

## CÓDIGO 971

# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<b>Autorizado:</b>	Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a)
<b>Revisado:</b>	Gerente(a) Administrativo(a)
	Gerente(a) de Planificación
	Jefe(a) Área de Desarrollo Organizacional
<b>Responsable de Proceso:</b>	Jefe(a) Área de Gestión y Desarrollo Humano

**“Este documento es conforme al original firmado”**

<b>Fecha de creación:</b> 11 de febrero de 2009	<b>Fecha de vigencia:</b> 01 de febrero de 2021	<b>Versión:</b> 08
--	--	-----------------------



## INDICE

	Página No.
<b>I. GENERALIDADES .....</b>	<b>3</b>
1. Objetivo(s) .....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones .....	3
<b>II. RESPONSABILIDADES .....</b>	<b>5</b>
<b>III. DISPOSICIONES O POLÍTICAS.....</b>	<b>7</b>
1. Del Sistema de Evaluación del Desempeño .....	7
2. Del bono por evaluación por desempeño.....	11
<b>IV. MARCO REGULATORIO O DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....</b>	<b>12</b>
<b>V. MODIFICACIONES REALIZADAS .....</b>	<b>13</b>

### I. GENERALIDADES

#### 1. Objetivo(s)

- a) Mejorar el desempeño del recurso humano de la Institución, a través de un mecanismo que permita orientar los esfuerzos de las diferentes unidades organizativas en función del logro de las principales metas institucionales.
- b) Facilitar una valoración individual del desempeño y las competencias de cada empleado(a), proporcionando a los(as) evaluadores(as) un mecanismo a través del cual puedan informar al personal bajo su cargo el resultado individual y colectivo, destacando sus fortalezas y principales áreas de mejora.
- c) Establecer el mecanismo que permita efectuar reconocimiento económico por el buen desempeño del personal, siempre y cuando las condiciones financieras de la Institución lo permitan. Dicho reconocimiento estará relacionado directamente con la calificación final obtenida por cada empleado(a) en la evaluación del desempeño.
- d) Proporcionar a la Administración Superior la herramienta que facilite la orientación de esfuerzos, tanto individuales como colectivos, al logro de los objetivos y metas institucionales más relevantes y de mayor impacto.

#### 2. Alcance

Este instrumento normativo es aplicable a todos los puestos de trabajo de la Institución, con excepción de los(as) miembros(as) de Asamblea de Gobernadores(as), Consejo de Vigilancia, Junta Directiva y los puestos de trabajo cuya naturaleza no esté directamente relacionada con el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Institución.

#### 3. Definiciones

Para efectos de este instrumento al Fondo Social para la Vivienda se le denominará “Fondo”. Además, se definen los aspectos siguientes:

##### a) Acciones de mejora

Actividades que define el(la) evaluador(a) a(la) evaluado(a) en la evaluación del desempeño, con el fin de fortalecer las competencias conductuales y el desempeño para el próximo período.

**b) Administración Superior**

Se refiere a Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a) y Gerente(a) General.

**c) Competencias conductuales**

Elementos que permiten emitir una evaluación sobre el comportamiento de empleado(a) durante la realización de su trabajo, y que son apoyo para la consecución de los resultados individuales y globales.

**d) Componente evaluativo**

Elementos sujetos de evaluación, los cuales son: cumplimiento de metas, indicadores de desempeño individual y competencias conductuales de(la) evaluado(a).

**e) Cumplimiento de metas**

Logro alcanzado sobre las principales metas institucionales.

**f) Indicadores de desempeño Individual**

Es la medición del nivel de logro o cumplimiento alcanzado por el personal en los resultados esperados en su puesto de trabajo.

**g) Escala de calificación**

Serie que permite materializar la evaluación del desempeño que realiza jefe(a) inmediato(a) respecto al nivel de desempeño mostrado por el(a) empleado(a).

**h) Fortalezas y áreas de mejora**

Aspectos en los que el personal destaca sus habilidades, destrezas y cualidades laborales, así como en lo que necesita mejorar.

**i) Grupo ocupacional**

Clasificación del personal de la Institución de acuerdo a las características de grupos comunes a los puestos de trabajo que lo integran.

**j) Grupo ocupacional, Puesto Administrativo y Técnico (ADT)**

Puestos cuya responsabilidad principal es la ejecución de labores de tipo técnico, administrativo u operativo. Los(as) Gerentes(as)/Jefes(as) se apoyan en este grupo ocupacional para lograr los resultados esperados. Su función primordial es ejecutar un trabajo dentro del marco normativo institucional aplicable, está bajo la dirección de un(a) superior(a) inmediato(a) quien asigna y controla su trabajo. También son parte de este grupo ocupacional los puestos que tienen una responsabilidad de supervisión básica sobre equipos de

trabajo, sin embargo, su objetivo es la ejecución, más que la dirección como es el caso de Coordinadores(as).

**k) Grupo ocupacional, Puesto de Dirección, Gerencia y Jefatura (DGJ)**

Puestos cuya función principal es la dirección y supervisión de una unidad organizativa, responsables de lograr resultados a través del manejo de recursos humanos, financieros, físicos y/o materiales; para lo cual realizan planificación, programación, organización y asignación de actividades.

**l) Grupo ocupacional, Puesto de Servicio (SRV)**

Puestos que brindan un servicio determinado a las unidades organizativas, en su mayoría son puestos operativos directamente responsables de la ejecución de labores que requieren de esfuerzo físico como: ordenanzas, motoristas, auxiliares generales de servicio, orientadores de público.

**m) Grupo ocupacional, Puesto de Servicio al(a) Cliente(a) (PAC)**

Puestos que brindan un servicio determinado a cliente(a) externo(a) de la institución. Estos puestos requieren de un manejo de competencias enfocadas a la atención con calidad. Su función principal es ejecutar un trabajo dentro del marco normativo institucional aplicable, está bajo la dirección de un(a) superior(a) inmediato(a) quien asigna y controla su trabajo.

**n) Hoja de evaluación de desempeño individual**

Formulario que consolida información de identificación de empleado(a), evaluación de resultados institucionales alcanzados, calificación de competencias, calificación final, fortalezas, áreas de mejora y planes de acción para el(a) empleado(a) evaluado(a).

**o) Sistema de Evaluación del Desempeño**

Mecanismo que permite reconocer principalmente el logro de objetivos y metas colectivas, cumplimiento de indicadores de desempeño individual y competencias conductuales del personal que contribuyen a los resultados institucionales.

## II. RESPONSABILIDADES

### 1. De la Junta Directiva

- a) Autorizar a propuesta de Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a), los cambios que se consideren adecuados para el mejor funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

- b) Autorizar la cuantía, periodicidad y forma de pago del bono para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño, tomando en cuenta las condiciones financieras de la Institución.

### **2. De Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a)**

- a) Establecer las metas institucionales para cada período a evaluar.
- b) Proporcionar la calificación de los objetivos y metas institucionales para cada período evaluado.

### **3. De Gerente(a) Administrativo(a)**

- a) Supervisar la efectiva aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- b) Presentar a la Administración Superior, para su aprobación, recomendaciones pertinentes al Sistema de Evaluación del Desempeño.
- c) Informar al final de cada año evaluado, los resultados obtenidos en el Sistema de Evaluación del Desempeño.

### **4. De Jefe(a) Área de Gestión y Desarrollo Humano**

- a) Realizar la evaluación del desempeño en el mes siguiente de haber finalizado el período a evaluar.
- b) Informar los resultados obtenidos en cada período a Gerente(a) Administrativo(a).
- c) Presentar a Gerente(a) Administrativo(a) cuando se considere conveniente, propuestas de modificación al Sistema de Evaluación del Desempeño.
- d) Mantener actualizadas las bases de datos que son utilizadas para el Sistema de Evaluación del Desempeño, preparar y distribuir oportunamente toda la información necesaria para llevar a cabo la evaluación del desempeño de cada período.
- e) Resguardar las evaluaciones del desempeño de cada empleado(a) y asegurar que una copia de la hoja de evaluación del desempeño individual se archive en su expediente personal.
- f) Dar seguimiento a las solicitudes de apelación de los(as) evaluados(as).
- g) Realizar seguimiento a las calificaciones inferiores al puntaje mínimo requerido en el componente evaluativo de competencias.
- h) Ejecutar el pago del bono correspondiente al período evaluado.

### 5. De los(as) evaluadores(as) del desempeño

- a) Proporcionar las condiciones para que el personal pueda realizar su máxima contribución en el desarrollo de sus respectivas funciones y responsabilidades.
- b) Comunicar al personal sobre las competencias conductuales y los indicadores de desempeño individual que serán evaluados durante el período.
- c) Desarrollar la evaluación del desempeño en el período establecido por el Área de Gestión y Desarrollo Humano.
- d) Evaluar al personal con exactitud y objetividad en el marco del período evaluado.
- e) Comunicar al personal bajo su cargo los resultados obtenidos en el componente evaluativo, detallando las fortalezas y las acciones de mejora a realizar.
- f) Apoyar en la resolución de los casos de apelación de evaluaciones.

### 6. De los(as) evaluados(as) por desempeño

- a) Poner su máximo empeño laboral para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- b) Cumplir con las metas establecidas en los indicadores de desempeño individual.
- c) Mostrar un comportamiento acorde a los valores institucionales establecidos en el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- d) Atender las áreas de mejora identificadas por el(la) jefe(a) inmediato(a), a fin de fortalecer su desempeño laboral.
- e) Firmar la hoja de evaluación del desempeño individual, en señal de que se le ha comunicado su evaluación.
- f) Aceptar la resolución final en caso de apelación.

## III. DISPOSICIONES O POLÍTICAS

### 1. Del Sistema de Evaluación del Desempeño

- a) La clasificación de los(as) evaluadores(as) del desempeño y evaluados(as) estará determinada por la estructura organizativa, en tal sentido cada jefe(a) inmediato(a) evaluará al personal bajo su responsabilidad.
- b) Serán evaluadores(as) del desempeño Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a), Gerentes(as), Jefes(as), y Coordinadores(as) que tengan personal bajo su cargo.
- c) Cada evaluador(a) realizará un seguimiento bimensual para revisar los controles establecidos, resultados y corregir desviaciones si las hubieran.
- d) La evaluación del desempeño se realizará después de haber finalizado el período a evaluar, para lo cual se requerirá contar con la información financiera,

- contable y operativa que proporcione el insumo necesario para desarrollar la evaluación correspondiente.
- e) La evaluación del desempeño se realizará en forma cuatrimestral a lo largo de cada año, siendo los períodos de evaluación:
- Enero – abril.
  - Mayo – agosto.
  - Septiembre – Diciembre.
- f) El 100% de la evaluación del desempeño individual será determinada por los componentes siguientes: indicadores de desempeño individual, competencias conductuales de empleado(a) y el resultado de las principales metas institucionales. Para el(la) Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a), la evaluación estará determinada por el 80% para cumplimiento de metas institucionales clave acreditando en forma automática, el máximo de puntuación establecida para el componente de competencias conductuales (20%). La tabla de distribución de los componentes de evaluación del desempeño está comprendida de la siguiente manera:

Componentes	%
A. Indicadores de desempeño Individuales	30
B. Competencias conductuales	20
C. Cumplimiento de metas	50
<b>Total</b>	<b>100</b>

- g) Cuando un(a) empleado(a) renuncie a la Institución antes de la fecha de pago de bono, como resultado de la evaluación del desempeño de un período determinado, se le evaluará considerando lo establecido en este instrumento normativo, con la excepción de que únicamente le será evaluado el componente de competencias conductuales, el cual representará el 100% de los componentes de evaluación. Esto procederá solamente para empleados(as) que finalizan nombramiento o interponen su renuncia en forma definitiva.
- h) Las metas y objetivos institucionales serán definidas al inicio de cada año, por Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a), quien establecerá las metas y pesos correspondientes para cada cuatrimestre, debidamente autorizadas por Junta Directiva. Cuando por razones debidamente justificadas se haga imposible dar cumplimiento a una meta o surjan nuevas necesidades que cambien las prioridades de trabajo, se autorizarán los cambios o ajustes correspondientes. Para los casos en que la meta haya sido superada, no se podrá asignar una calificación superior al 100%, siendo éste el valor máximo alcanzable.
- i) En el componente de competencias se tomarán en cuenta las diferencias entre los grupos ocupacionales definidos conforme al listado de competencias para

cada grupo de acuerdo con la “Matriz de competencias conductuales” (A-300-001). Este componente se calificará de acuerdo con la escala siguiente:

Frecuencia	Valor	Comportamiento del personal
Nunca	1	Nunca demuestra este comportamiento.
Rara vez	2	Rara vez demuestra este comportamiento y necesita desarrollarlo.
A veces	3	A veces muestra este comportamiento, pero a un nivel inadecuado y necesita mejorar.
Normalmente	4	Por lo general muestra este comportamiento, pero existe aún potencial para mayor desarrollo.
Siempre	5	Permanentemente muestra este comportamiento en forma eficaz.

- j) Para el personal será requisito indispensable alcanzar al menos un mínimo del 35% en la sumatoria de competencias conductuales e indicadores del desempeño individual para ser evaluado en el componente de metas.
- k) Para que un(a) empleado(a) sea sujeto de evaluación del desempeño, requerirá haber laborado cuando menos el 50% del total de los días calendario del período sujeto a evaluación. Para el cálculo del porcentaje de asistencia no se tomarán en cuenta los días de incapacidad registrados en el período sujeto a evaluación.
- l) En los casos de traslado, el(la) empleado(a) debe ser evaluado por jefe(a) de la unidad organizativa en la que haya laborado más del 50% del período. Si ha laborado el 50% del período en una unidad organizativa y el 50% en otra, la evaluación será efectuada por su último(a) jefe(a) inmediato(a).
- m) Cuando al final del período sujeto a evaluación alguna unidad organizativa no tenga asignado(a) un(a) responsable para llevarla a cabo, será el(a) jefe(a) inmediato(a) superior o el(a) designado(a) formalmente quien realizará dicha labor.
- n) Cuando el(a) evaluador(a) del desempeño se retire de la Institución, después de finalizado el período sujeto a evaluación, será el(la) nuevo(a) jefe(a) designado(a) el(la) responsable de realizar las evaluaciones del desempeño correspondiente; pudiéndose apoyar en evaluaciones del desempeño históricas y/o en la retroalimentación obtenida de jefe(a) inmediato(a) superior correspondiente.
- o) El(la) evaluador(a) del desempeño informará a cada evaluado(a) bajo su cargo, los resultados obtenidos en los componentes de evaluación: cumplimiento de metas, indicadores de desempeño individuales y competencias conductuales. En esta fase de diálogo se enfatizarán las fortalezas y áreas de mejora del(a) evaluado(a).

- p) Todo(a) empleado(a) tendrá derecho a apelar sobre el resultado de evaluación del componente de indicadores de desempeño individual y/o competencias conductuales debiendo reflejar su desacuerdo en la hoja de evaluación del desempeño individual. No se admitirá revisión de casos en los que se carezcan de la firma de enterado(a) de(la) evaluado(a).
- q) Las evaluaciones del desempeño que requieran revisión, deben ser remitidas al Área de Gestión y Desarrollo Humano, quien coordinará la entrega de esta a jefe(a) inmediato(a) superior de(la) evaluador(a) del desempeño para que efectúe la revisión correspondiente y dé una resolución.
- r) Los casos de apelación, serán revisados por jefe(a) inmediato(a) superior del(a) evaluador(a) del desempeño. Se dispondrá de 5 días hábiles a partir de la fecha de recepción de la hoja de evaluación del desempeño individual en el Área de Gestión y Desarrollo Humano, para resolver todos los casos que se presenten en cada período de evaluación.
- s) El(la) jefe(a) inmediato(a) superior(a) de(la) evaluador(a) del desempeño, 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 del desempeño efectuada. En cualquier caso, la decisión de(la) jefe(a) inmediato(a) superior(a) de(la) evaluador(a) del desempeño será inapelable.
- t) La evaluación del desempeño no se considerará oficial sin las firmas del(a) evaluador(a) del desempeño y el(la) evaluado(a). En el caso de revisiones también debe incluirse la firma de jefe(a) inmediato(a) superior(a) del(a) evaluador(a) del desempeño.
- u) El(la) Gerente(a) Administrativo(a) será el(la) responsable de realizar la evaluación del desempeño del personal asignado como apoyo del Consejo de Vigilancia; a quienes les evaluará el componente de competencias conductuales e indicadores del desempeño individuales, para lo cual realizará entrevistas y consultas necesarias.
- v) No se evaluará a las personas que al momento de realizar la evaluación del desempeño del período sujeto a evaluación ya no sean empleados(as) activos(as) de la Institución, a excepción de los(as) empleados(as) que interponen su renuncia en forma definitiva en dicho período.
- w) El Área de Gestión y Desarrollo Humano dará seguimiento a los(as) evaluados(as) cuyo porcentaje de calificación en la sumatoria de competencias conductuales e indicadores del desempeño del puesto resulte inferior al 35% para garantizar el cumplimiento de las acciones de mejora establecidas.
- x) Al final de cada período de evaluación o en el seguimiento bimensual, cada evaluador(a) en acuerdo con su superior(a), podrá reconsiderar la meta, en el componente de indicadores individuales, en aquellos casos cuya ausencia por

incapacidad de(la) empleado(a), haya afectado negativamente el cumplimiento del indicador de desempeño del puesto del evaluado, tomando en cuenta tanto para la modificación de la meta como del resultado obtenido.

- y) Cuando en el período de evaluación o su seguimiento bimensual, se registren ausencias totales por incapacidad, la evaluación será determinada por la calificación obtenida en el período anterior en lo que respecta a indicadores del puesto y/o competencias.

### 2. Del bono por evaluación por desempeño

- a) La cuantía, periodicidad y forma de pago del bono por evaluación del desempeño se realizará de acuerdo con lo autorizado por Junta Directiva.
- b) El valor del bono por evaluación del desempeño será de hasta un máximo del 50% del salario mensual de(la) empleado(a), para cada cuatrimestre evaluado; este porcentaje será aplicado de conformidad a lo autorizado por Junta Directiva.
- c) Para hacer efectivo el pago del bono por evaluación del desempeño, será requisito indispensable que la calificación en cada uno de los componentes evaluados (metas institucionales, indicadores de desempeño individual y competencias conductuales), registre una calificación mínima del 70%, siendo requisito indispensable alcanzar al menos un mínimo del 35% en la sumatoria de competencias conductuales e indicadores del desempeño del puesto, para ser evaluado en el componente de metas.
- d) Si en un período no se cumple con el mínimo del 70% del porcentaje asignado para el componente de metas institucionales, para ser acreedor del bono, éste podrá acumularse para el siguiente período, así también las metas serán acumulables.
- e) El pago de bono se realizará después de finalizadas las diferentes etapas de evaluación o apelación según corresponda. El personal que se encuentre ausente durante la firma de evaluación no recibirá dicho pago sino hasta haber firmado la evaluación correspondiente.
- f) El monto a pagar en concepto de bono por evaluación del desempeño será determinado por la calificación final obtenida por cada evaluado(a), dicha calificación será convertida y aproximada a números enteros.
- g) El pago del bono por evaluación del desempeño se hará a través de un depósito a la cuenta bancaria de(la) evaluado(a) y será calculada con base al salario que el(la) empleado(a) finalice el período evaluado. Para empleados(as) con salario base más comisión, el pago se calculará conforme al monto del salario base y para el caso de empleados(as) con pago a destajo, el cálculo se realizará de acuerdo con el salario promedio del período evaluado.

- h) Para empleados(as) que finalizan nombramiento o interponen su renuncia en forma definitiva de conformidad a lo establecido en el numeral 1 literal g); el pago del bono por evaluación del desempeño será efectivo en el recibo de liquidación y se pagará multiplicando la calificación final obtenida por la proporción de tiempo laborado en el cuatrimestre correspondiente.
- i) El pago del bono por evaluación del desempeño solo será efectivo para el personal activo en la Institución al momento del pago.

### **IV. MARCO REGULATORIO O DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

#### **1. Normativa interna**

- a) Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especifica del Fondo Social para la Vivienda (NTCIE).
- b) Procedimientos para la Administración del Recurso Humano.

#### **2. Normativa externa**

- a) Norma ISO 9001: vigente.

## V. MODIFICACIONES REALIZADAS

Referencia de autorización	Versión	Descripción de la modificación
Presidente y Director Ejecutivo. Fecha de vigencia: 11 de febrero de 2009	1.	Creación.
Presidente y Director Ejecutivo. Fecha de vigencia: 25 de mayo de 2009.	2.	Actualización de disposiciones b. Específicas, literal f. Conforme a lineamientos autorizados por Junta Directiva.
Presidente y Director Ejecutivo. Fecha de vigencia: 23 de agosto de 2010.	3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de disposiciones específicas, literal b) y f) del Sistema de Evaluación.</li> <li>Recodificación del instrumento normativo.</li> </ul> Analista: Coralia Meardi.
Presidente y Director Ejecutivo. Fecha de vigencia: 01 de junio de 2011.	4.	Actualización de disposiciones 1. Del Sistema de Evaluación, literal e).  Analista: Coralia Meardi.
Presidente y Director Ejecutivo. Fecha de vigencia: 25 de enero de 2012.	5.	Incorporación en disposiciones, numeral 1 el literal l) y b) en el numeral 2 del referido y separación del anexo 1.  Analista: Esmeralda Najarro de Artiga.
Presidente y Director Ejecutivo Fecha de vigencia: 20 de abril de 2015	6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recodificación del instrumento normativo.</li> <li>Incorporación literal en disposiciones.</li> </ul> Elaborado por: Clara Arce
Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a) Fecha de vigencia: 01 de mayo de 2019	7.	Mejoras a la metodología de evaluación de desempeño, inclusión de indicadores de desempeño individuales y cambios en los porcentajes de evaluación, conforme a lo autorizado por Junta Directiva JD-021/2019 punto XI de 31 de enero de 2019.  Elaborado por: Clara Arce
Presidente(a) y Director(a) Ejecutivo(a) Fecha de vigencia: 01 de febrero de 2021	8.	Actualización del porcentaje del bono por desempeño conforme a lo autorizado por Junta Directiva JD-176/2019 punto IX) de 03/10/2019.  Elaborado por: Elsy Benítez