzas	En el mes de diciembre, se envía los formularios para la evaluación del desempeño a cada gerencia.
10	Jefes de área Coordinador de área	Evalúan al personal subordinado, utilizando los formularios de Evaluación del Desempeño.
11	Jefes de área Coordinador de área	Jefes de área se reúnen con su Coordinador para presentar las calificaciones de su personal subordinado.
12	Comité de Evaluación del Desempeño	El Comité de Evaluación del Desempeño se reúne para aprobar, denegar o modificar las calificaciones de todo el personal de la institución. En el caso de que se deniegue una evaluación, el Coordinador responsable, procederá a revisar la evaluación y efectuar los cambios indicados por el Comité. Una vez efectuada la modificación, se presentará nuevamente para su aprobación ante el Comité.
13	Coordinador de área/jefe área	Una vez se tengan los resultados de la evaluación se realizará una entrevista para informar de los resultados de la evaluación en los aspectos cuantitativos y operativos.
14	Coordinador de área/jefe de área	El jefe y el evaluado acordarán acciones de mejora para subsanar deficiencias en el desempeño y firmarán de manera conjunta el formulario de Evaluación del Desempeño.
15	Empleado Coordinador de	Si el empleado no está de acuerdo con los resultados de la evaluación, este podrá apelar ante el comité, presentando una

		<i>fecha</i>	<i>páginas</i>
		<i>dd/mm/aa</i>	4
Proceso : GESTION DE RECURSOS HUMANOS		Procedimiento: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	Administración y Finanzas	<p>carta al Coordinador de Administración y Finanzas, quien convocará a una sesión en la que el empleado podrá presentar sus argumentos.</p> <p>El Comité resolverá de manera definitiva sobre la apelación.</p>	
16	Coordinador de área	<p>En el caso de que el evaluado obtenga una calificación en la escala de evaluación de “Insatisfactorio”, se solicitará a la Dirección Ejecutiva la no renovación del contrato de trabajo del evaluado.</p>	
17	Director Ejecutivo	<p>El Director ejecutivo aprobará la petición del Coordinador de área según las políticas de la institución.</p>	
18	Coordinador de área	<p>En el caso que el evaluado obtenga una calificación de “Mejorable” se elaborará una carta compromiso de mejora revisable en el sexto mes del siguiente período fiscal. De no mejorar su desempeño, se solicitará la cancelación del Contrato de trabajo.</p> <p>Una copia de la carta se enviará al expediente del empleado.</p>	
19	Coordinador de área	<p>Cada Coordinador de área enviará el formulario en original a la Gerencia de Administración y Finanzas para que sea archivado en el expediente del empleado. Se entregará al evaluado una copia del mismo.</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>	

Elaborado	Aprobado	Fecha de aprobación

**FONDO AMBIENTAL DE EL SALVADOR
FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

PARTE I IDENTIFICACION

Nombre de la persona evaluada:	
Cargo:	
Unidad organizativa:	
Fecha de ingreso a la organización:	Fecha de evaluación:
Nombre de evaluador/a	

PARTE II INDICACIONES

- 1.- Lea cuidadosamente el formulario, asegurándose de contestar cada sección.
- 2.- Efectúe la evaluación con el mayor grado de objetividad recordando que sentimientos personales no deberán afectar la evaluación.
- 3.- Considere el desempeño del evaluado durante todo el período, no permita que acontecimientos recientes, alteren su apreciación sobre su desempeño
- 4.- La parte III del formulario está referida al cumplimiento de los Indicadores de Gestión
- 5.- La parte IV se refiere a la Calidad Operativa del empleado/a en ella se evaluarán los comportamientos, las competencias y el grado de compromiso con la organización
- 6.- La parte V está dedicada al Plan de Desarrollo del empleado/a, aquí deberá anotar todas las acciones que en términos de capacitación o entrenamiento se recomienda para el empleado/a y que serán financiadas por la organización.
- 7.- La parte VI está reservada para el empleado/a y en ella anotará su plan de mejora individual y compromisos de mejora, tanto en el plano del comportamiento como en en el auto-desarrollo de sus competencias técnicas.
- 8.- Al final del formulario se deberán estampar las firmas suya y del evaluado/a

	Puntuación	Escala
Evaluación anterior:		
Evaluación actual:		
Comentarios:		

PARTE III RESULTADO CUANTITATIVO

AREA CLAVE DE RESULTADO No 1		PESO %	LOGRO	TOTAL
indicador				
indicador				
indicador				

AREA CLAVE DE RESULTADO No 2		PESO %	LOGRO	TOTAL
indicador				
indicador				
indicador				

AREA CLAVE DE RESULTADO No 3		PESO %	LOGRO	TOTAL
indicador				
indicador				
indicador				

AREA CLAVE DE RESULTADO No 4		PESO %	LOGRO	TOTAL
indicador				
indicador				
indicador				

AREA CLAVE DE RESULTADO No 5		PESO %	LOGRO	TOTAL
indicador				
indicador				
indicador				

TOTAL	100%	ESCALA 1-10	% X LOGRO
-------	------	-------------	-----------

PARTE IV CALIDAD OPERATIVA PERSONAL ADMINISTRATIVO

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento del empleado, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCION										
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.										
CANTIDAD DE TRABAJO: Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que realiza dichas labores.										
CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.										
CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.										
COLABORACIÓN: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.										
B.- CARACTERISTICAS INDIVIDUALES										
ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.										
PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.										
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.										
RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.										
INICIATIVA: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.										

NOTA	
------	--

PARTE IV CALIDAD OPERATIVA PERSONAL TECNICO/PROFESIONAL

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento del empleado, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCION										
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.										
COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.										
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.										
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.										
B.- CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES										
DISCIPLINA: Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario establecido.										
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento adecuado en el trabajo con sus superiores, compañeros, usuarios y visitantes. Considere cortesía, tacto y control de emociones.										
DISCRECIÓN Y TACTO: aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.										
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.										
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.										
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.										

NOTA	
------	--

PARTE IV. CALIDAD OPERATIVA PERSONAL DE JEFATURA

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento del empleado, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCION										
PLANIFICACIÓN: Capacidad para programar, de forma oportuna, las estrategias de trabajo a ejecutar en tiempo presente y futuro.										
DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.										
TOMA DE DECISIONES: Forma como resuelve los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta.										
COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.										
RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.										
B.- CARACTERISTICAS INDIVIDUALES										
CREATIVIDAD EN LAS TAREAS: Facilidad para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar el trabajo.										
DISCRECIÓN Y TACTO: Grado de confianza que se puede depositar en el servidor para mantener información confidencial.										
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.										
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente.										
PRESENTACIÓN PERSONAL: Imagen que presenta a nivel institucional, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.										

NOTA	
------	--

PARTE IV CALIDAD OPERATIVA PERSONAL GERENCIAL

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento del empleado, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCION										
PLANIFICACIÓN: Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto y largo plazo.										
DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.										
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN: Aptitud para lograr la información que busca al comunicarse con otro individuo.										
TOMA DE DECISIONES: Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.										
COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.										
B.- CARACTERISTICAS INDIVIDUALES										
CAPACIDAD PARA MEDIR RESULTADOS: Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.										
LIDERAZGO: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Considere habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.										
RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.										
CREATIVIDAD EN LAS TAREAS: Aptitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y procedimientos de trabajo.										
COMUNICACIÓN: Habilidad para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos.										

NOTA

GRUPOS OCUPACIONALES	RESULTADO CUANTITATIVO	CALIDAD OPERATIVA
ADMINISTRATIVOS	10%	90%
TECNICOS/PROFESIONALES	50%	50%
JEFATURAS	50%	50%
GERENCIAS	70%	30%

NIVEL	PUNTUACION	ESCALA	CUANTITATIVO	#	# X %
V	91 A 100	EXCELENTE	OPERATIVO	#	# X %
IV	71 A 90	MUY BUENO		RESULTADO	
III	61 A 70	BUENO			
II	51 A 60	MEJORABLE			
I	10 A 50	INSATISFACTORIO			

PARTE V PLAN DE DESARROLLO

PARTE VI PLAN INDIVIDUAL DE MEJORA

FIRMA DEL EVALUADOR

Página 30

FIRMA DEL EVALUADO/A