

# **Manual del Subsistema de Gestión del Desempeño**

## **Centro Nacional de Registros**



## Contenido

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 1. Introducción.....                   | 3  |
| 2. Objetivos y Políticas del SGD ..... | 4  |
| 3. Componentes del SGD .....           | 7  |
| 4. Mecánica de Aplicación.....         | 9  |
| 5. La Evaluación Individual.....       | 15 |

## 1. Introducción

### 1.1. Propósito del Manual

El presente manual tiene como propósito documentar las políticas y procedimientos que respalden el Subsistema de Gestión del Desempeño (SGD) que el Centro Nacional de Registros utilizará para medir el aporte que cada empleado pone a disposición de la Institución como resultado de su trabajo. El Manual será la guía oficial de la organización para realizar la evaluación del desempeño anualmente, con base en las políticas y procedimientos incluidos en el mismo.

### 1.2. Concepto Básico del SGD

El Subsistema de Gestión del Desempeño (SGD) del Centro Nacional de Registros conforma la herramienta mediante la cual se determina el grado de aporte individual y grupal que el personal muestra a lo largo de cada período de planificación anual.

El SGD es mayormente cuantitativo, y será insumo para decisiones de mérito de cualquier índole, pues refleja el nivel de éxito que alcanzan las operaciones, asociando dicho éxito a los aportes de quienes conforman la organización.

Para la evaluación del desempeño de equipos, el SGD se fundamenta en la aplicación de la metodología de planificación "Administración del Desempeño Estratégico" que se conocerá por sus siglas en inglés "Strategic Performance Management" (SPM), y que responde a los requerimientos de información del SGD, el cual está documentado en la guía de operación correspondiente, bajo la Gerencia de Planificación, por lo que el esquema de planificación no forma parte del Manual.

Para la evaluación del desempeño individual, el SGD se fundamenta en los indicadores de desempeño y en las competencias conductuales establecidas en las descripciones de los puestos funcionales.

### 1.3. Responsabilidad Administrativa

La Dirección de Desarrollo Humano y Administración, a través de la Gerencia de Desarrollo Humano, será la unidad organizativa asignada para la administración y aplicación del Subsistema de Gestión del Desempeño.

Si bien, la responsabilidad administrativa de la gestión del desempeño recae en la Gerencia de Desarrollo Humano, todos y cada uno de los Directores, Gerentes y Jefes dentro de la Institución son responsables de la aplicación del sistema.



La Gerencia de Desarrollo Humano, será la unidad organizativa asignada por la Dirección Ejecutiva para la administración y aplicación del Subsistema de Gestión del Desempeño. Las modificaciones o cambios a este Manual serán potestad de la Dirección Ejecutiva, por lo que la Gerencia de Desarrollo Humano presentará las recomendaciones de cambio para la aprobación correspondiente.

De igual forma, la Gerencia de Desarrollo Humano, deberá estar pendiente de realizar actualizaciones en las políticas y procesos, actualizando éstos en el Manual, a manera de adecuarse a las realidades del entorno organizativo.

## 2. Objetivos y Políticas del SGD

### 2.1. Objetivos del SGD

- Mantener en la organización una evaluación válida y confiable del desempeño del empleado en su trabajo, para que la Administración Superior pueda tomar las decisiones adecuadas que tienen que ver con el mérito.
- Mantener un esquema uniforme de evaluación para todo el personal de la Institución, minimizando con ello los criterios individuales y subjetivos en la calificación del desempeño.
- Proporcionar un mecanismo formal, a través del cual cada Jefe pueda informar a sus colaboradores sobre lo que particularmente se espera de cada uno en su trabajo.
- Permitir al empleado obtener reconocimiento a sus logros y méritos en el trabajo y que estos no pasen desapercibidos para la organización.

### 2.2. Políticas Básicas del SGD

El CNR establece como una de sus políticas básicas, el reconocer la importancia de la gestión del desempeño individual del empleado en su trabajo, y con base en esto tomar acciones que tiendan al desarrollo del personal, a través de planes de capacitación y entrenamiento consistentes con las políticas correspondientes. Asimismo, considera que una evaluación objetiva y formal del desempeño del empleado permite destacar la contribución que hace la persona hacia la Institución, a través del desempeño de sus funciones, ya que no reconocer el mérito en el desempeño del trabajo, o no hacer nada para mejorarlo, cuando se sabe que hay deficiencias claras en tal desempeño, solo conduce a la desmotivación y al rendimiento pobre en el trabajo, y asimismo a que se dificulte el logro de los objetivos de la Institución y la búsqueda de una mejora continua para alcanzar niveles óptimos de efectividad, eficiencia y productividad en las labores.

La evaluación del desempeño se realiza con objetividad cuando ésta se basa para su medición en lo que el empleado logra, por lo que es política del CNR reconocer como desempeño exclusivamente los logros cuantitativos alcanzados por el personal, tanto como parte de una unidad organizativa, como en lo individual en el desempeño del puesto funcional.

Cada jefe tiene la enorme responsabilidad de evaluar a su personal con exactitud y objetividad, y de proporcionar un clima en donde los empleados puedan realizar su máxima contribución en sus respectivas funciones y responsabilidades en la organización.

### 2.3. Políticas Específicas del SGD

- La evaluación del desempeño dentro del SGD estará fundamentada en los resultados anuales del SPM, el cual es administrado por la Gerencia de Planificación, así como en una evaluación individual por parte del jefe inmediato, a partir del cumplimiento de los indicadores del desempeño y de las competencias conductuales manifestadas en sus funciones; todo ello de acuerdo a los procedimientos establecidos en este manual.
- La evaluación individual se realizará dos veces al año. El resultado anual del componente individual será el promedio de ambas evaluaciones, mientras que el componente de equipo será el resultado anual del SPM; cuando por razones ajenas al personal, no se pueda realizar una de las dos evaluaciones, la evaluación efectuada será tomada como doble.
- La Gerencia de Desarrollo Humano, será responsable de preparar y distribuir oportunamente toda la información necesaria para llevar a cabo las evaluaciones individuales, asimismo será responsable de archivar un consolidado anual de los resultados de éstas en el expediente personal del empleado y de informar sobre éste cuando sea requerido.
- Aquellos empleados que no tengan seis meses de laborar para la Institución, al momento de realizarse dicho proceso, no serán sujetos de evaluación en su componente individual. En estos casos cualquier acción de mérito y desarrollo relacionadas con los resultados de la evaluación del desempeño no aplicarán, sino hasta concluido el siguiente período de evaluación.
- En casos especiales, debidamente justificados, se podrán evaluar a aquellos empleados que tengan menos de seis meses de laborar para la Institución.
- En los casos que el empleado cuente con menos de 6 meses de desempeñarse bajo la responsabilidad de un jefe particular, éste deberá contrastar sus evaluaciones individuales con las del jefe inmediato superior, a fin de intercambiar opiniones.

- Todo empleado tendrá derecho a apelar el resultado de su evaluación individual. Estos casos serán revisados por el Gerente o Director correspondiente según sea el nivel jerárquico del solicitante. El Gerente o Director dispondrá de 3 días hábiles para resolver todos los casos que se presenten en cada período de evaluación.

El Gerente o Director analizará directamente los casos de revisión, y se reunirá con las personas que considere pertinente para llegar a una ratificación o modificación de la evaluación individual. En cualquier caso la decisión del Gerente o Director será inapelable.

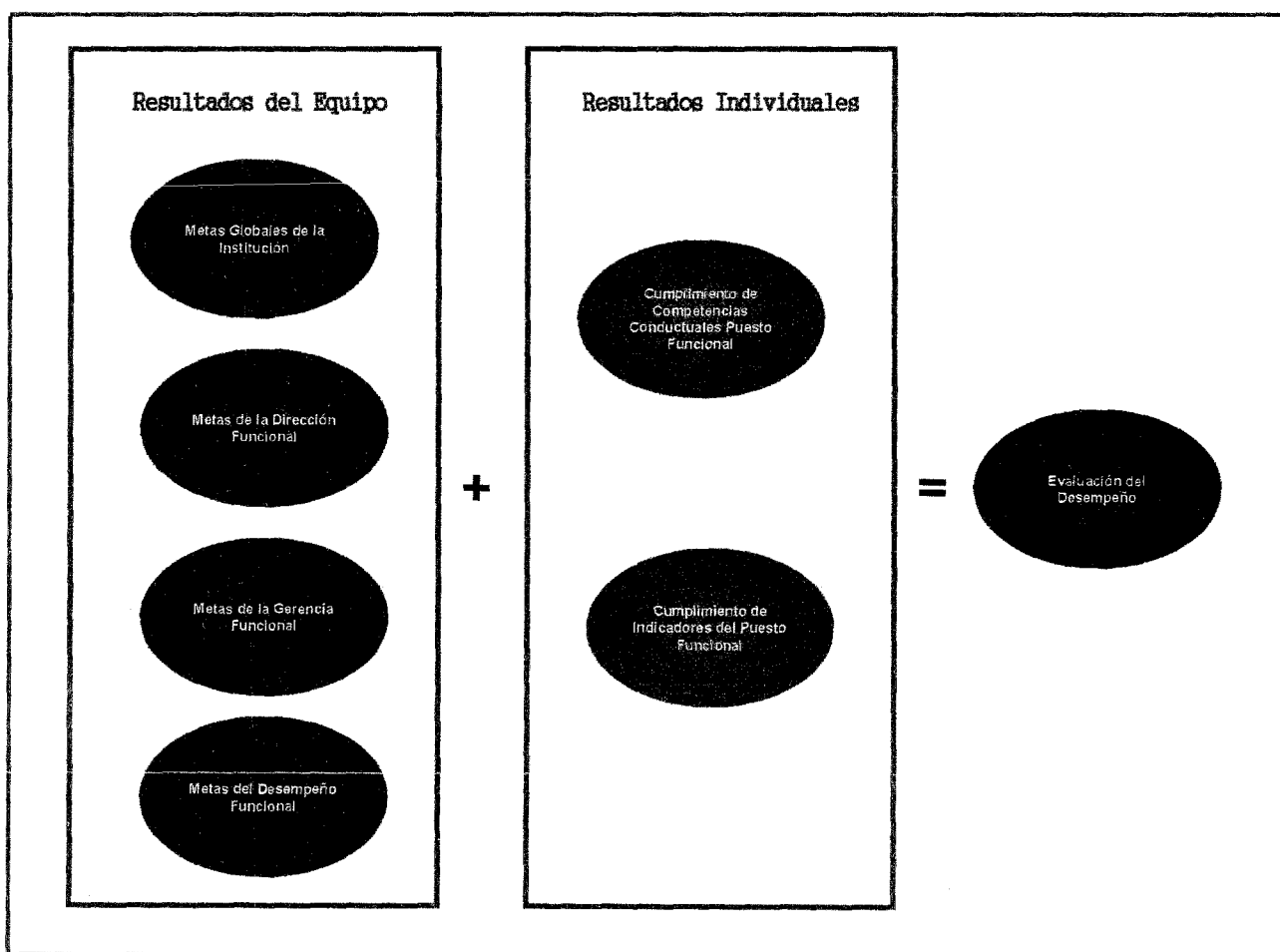
Para tener derecho a revisión el empleado deberá firmar la evaluación en señal de "enterado", y marcar "No" en la casilla "Estoy de acuerdo con la evaluación", con lo cual se indica el deseo de revisión. No se admitirán revisión de evaluaciones individuales que carecen de la firma del empleado evaluado.

Las evaluaciones individuales que requieren revisión deberán ser emitidas directamente por el jefe responsable de la evaluación, quien la entregará a su jefe superior, para que sea éste quien efectúe la revisión correspondiente y de una resolución a dicha solicitud.

- La evaluación del desempeño individual no se considerará oficial sin las firmas del evaluador y el empleado evaluado ya sea que se haya realizado un proceso de revisión, o no. La firma del empleado no es señal de aceptación de la evaluación. Simplemente confirma que se le informó del resultado y lo dialogó con su jefe.
- Para colaboradores cuya evaluación del desempeño sea inferior a 75% en dos períodos consecutivos, se analizará la renovación de su contrato para un nuevo período.

### 3. Componentes del SGD

El SGD se integra de dos componentes básicos: Resultados de Equipo y Resultados Individuales. Los resultados de equipo provienen del nivel de logro alcanzado en las metas trazadas para el año, tanto a nivel institucional como funcional. El resultado individual proviene de los resultados generados por el empleado a partir de lo que se espera como productos en el puesto que desempeña y las competencias conductuales demostradas, tal como lo define la descripción del puesto funcional.



La evaluación de los resultados de equipo provienen del cumplimiento de las metas que se han definido para cada una de las capas jerárquicas existentes, a partir del SPM. En este sentido, por ejemplo, el resultado de equipo en lo que respecta al nivel institucional será directamente el porcentaje de logro que la Institución mostró en el Cuadro de Desempeño Organizacional (CDO), respecto a las metas trazadas para el año.

La evaluación de los resultados individuales se realizará mediante una apreciación objetiva de parte del jefe inmediato respecto al nivel de cumplimiento que el empleado ha demostrado respecto a los productos e indicadores de desempeño y las competencias conductuales definidas para el puesto funcional que desempeña. Estos productos y competencias están definidos en el Manual de Descripción de Puestos. Eventualmente, y para los puestos en que ello sea posible, esta evaluación será 100% cuantitativa, en la medida en que se implementan sistemas de medición de los indicadores operativos a lo largo de la organización.

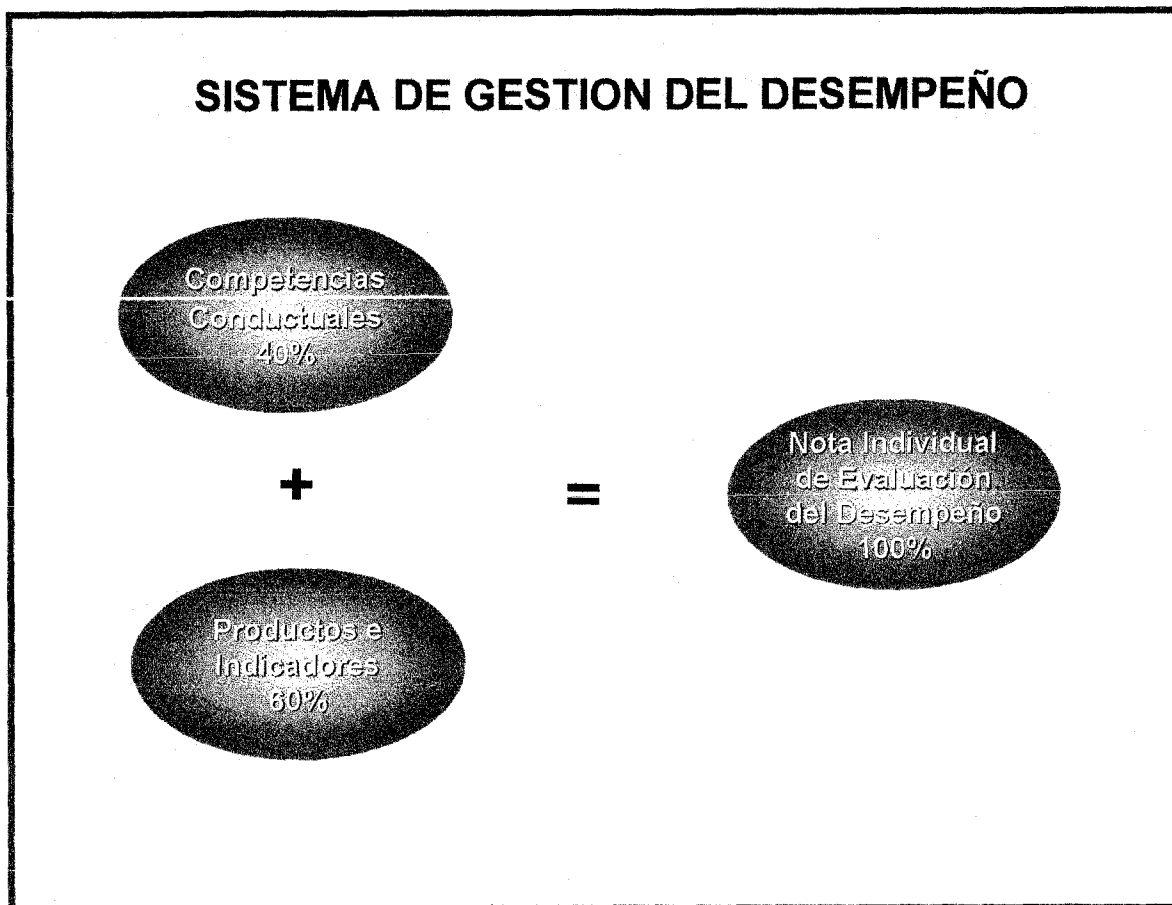
El componente de evaluación individual aplica para todos los puestos de la Institución, es decir los directivos, gerenciales, mandos medios, operativos y técnicos. Para todos los puestos, la evaluación estará conformada por el componente de equipo y su evaluación individual.



| Grupo de Desempeño | Descripción                                                                                                                                  | CDO  | CDF Nivel 1                         | CDF Nivel 2                         | CDF Nivel 3                         | Evaluación Desempeño Individual |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1                  | Director Ejecutivo / Subdirector Ejecutivo                                                                                                   | 100% |                                     |                                     |                                     |                                 |
| 2                  | Puestos que reportan directamente a la Dirección / Subdirección Ejecutiva (típicamente puestos de <b>director funcional</b> ).               | 40%  | 60% Evaluación Desempeño Individual |                                     |                                     |                                 |
| 3                  | Puestos que reportan directamente a puestos del grupo 2 (típicamente puestos de <b>gerente funcional</b> ).                                  | 20%  | 20%                                 | 60% Evaluación Desempeño Individual |                                     |                                 |
| 4                  | Puestos que reportan directamente a puestos del grupo 3 (típicamente puesto de <b>jefe funcional</b> ).                                      | 10%  | 10%                                 | 20%                                 | 60% Evaluación Desempeño Individual |                                 |
| 5                  | Puestos que reportan directa o indirectamente a puestos del grupo 4 (típicamente puestos <b>técnicos y operativos</b> ).                     | 5%   | 5%                                  | 10%                                 | 20%                                 | 60%                             |
| 6                  | Puestos <b>administrativos de staff sin mando</b> que reportan directamente a puestos de grupo 1 (Ej.: Secretaria de la Dirección Ejecutiva) | 10%  |                                     |                                     |                                     | 90%                             |
| 7                  | Puestos <b>administrativos de staff sin mando</b> que reportan directamente a puestos de grupo 2 (Ej.: Secretaria de Dirección).             |      | 10%                                 |                                     |                                     | 90%                             |
| 8                  | Puestos <b>administrativos de staff sin mando</b> que reportan directamente a puestos de grupo 3 (Ej.: Secretaria de Gerencia).              |      |                                     | 10%                                 |                                     | 90%                             |

Como es de esperarse, el mayor énfasis en el cálculo de la evaluación del desempeño se encuentra en el dominio más cercano al empleado, sin embargo, el desempeño del empleado también se ve afectado por los logros superiores, en un porcentaje menor.

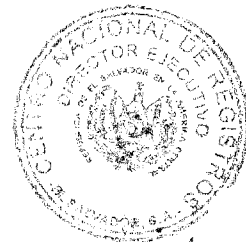




### Ejemplos de Cálculo de Nota Individual del Desempeño

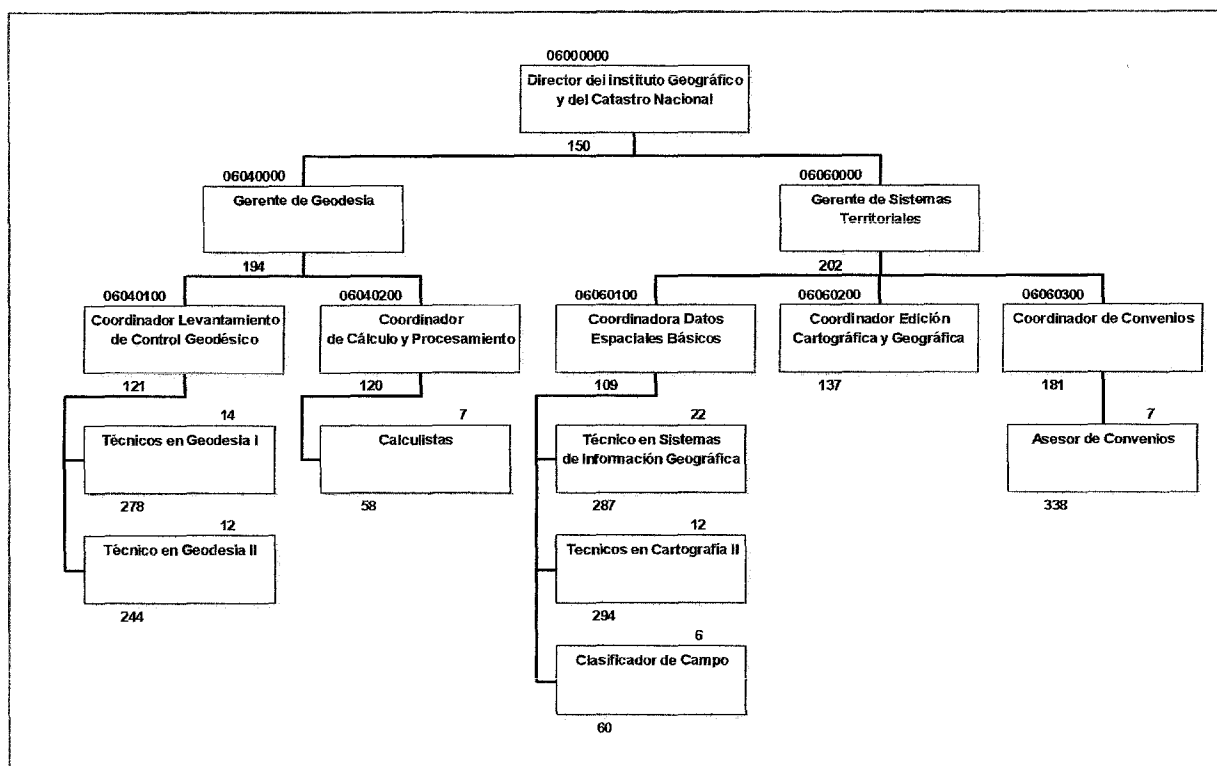
**Nota individual desempeño 95**  
**Nota competencias conductuales 85**

$$\begin{aligned} &= ( 95 \times 0.60 ) + ( 85 \times 0.40 ) \\ &= 57 + 34 \\ &= 91 \end{aligned}$$



## 4.2. Ejemplos de Cálculo

Para los ejemplos que se presentan, asumamos los siguientes resultados en cuanto al cumplimiento de metas en la Institución:



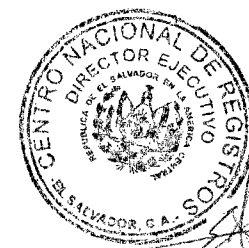
| Rubro                                                        | Nivel de Cumplimiento de Metas Anuales |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| CNR (CDO)                                                    | 95.0%                                  |
| Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional   | 91.3%                                  |
| Gerencia de Sistemas Territoriales                           | 75.0%                                  |
| Departamento de Cálculo y Procesamiento                      | 70.00%                                 |
| Nota Individual Director del IGCN                            | 90                                     |
| Nota Individual Gerente de Sistemas Territoriales            | 95                                     |
| Nota Individual Jefe Departamento de Cálculo y Procesamiento | 90                                     |

### Ejemplo 1

#### **Director del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional (Grupo de Desempeño # 2)**

*Evaluación Individual 91*

$$\begin{aligned}
 \text{Desempeño} &= ((\% \text{Cumplimiento de Metas Institucionales}) \times 40\% + \\
 &\quad ((\text{Nota Individual}) \times 60\%)) \\
 &= (95 \times 0.40) + (91.30 \times 0.60)
 \end{aligned}$$



$$= ( 38 + 54.78 )$$

$$= 92.78$$

## Ejemplo 2

### **Gerente de Sistemas Territoriales (Grupo de Desempeño # 3)**

*Evaluación Individual 95*

$$\begin{aligned} \text{Desempeño} = & ((\% \text{ Cumplimiento de Metas Institucionales}) \times 20\%) + \\ & ((\% \text{ Cumplimiento de Metas de Dirección}) \times 20\%) + \\ & ((\% \text{ Calificación Evaluación Individual}) \times 60\%) \end{aligned}$$

$$= (95 \times 0.2) + (91.3 \times 0.2) + (95 \times 0.6)$$

$$= 19 + 18.26 + 57$$

$$= 94.26$$

## Ejemplo 3

### **Coordinador Edición Cartográfica y Geográfica (Grupo de Desempeño # 4)**

*Evaluación Individual 90*

#### **Evaluación Competencias Conductuales 85**

$$\begin{aligned} \text{Desempeño} = & ((\% \text{ Cumplimiento de Metas Institucionales}) \times 10\%) + \\ & ((\% \text{ Cumplimiento de Metas de Dirección}) \times 10\%) + \\ & ((\% \text{ Cumplimiento de Metas de Gerencia}) \times 20\%) + \\ & ((\% \text{ Calificación Evaluación Individual}) \times 60\%) \end{aligned}$$

$$= (95 \times 0.1) + (91.3 \times 0.1) + (75 \times 0.2) + (90 \times 0.6)$$

$$= 9.50 + 9.13 + 15 + 54$$

$$= 87.63$$



#### Ejemplo 4

##### **Calculista (Grupo de Desempeño # 5)**

Evaluación Individual 93

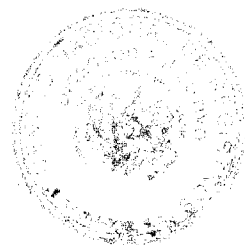
$$\begin{aligned}
 \text{Desempeño} &= ((\% \text{ Cumplimiento de Metas Institucionales}) \times 5\%) + \\
 & ((\% \text{ Cumplimiento de Metas de Dirección}) \times 5\%) + \\
 & ((\% \text{ Cumplimiento de Metas de Gerencia}) \times 10\%) + \\
 & ((\% \text{ Cumplimiento de Metas de Departamento}) \times 20\%) + \\
 & ((\% \text{ Calificación Evaluación Individual}) \times 60\%) \\
 &= (95 \times 0.05) + (91.3 \times 0.05) + (75 \times 0.1) + (70 \times 0.2) + (93 \times 0.6) \\
 &= 4.75 + 4.57 + 7.5 + 14 + 55.8 \\
 &= 86.62
 \end{aligned}$$

#### Ejemplo 5

##### **Asistente Administrativa del Director del IGCN (Grupo de Desempeño # 7)**

Evaluación Individual 85

$$\begin{aligned}
 \text{Desempeño} &= ((\% \text{ Cumplimiento de Metas de Dirección}) \times 10\%) + \\
 & ((\% \text{ Calificación Evaluación Individual}) \times 90\%) \\
 &= (91.3 \times 0.10) + (85 \times 0.90) \\
 &= 9.13 + 76.50 \\
 &= 85.63
 \end{aligned}$$



## 5. La Evaluación Individual

- La Gerencia de Desarrollo Humano enviará una notificación a los Directores, Gerentes y Jefes de Unidades Staff, informando que ya está disponible el sistema para la evaluación individual de sus colaboradores.
- Cada jefe procederá a completar un formulario de evaluación por cada uno de sus colaboradores técnicos y operativos, calificando en la escala de 10 puntos cada uno de los productos esperados, de igual forma se evaluarán las competencias conductuales demostradas en el puesto, reflexionando para ello sobre el desempeño observado en el empleado durante el semestre sujeto a evaluación.
- En la columna de “Evidencias Observables”, el evaluador deberá detallar cualidades de los productos obtenidos por el colaborador y el comentario de las competencias conductuales será reflejado en dicha columna de acuerdo a la nota obtenida por el empleado, a manera de justificar la calificación otorgada. Siempre que sea posible y práctico, la calificación que determine el jefe será un cálculo matemático que divida el promedio de cantidad / calidad real de productos obtenidos entre la cantidad / calidad de productos esperados.
- Una vez se ha completado la sección el jefe deberá programar una reunión de diálogo, de la evaluación con el colaborador en la cual le comunique dicha evaluación y dé oportunidad a éste para que se exprese su opinión al respecto.
- El jefe deberá detallar en la sección “Diálogo de la evaluación “ un resumen de los puntos conversados con el colaborador, tales como puntos de acuerdo y puntos de desacuerdo, si lo hubiesen. Será importante que en los casos que se presente un desempeño bajo menos de 7 se detallen las competencias técnicas y/o conductuales que principalmente estén limitando dicho desempeño, como insumo para el Subsistema de Gestión de Desarrollo.

Una vez se ha completado el diálogo, el jefe deberá imprimir el formulario para proceder a la firma del mismo. En caso que el colaborador no este de acuerdo con la evaluación podrá marcar la casilla “NO” en el espacio provisto, no obstante, deberá firmar el formulario en señal de que se realizó el diálogo.

La hoja de evaluación en las cuales no este de acuerdo el colaborador pasarán a la instancia de revisión, tal cual lo estipulan las políticas del presente manual para que se dictamine si la evaluación se mantiene o debe modificarse. El dictamen deberá ser detallado en la sección “Revisión”.

El jefe deberá sacar una copia de la evaluación para sus registros y deberá enviar el original a la Gerencia de Desarrollo Humano.

- Si por cualquier motivo el colaborador se resiste a firmar el formulario, el evaluador deberá enviar adjunto al formulario una nota firmada explicando dicha situación.
- Todos los formularios deberán pasar a firma del jefe inmediato del evaluador, ya sea que se solicite una revisión o no. En las que se solicite revisión el jefe del evaluador deberá documentar su dictamen en la sección "Revisión", el cual será inapelable.
- Luego de la firma, el jefe del evaluador remitirá de nuevo los formularios al evaluador, quien sacará una copia de cada uno para sus registros y enviará el original a la Gerencia de Desarrollo Humano.

El presente Manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

  
**Dr. José Enrique Argumedo**  
**Director Ejecutivo**



Fecha de aprobación: 01 JUL 2010

San Salvador, junio de 2010.

La evaluación del desempeño se realiza con objetividad cuando ésta se basa para su medición en lo que el empleado logra, por lo que es política del CNR reconocer como desempeño exclusivamente los logros cuantitativos alcanzados por el personal, tanto como parte de una unidad organizativa, como en lo individual en el desempeño del puesto funcional.

Cada jefe tiene la enorme responsabilidad de evaluar a su personal con exactitud y objetividad, y de proporcionar un clima en donde los empleados puedan realizar su máxima contribución en sus respectivas funciones y responsabilidades en la organización.

### 2.3. Políticas Específicas del SGD

- La evaluación del desempeño dentro del SGD estará fundamentada en los resultados anuales del SPM, el cual es administrado por la Gerencia de Planificación, así como en una evaluación individual por parte del jefe inmediato, a partir del cumplimiento de los indicadores del desempeño y de las competencias conductuales manifestadas en sus funciones; todo ello de acuerdo a los procedimientos establecidos en este manual.
- La evaluación individual se realizará dos veces al año. El resultado anual del componente individual será el promedio de ambas evaluaciones, mientras que el componente de equipo será el resultado anual del SPM; cuando por razones ajenas al personal, no se pueda realizar una de las dos evaluaciones, la evaluación efectuada será tomada como doble.
- La Gerencia de Desarrollo Humano, será responsable de preparar y distribuir oportunamente toda la información necesaria para llevar a cabo las evaluaciones individuales, asimismo será responsable de archivar un consolidado anual de los resultados de éstas en el expediente personal del empleado y de informar sobre éste cuando sea requerido.
- Aquellos empleados que no tengan seis meses de laborar para la Institución, al momento de realizarse dicho proceso, no serán sujetos de evaluación en su componente individual. En estos casos cualquier acción de mérito y desarrollo relacionadas con los resultados de la evaluación del desempeño no aplicarán, sino hasta concluido el siguiente período de evaluación.
- En los casos que el empleado cuente con menos de 6 meses de desempeñarse bajo la responsabilidad de un jefe particular, éste deberá contrastar sus evaluaciones individuales con las del jefe inmediato superior, a fin de intercambiar opiniones.
- Todo empleado tendrá derecho a apelar el resultado de su evaluación individual. Estos casos serán revisados por el Gerente o Director correspondiente según sea el nivel jerárquico del solicitante. El Gerente o Director dispondrá de 3 días hábiles para resolver todos los casos que se presenten en cada período de evaluación.

El Gerente o Director analizará directamente los casos de revisión, y se reunirá con las personas que considere pertinente para llegar a una ratificación o modificación de la evaluación individual. En cualquier caso la decisión del Gerente o Director será inapelable.

Para tener derecho a revisión el empleado deberá firmar la evaluación en señal de "enterado", y marcar "No" en la casilla "Estoy de acuerdo con la evaluación", con lo cual se indica el deseo de revisión. No se admitirán revisión de evaluaciones individuales que carecen de la firma del empleado evaluado.

Las evaluaciones individuales que requieren revisión deberán ser emitidas directamente por el jefe responsable de la evaluación, quien la entregará a su jefe superior, para que sea éste quien efectúe la revisión correspondiente y de una resolución a dicha solicitud.

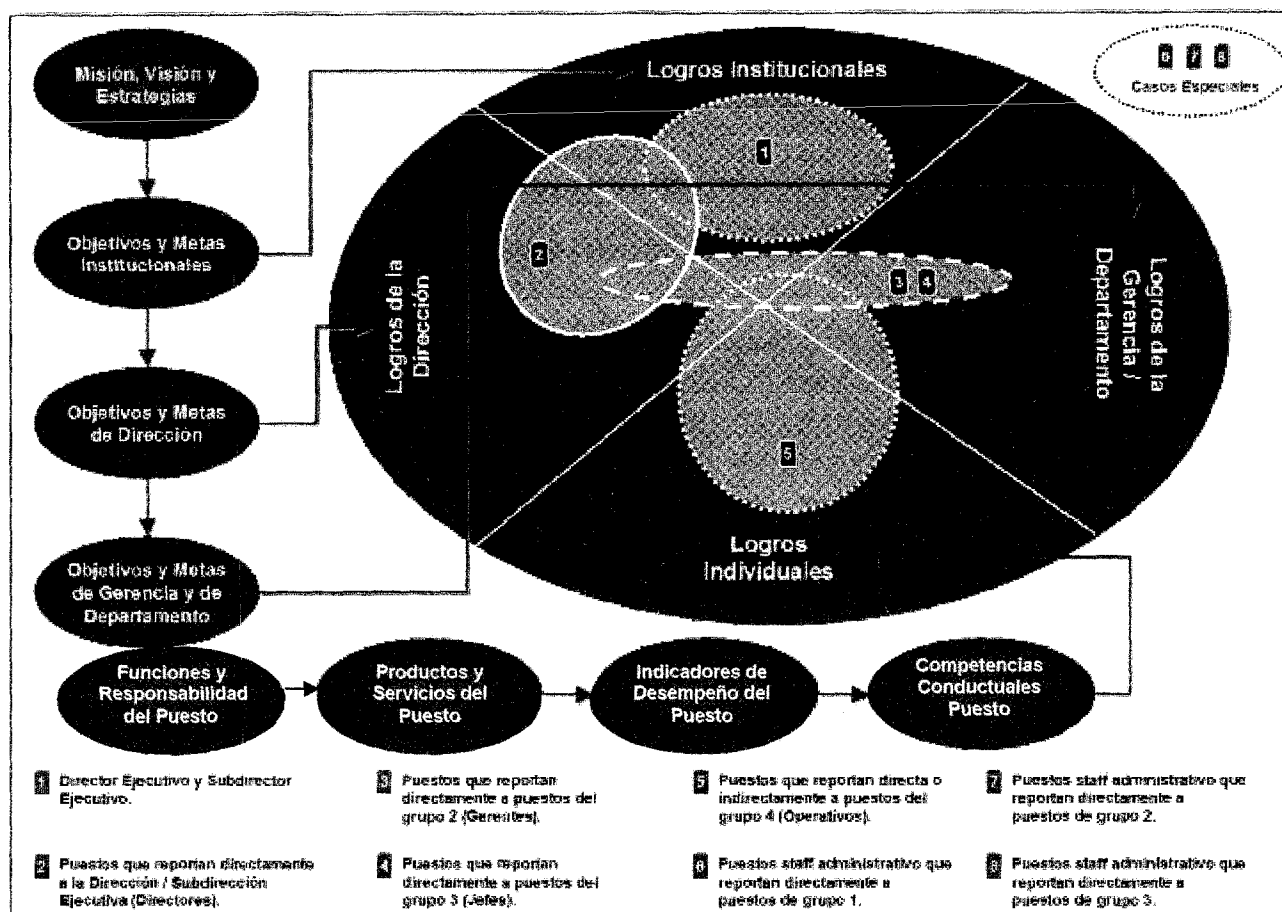
- La evaluación del desempeño individual no se considerará oficial sin las firmas del evaluador y el empleado evaluado ya sea que se haya realizado un proceso de revisión, o no. La firma del empleado no es señal de aceptación de la evaluación. Simplemente confirma que se le informó del resultado y lo dialogó con su jefe.
- Para colaboradores cuya evaluación del desempeño sea inferior a 75% en dos períodos consecutivos, se analizará la renovación de su contrato para un nuevo período.



## 4. Mecánica de Aplicación

### 4.1. Modelo Básico

Una vez que se ha evaluado el cumplimiento de las metas anuales planificadas a lo largo de la organización mediante el programa del SPM, la aplicación de la evaluación del desempeño es relativamente simple, y su particularidad reside en la forma como se toman en cuenta los diferentes componentes para generar una calificación final de desempeño en cada empleado.



En el diagrama se esquematizan las diferentes combinaciones de cálculo de desempeño para los diferentes grupos jerárquicos. A continuación se presenta la tabla de distribución porcentual que permitirá realizar los cálculos de calificación del desempeño para cada grupo jerárquico: