

5. MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5.1. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE DESEMPEÑO

Fomentar la eficacia de los empleados del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

5.2.1. Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte del personal que ejerce funciones de jefatura.

5.2.2. Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.



5.2.3 Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de las metas de la institución.

5.2.4. Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación

5.3 . ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PRESENTE MANUAL.

El manual de evaluación de desempeño principalmente trata de cubrir a todo el personal del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador por medio de la división de los mismos por unidades de acuerdo al nivel jerárquico a criterio del jefe, es decir por la homogeneidad de funciones, queda a criterio de cada jefe evaluador el acomodar o mejorar los criterios de evaluación, ya que los presentados en cada cuestionarios son los criterios que en base general pueden marcar las características típicas de cada nivel.



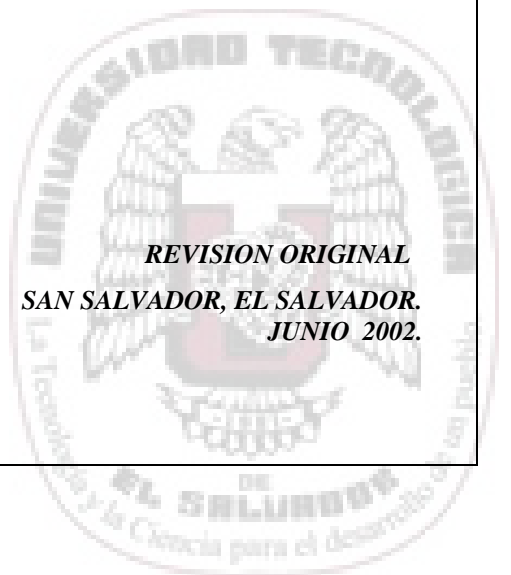
El presente manual de evaluación pretende ser una herramienta principalmente de Desarrollo de personal, es decir no trata de dar bonificaciones, si no mas bien ayudar a identificar puntos de mejora y desarrollo del personal involucrado.





**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE
LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE
LOS DEPORTES DE EL SALVADOR
(INDES)**

*REVISION ORIGINAL
SAN SALVADOR, EL SALVADOR.
JUNIO 2002.*



CONTENIDO DEL MANUAL

SECCION	PAGINA
1.0. GENERALIDADES	1.1
1.1 PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	1.2
2.0. OBJETIVOS	2.1
2.1 OBJETIVOS GENERALES	2.2
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	2.2
3.0. APLICACIÓN	3.1
3.1. PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	3.2
4.0. FUNCIONAMIENTO	4.1
4.1 EL CICLO DE EVALUACIÓN	4.2
4.2 DISTRIBUCIÓN DE LOS EVALUADOS POR GRUPOS LABORALES	4.3
4.3 LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS LABORALES	4.5
4.4 EL EXPEDIENTE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	4.5
4.5 . NIVEL DE DESEMPEÑO	4.6
5.0. PROCESO	5.1



5.1 . EVALUACION INTERMEDIA	5.2
5.2. EVALUACION FINAL	5.3
5.3. EVALUACION ANUAL	5.3
5.4 . FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION	5.4
6.0 FORMULÑARIOS DE EVALUACION	6.1
6.1 INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	6.2
6.11. FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACION	6.17
7.0 POLITICAS DEL MANUAL	7.1
7.1 .EL PROCESO DE REVISION	7.2
7.2 . ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES	7.2
7.3. ACCIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	7.5
8.0 ANEXOS	8.1



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 1 PAGINA: 1.534
--	--

1. GENERALIDADES

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 1 PAGINA: 1.535</p>
---	---

1. PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1.1 Por ser el recurso humano el más importante de cuanto disponen las organizaciones sociales para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.

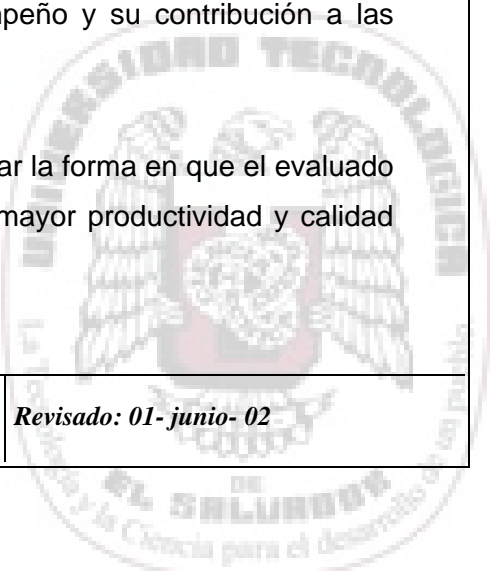
1.2 La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.

1.3 El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

1.4 El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo evaluado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.

1.5 El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el evaluado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad en su trabajo.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 2 PAGINA: 2.1
--	--

2. OBJETIVOS

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 2 PAGINA: 2.2</p>
---	---

2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

2.1 Objetivo General

Fomentar la eficacia de los empleados del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

2.1.1 Objetivos Específicos

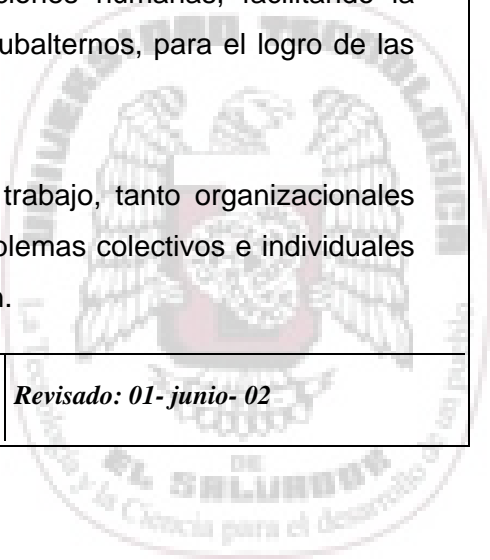
2.1.1.1 Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte del personal que ejerce funciones de jefatura.

2.1.1.2 Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.

2.1.1.3 Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de las metas de la institución.

2.1.1.4 Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 3 PAGINA: 3.1
--	--

3.APLICACION

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 3 PAGINA: 3.2</p>
---	--

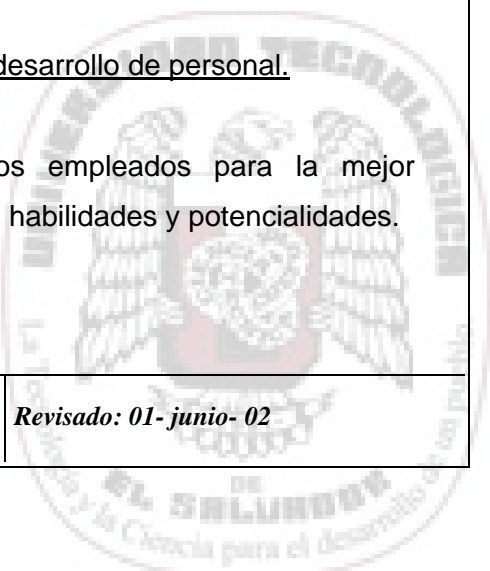
3. APLICACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En forma general la evaluación del desempeño anual servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo.

Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

<p>Revisión: 00</p>	<p>Emitido: 01- Junio - 02</p>	<p>Revisado: 01- junio- 02</p>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.1
--	--

4. FUNCIONAMIENTO

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.		VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.2
<p>4. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.</p> <p>El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los empleados del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador.</p> <p>4.1 El Ciclo de Evaluación</p> <p>Comprende dos períodos diferentes: Evaluación Intermedia y Evaluación Final, que se resumen en la Evaluación Anual.</p> <p>I Período: Del 01 de diciembre al 31 de mayo:</p> <p>EVALUACION INTERMEDIA</p> <p>II Período: Del 01 de junio al 30 de noviembre:</p> <p>EVALUACION FINAL</p> <p>Las evaluaciones de cada período se realizarán en las fechas que se indican a continuación:</p> <p>EVALUACION INTERMEDIA:</p> <p>Primera quincena del mes de junio</p>		
Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.3</p>
---	--

EVALUACION FINAL:

Última quincena del mes de noviembre

EVALUACION ANUAL:

Será el resultado del promedio de ambas evaluaciones.

4.2 Distribución de los evaluados por grupos laborales

La distribución de los evaluados en grupos laborales, según sus funciones, es independiente del sistema clasificado de puestos, y se establece solo para efectos de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.

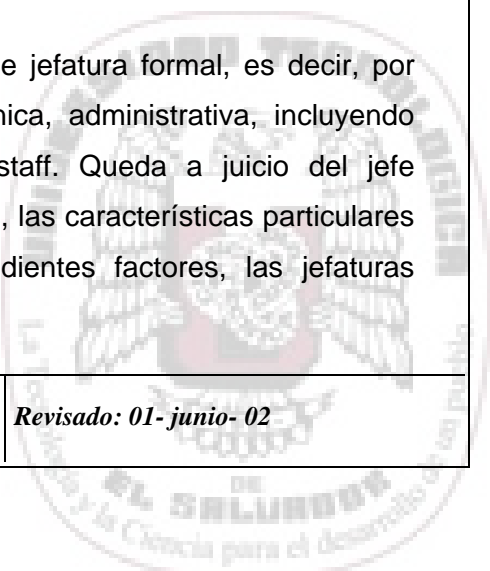
El jefe inmediato determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO

Formulario INDES-1A. (* ver anexo "A".)

Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa, incluyendo gerencias, jefes de departamento y unidades staff. Queda a juicio del jefe inmediato determinar si, con base en las funciones, las características particulares del puesto y las definiciones de los correspondientes factores, las jefaturas

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.4</p>
---	---

operativas deben ser evaluadas, dentro de este grupo o dentro del grupo laboral C.

GRUPO LABORAL B: NIVEL PROFESIONAL

Formulario INDES-2A (* ver anexo “B”).

Comprende al personal que realiza funciones de carácter profesional. Sin jefatura formal.

GRUPO LABORAL C: NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO

Formulario INDES-3A (* ver anexo “C”).

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, y profesional, misceláneo, especializado dentro de los departamentos administrativos y tecnicos (Finanzas, Contaduría, rendimiento deportivo, proyectos, etc.), así como, labores de seguridad y vigilancia, operación de equipo móvil, inspección, recaudación y otras no contempladas en los demás grupos.

GRUPO LABORAL D: NIVEL DE OFICINA

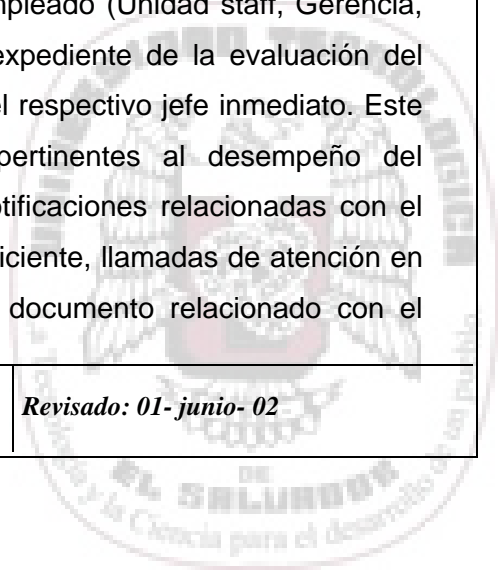
Formulario INDES-4A

* ver anexo “D”.



<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>		<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.5</p>
<p>Incluye al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, labores varias de oficina, secretariado y otras afines.</p> <p>4.3 Los factores del desempeño según grupos laborales</p> <p>Los factores del desempeño indicados en la parte B del cuestionario de evaluación, están relacionados con las funciones medulares de los empleados de los diferentes grupos laborales.</p> <p>En caso de que un empleado sea trasladado a otra posición, será evaluado con el cuestionario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si ocurriere que, durante el mismo período de evaluación, un empleado ha desempeñado funciones o cargos diferentes por períodos iguales, este será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente</p> <p>4.4 El expediente de la evaluación del desempeño.</p> <p>En la unidad administrativa donde se ubica el empleado (Unidad staff, Gerencia, Departamento, Sección, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo jefe inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún documento relacionado con el</p>		
<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.6</p>
---	---

desempeño tendrá validez si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

La información contenida en este expediente solo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá destacarse para dar lugar a la del nuevo ciclo

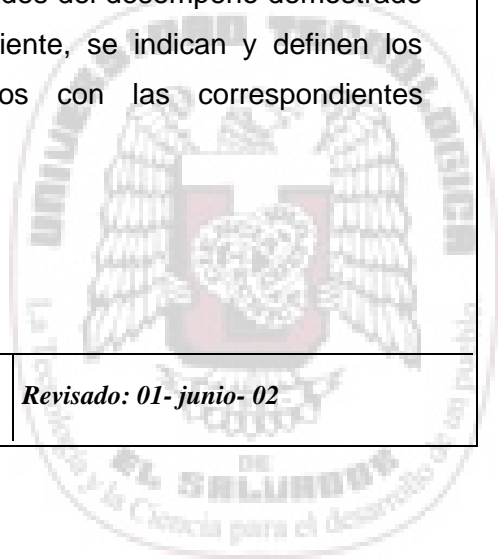
El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el empleado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

En caso de una nueva ubicación del empleado, el jefe anterior deberá hacer llegar el expediente de la evaluación del desempeño al nuevo lugar de trabajo. El traslado de expediente se hará de jefatura a jefatura.

4.5 Nivel del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 4 PAGINA: 4.7
--	--

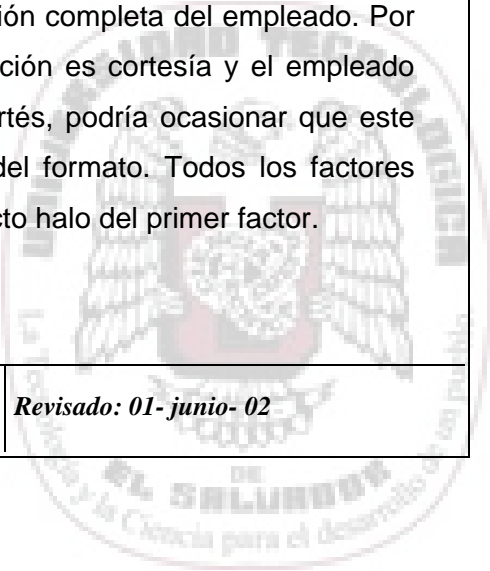
NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

** Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

IMPORTANTE : El evaluador debe de evitar el efecto “HALO” es decir: no permitir que un factor positivo o negativo afecte la evaluación completa del empleado. Por ejemplo, si el primer punto del formato de evaluación es cortesía y el empleado que está siendo evaluado es extremadamente cortés, podría ocasionar que este atributo positivo influya en los restantes puntos del formato. Todos los factores pueden ser considerados excelentes debido al efecto halo del primer factor.

Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 5 PAGINA: 5.1
--	--

5.PROCESO

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 5 PAGINA: 5.2</p>
---	---

5 EL PROCESO DE EVALUACION

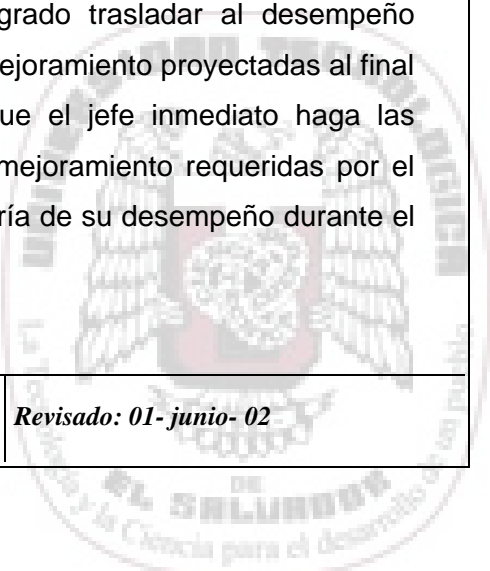
La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Intermedia o en la evaluación Final, cuando el empleado manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en las partes F, G y H del cuestionario de evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Intermedia y evaluación Final; cada una de estas cubre un período de seis meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación Anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

5.1 Evaluación Intermedia.

La evaluación Intermedia del desempeño permitirá al empleado y a su jefe inmediato conocer en que medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 5 PAGINA: 5.3</p>
---	---

Es necesario que los individuos que intervienen en este proceso: el empleado, su jefe inmediato y, en algunos casos, el superior del jefe inmediato, no pierdan de vista el carácter parcial de esta evaluación.

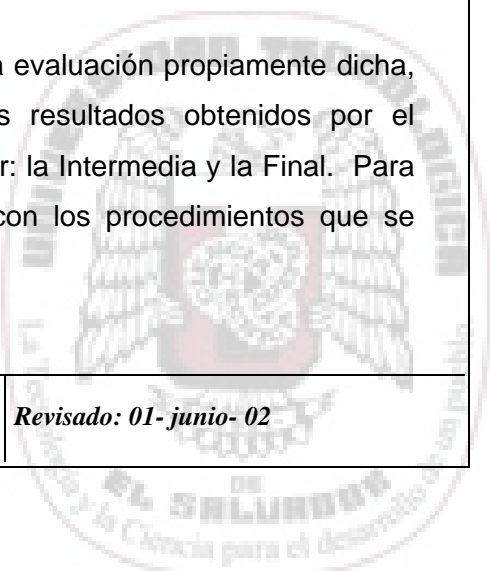
5.2 Evaluación Final.

La segunda parte del proceso de evaluación del desempeño culmina con la evaluación Final, que debe llevarse a cabo en la última quincena del mes de noviembre de cada año. Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, igual que en la evaluación Intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, y que se han de especificar en la parte D del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

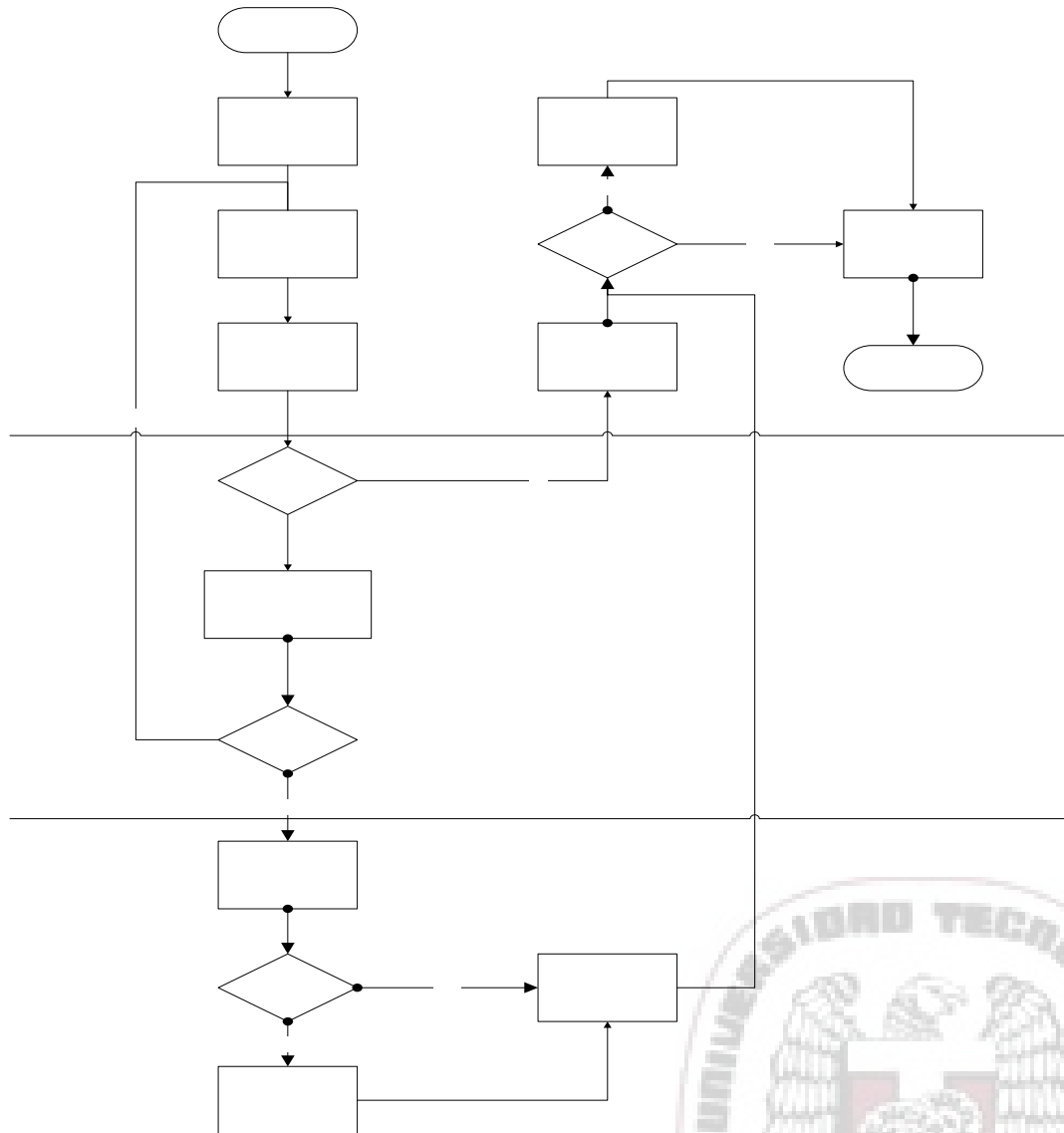
5.3 Evaluación Anual

La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el empleado en las dos evaluaciones previas, a saber: la Intermedia y la Final. Para ello, el evaluador deberá proceder de acuerdo con los procedimientos que se describen en la parte 6.6 de este Manual.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



5.4 . FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION



Revisión: 00

Emitido: 01- Junio - 02

Revisado: 01- junio- 02



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.1
--	--

6. FORMULARIOS DE EVALUACION

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.2</p>
---	---

6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

6.1 Selección del formulario e identificación del período

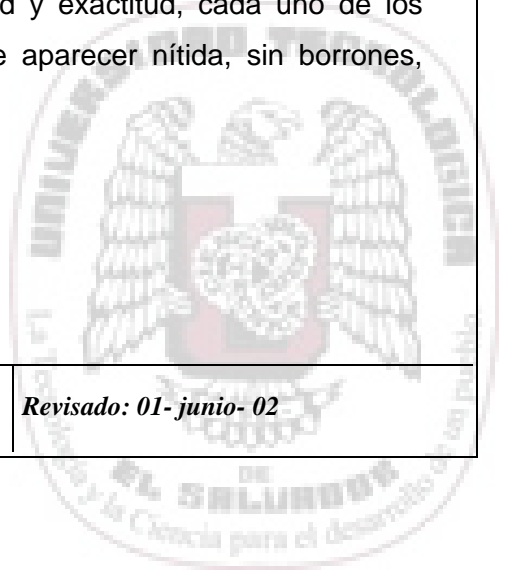
El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado, de acuerdo con las funciones que éste realiza, e independientemente de la clasificación formal de su puesto, tal como se indicó en la parte 4.2.

Para cada una de las dos evaluaciones, Intermedia y Final, el jefe inmediato deberá hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación. En el ejemplar usado para la evaluación Final deberán consignarse, además, los resultados del promedio numérico y la categoría cualitativa correspondiente a la Evaluación Anual.

6.2 PARTE “A”. Identificación del empleado y de sus superiores

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de este apartado. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.3</p>
---	---

6.3 PARTE “B”. Factores del desempeño según cada grupo laboral

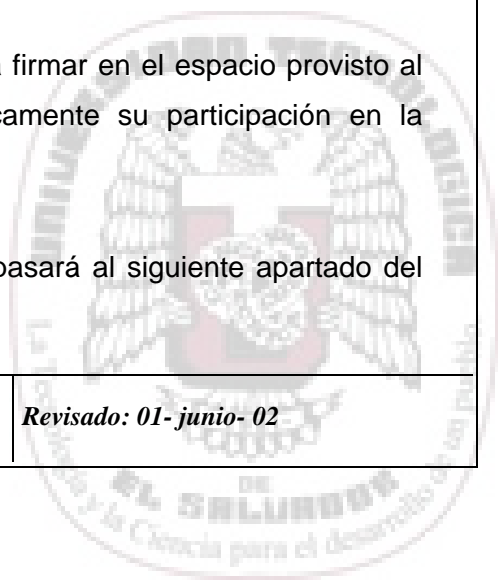
Este apartado tiene la enumeración y descripción de los siete factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan. Para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor, el jefe inmediato deberá convocar al empleado a una entrevista en la que, con base en un diálogo franco y abierto, ambos expondrán sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del período evaluado. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar su apreciación evaluativa ante el empleado y, una vez que ambos lleguen a un consenso, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del empleado, el nivel con que finalmente decida evaluar el desempeño de éste en cada factor.

Si luego del análisis del desempeño de un factor, no fuere posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el empleado, el jefe inmediato deberá proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

Al concluir la entrevista, el empleado procederá a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado.

Una vez efectuado lo anterior, el jefe inmediato pasará al siguiente apartado del formulario.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.4</p>
---	---

6.4 PARTE “C”. Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor evaluado.

Con ese objetivo, en el espacio provisto en este apartado o en hoja adicional, si lo requiere, deberá indicar las razones por las cuales el empleado tuvo niveles de desempeño 1 o 2 en determinado factor.

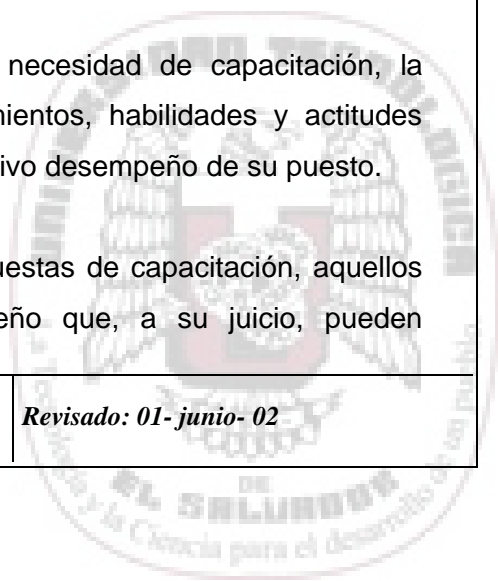
6.5 PARTE “D”. Capacitación y otras opciones de mejoramiento

El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del evaluado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos evaluados que obtuvieron en su Evaluación Intermedia o Final, niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el evaluado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.5</p>
---	---

corregirse o mejorarse. En este sentido, deberá propiciar la participación del evaluado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada evaluado.

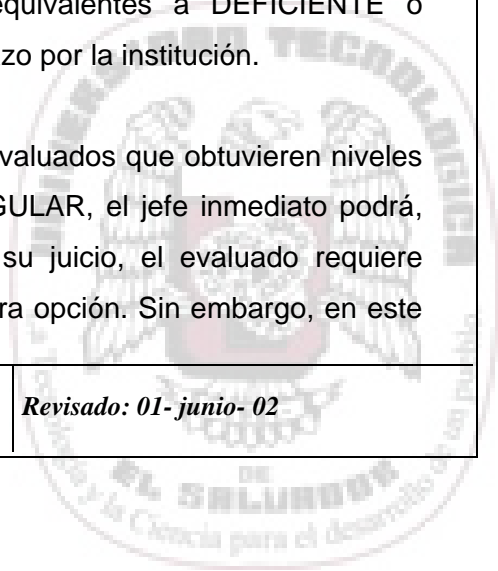
Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá utilizar el espacio “OTRO” e indicar lo que corresponda.

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de evaluados que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la institución.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos evaluados que obtuvieron niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE o REGULAR, el jefe inmediato podrá, excepcionalmente, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el evaluado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción. Sin embargo, en este

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.6</p>
---	---

caso la institución no está ligada a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formarán parte de otro plan de desarrollo que tratará de satisfacer, según sus posibilidades.

Si por algún motivo la organización no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial, las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el jefe inmediato en este apartado, no deberán imputarse al evaluado las deficiencias o insuficiencias que, como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la organización cumpla con tales propuestas.

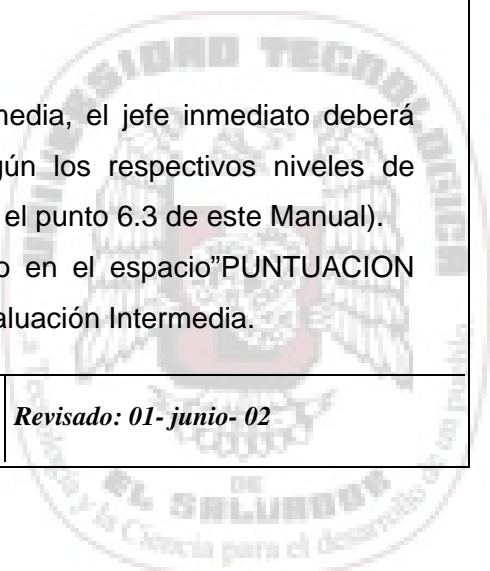
6.6 PARTE “E” . Resultados de la evaluación

Los datos de este apartado deberá completarlos el jefe inmediato, luego de que en la entrevista con el evaluado haya definido el resultado de la evaluación, ya sea Intermedia o Final. Para ello deberá seguir el siguiente procedimiento:

6.6.1 Evaluación Intermedia

Para obtener el resultado de la evaluación intermedia, el jefe inmediato deberá sumar los puntos asignados a cada factor, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la parte B (véase además, el punto 6.3 de este Manual). El total de puntos de esta suma deberá anotarlos en el espacio “PUNTUACION ORIGINAL” de la columna correspondiente a la Evaluación Intermedia.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.7</p>
---	---

Una vez realizado lo anterior, deberá firmar, anotar la fecha respectiva en los espacios provistos para ello y pasar el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte F.

6.6.2 Evaluación Final

Igual procedimiento que el anterior, deberá seguirse para obtener el resultado de la Evaluación Final, solamente que este deberá ser anotado en el espacio “PUNTUACION ORIGINAL” de la columna No. 2, correspondiente a la evaluación Final.

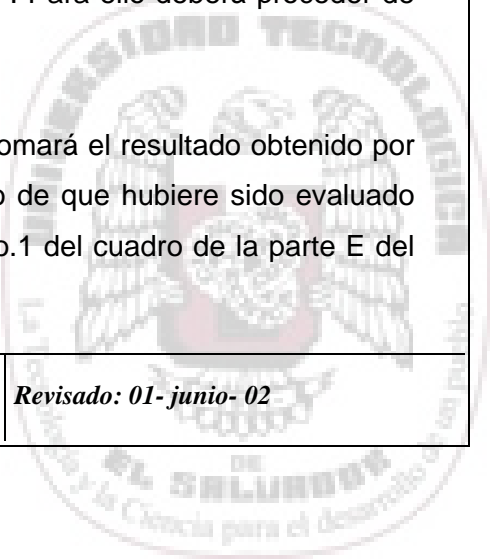
Después de realizada la evaluación Final, el jefe inmediato pasará el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte F.

6.6.3 Evaluación Anual

El jefe que cierra el proceso de Evaluación Final, ya sea en la parte F, G, o H del formulario, deberá anotar Los datos de la Evaluación Anual en Los espacios de la columna No.3 “INTEGRACIÓN DE RESULTADOS”. Para ello deberá proceder de la siguiente manera:

- a. Del expediente de evaluación del desempeño tomará el resultado obtenido por el evaluado en su Evaluación Intermedia (en caso de que hubiere sido evaluado en este período) y lo transcribirá en la columna No.1 del cuadro de la parte E del formulario usado para la Evaluación Final.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.8</p>
---	--

- b. Sumará los resultados obtenidos por el evaluado en las Evaluaciones Intermedia y Final y anotará el dato en el espacio “PUNTUACION ANUAL”.
- c. El resultado anterior lo dividirá entre 2 para obtener el promedio anual que deberá anotar en el espacio “PROMEDIO ANUAL”
- d. Luego de esto, convertirá el Promedio Anual a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos.

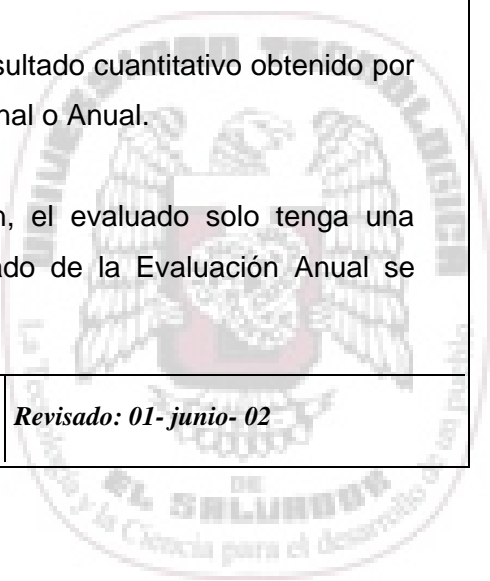
DEFICIENTE	De 35 a 59.99 puntos
REGULAR	De 60 a 74.99 puntos
BUENO	De 75 a 84.99 puntos
MUY BUENO	De 85 a 94.99 puntos
EXCELENTE	De 95 a 100 puntos

e. La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio “EVALUACIÓN ANUAL”.

Nota: En ningún caso se deberá “redondear” el resultado cuantitativo obtenido por el evaluado, ya sea en la evaluación Intermedia, Final o Anual.

En caso de que, durante el ciclo de evaluación, el evaluado solo tenga una evaluación, ya sea Intermedia o Final, el resultado de la Evaluación Anual se determinará con base en esa única evaluación.

<p>Revisión: 00</p>	<p>Emitido: 01- Junio - 02</p>	<p>Revisado: 01- junio- 02</p>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.9</p>
---	---

6.7 PARTE “F”. Opinión del evaluado con respecto a la evaluación

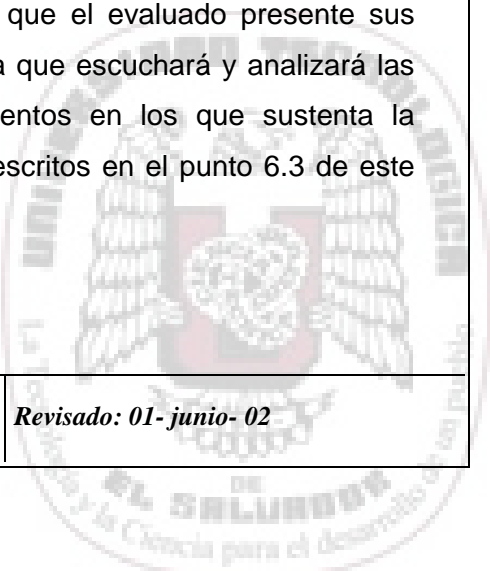
Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el evaluado deberá indicar en los espacios de este apartado, si está conforme o no con el resultado. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato.

Si el evaluado manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello. No obstante, si se tratare de la Evaluación Final, antes de ejecutar este paso, deberá completar los datos de la evaluación Anual en el cuadro de la parte E.

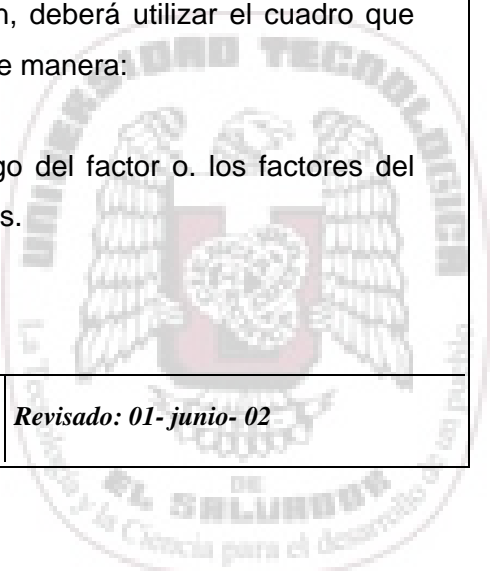
6.8 PARTE “G”. Observaciones del jefe inmediato y del evaluado

Los datos de este apartado deberán completarse solamente si el evaluado ha manifestado disconformidad con la evaluación .En este caso, el jefe inmediato tendrá tres días hábiles, a partir de la fecha en que el evaluado presente sus objeciones, para convocarlo a una entrevista en la que escuchará y analizará las objeciones de éste, en relación con los argumentos en los que sustenta la evaluación realizada, según los procedimientos descritos en el punto 6.3 de este Manual

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>		<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.10</p>
<p>Luego de esta entrevista deberá anotar la fecha, firmar e indicar en el espacio correspondiente si decide mantener o modificar el resultado de la evaluación. Si decide mantener la evaluación en su versión original, pasará el cuestionario al evaluado para que éste anote la fecha, firme e indique si acepta o no su decisión de mantener el resultado original de la evaluación.</p> <p>Si el evaluado acepta dicha decisión y el resultado corresponde a la Evaluación Intermedia, el jefe inmediato dará por concluido el proceso evaluativo con la consignación de la fecha y su firma en los espacios provistos en este apartado. Si el resultado corresponde a la Evaluación Final, antes de proceder a efectuar lo anterior, deberá anotar los datos de la evaluación Anual en los respectivos espacios del cuadro de la parte E.</p> <p>En caso de que el evaluado manifieste disconformidad con dicha decisión, el jefe inmediato procederá a firmar, indicar la fecha y trasladar, el día hábil siguiente, el formulario junto con el expediente del desempeño del evaluado, a su superior, a fin de que éste proceda a resolver la evaluación en la parte H, de acuerdo con el procedimiento descrito en el punto 6.9 de este Manual.</p> <p>Si el jefe inmediato decide modificar la evaluación, deberá utilizar el cuadro que aparece en este apartado y proceder de la siguiente manera:</p> <p>a) En la columna “FACTOR” anotará el código del factor o. los factores del desempeño cuyos niveles serán modificados.</p>		
<p>Revisión: 00</p>	<p>Emitido: 01- Junio - 02</p>	<p>Revisado: 01-junio- 02</p>

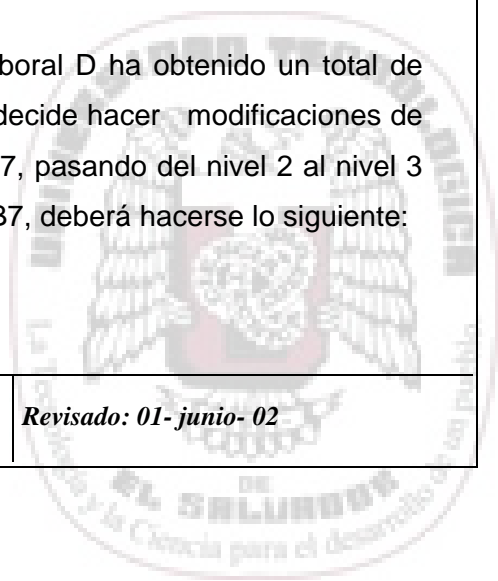


<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.11</p>
---	--

- b) En la columna “NIVEL ORIGINAL” anotará el nivel originalmente asignado al respectivo factor del desempeño.
- c) En la columna “NUEVO NIVEL” anotará el nuevo nivel asignado al respectivo nivel del desempeño.
- d) En la columna “DIFERENCIA DE PUNTOS” anotará la diferencia de puntos resultantes del cambio o modificación efectuada a cada nivel del desempeño.
- e) En la columna “DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS” anotará la suma total de puntos obtenidos como consecuencia del nivel o niveles que resulten modificados.
- f) Finalmente, en la columna “NUEVA PUNTUACION” anotará la nueva puntuación total resultante de la suma de la diferencia total de puntos y la puntuación original que se había indicado con anterioridad en el espacio correspondiente del cuadro de la parte E.

Ejemplo: Si un evaluado ubicado en el grupo laboral D ha obtenido un total de 76.9 puntos en su evaluación y su jefe inmediato decide hacer modificaciones de sus niveles de desempeño en los factores B3 y B7, pasando del nivel 2 al nivel 3 en el factor B3 y del nivel 3 al nivel 4 en el factor B7, deberá hacerse lo siguiente:

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.12
--	---

FACTOR	NIVEL ORIGINAL	NUEVO NIVEL	DIFERENCIA DE PUNTOS	DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS	NUEVA PUNTUACION
B3	2	3	5.2	6.6	83.5
B7	3	4	1.4		

Como puede apreciarse en este caso, la diferencia total de puntos (6,6) se suma a la puntuación original (76,9) obtenida por el evaluado, lo cual da como resultado la nueva puntuación del evaluado (83,5).

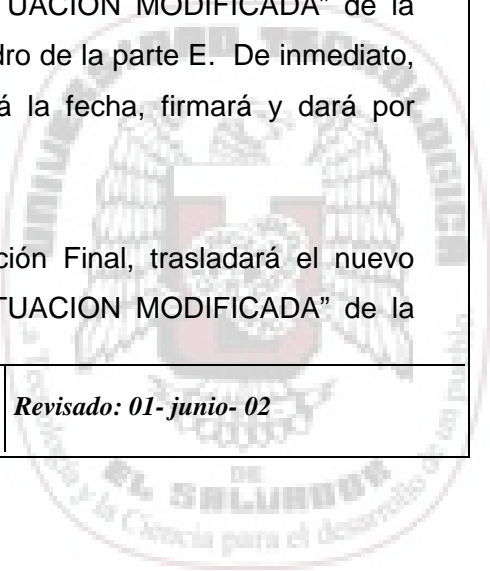
El jefe inmediato deberá indicar siempre el factor al cual corresponde el nivel modificado, no deberá hacer modificaciones sobre lo ya marcado en el apartado B.

Si luego de efectuadas estas modificaciones, el evaluado manifiesta conformidad con el nuevo resultado y así lo hace constar con su firma, el jefe inmediato procederá de la siguiente manera:

Si las modificaciones corresponden a la evaluación Intermedia, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla "PUNTUACIÓN MODIFICADA" de la columna "EVALUACION INTERMEDIA", en el cuadro de la parte E. De inmediato, pasará nuevamente a la parte G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

Si las modificaciones corresponden a la Evaluación Final, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla "PUNTUACION MODIFICADA" de la

Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01-junio- 02
---------------------	--------------------------------	-------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.13</p>
---	--

columna “EVALUACION FINAL”, en el cuadro de la parte E y efectuará los cálculos necesarios para obtener la evaluación Anual, cuyo resultado deberá anotar en la casilla correspondiente de la columna “INTEGRACION DE RESULTADOS”. Luego pasará nuevamente a la parte G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

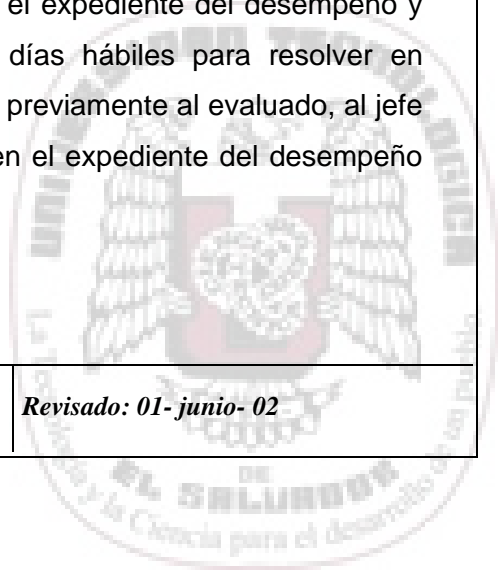
En caso de que el evaluado manifieste disconformidad con el nuevo resultado de la evaluación y así lo hiciere constar con su firma en el espacio correspondiente de la parte G, el jefe inmediato deberá trasladar (el día hábil siguiente) el formulario, junto con el expediente del desempeño del evaluado, a su superior, quien procederá a resolver la evaluación de acuerdo con el procedimiento descrito en el apartado siguiente.

6.9. PARTE “H”. Observaciones del superior del jefe inmediato

Los datos de este apartado deben llenarse solamente si, después de que el jefe inmediato ha realizado los procedimientos descritos en el apartado anterior, el evaluado mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación.

Una vez que el superior del jefe inmediato reciba el expediente del desempeño y el formulario de evaluación, dispondrá de tres días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Para ello deberá escuchar previamente al evaluado, al jefe inmediato y analizar la documentación aportada en el expediente del desempeño del evaluado.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.14</p>
---	--

Con base en lo anterior, deberá indicar en los espacios correspondientes de este apartado, si ratifica o modificar el resultado de la evaluación, que indicará el jefe inmediato en el apartado anterior.

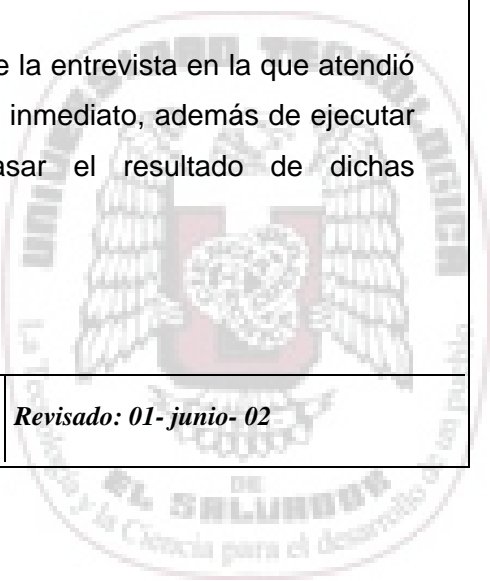
a) Si su decisión es ratificar el resultado de la evaluación, deberá proceder de la siguiente manera:

- Si se trata de evaluación Intermedia y el jefe inmediato no hizo ninguna modificación luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del evaluado, consignará la fecha y su firma en los espacios respectivos y dará por concluido el proceso evaluativo.

- Si se trata de la Evaluación Final y el jefe inmediato tampoco hizo ninguna modificación luego de la entrevista citada, deberá pasar a la parte E y hacer los cálculos necesarios para obtener el resultado de la Evaluación Anual y anotarlo en la casilla correspondiente de la columna "INTEGRACION DE RESULTADOS". Luego de esto, pasará nuevamente a esta parte H, donde consignará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

- Si el jefe inmediato hizo modificaciones, luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del EVALUADO, el superior del jefe inmediato, además de ejecutar los pasos anteriores, deberá proceder a pasar el resultado de dichas modificaciones al cuadro de la parte E.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.15</p>
---	--

b) Si su decisión es modificar el resultado de la evaluación deberá utilizar el cuadro que aparece en esta parte y seguir los mismos procedimientos descritos en el punto.6.8 de este Manual, para el caso de las modificaciones hechas por el jefe inmediato.

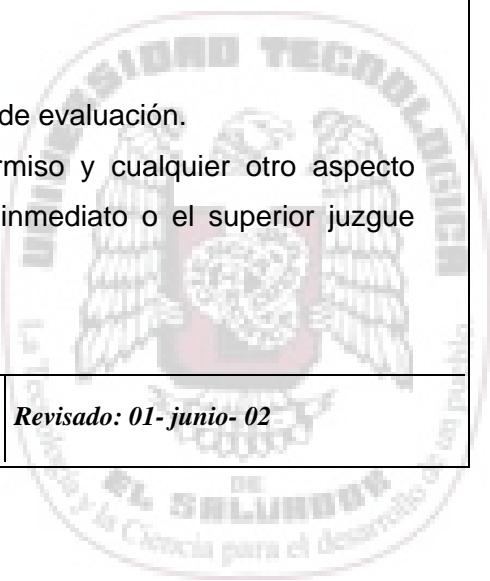
Luego de realizadas las modificaciones respectivas, anotará la fecha, firmará en los espacios provistos y pasará al apartado E para efectuar los cambios que correspondan. Si la evaluación modificada es la Final, deberá también ejecutar los cálculos necesarios para obtener la Evaluación Anual, cuyo dato anotará en la casilla correspondiente de la columna “INTEGRACIÓN DE RESULTADOS”, dando por finalizado el proceso evaluativo.

6.10 PARTE “I”. Observaciones generales de la jefatura

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el jefe inmediato, como por el superior de éste. Se usará para motivar con alguna frase al evaluado eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar los siguientes casos:

- a) Si el evaluado se negó a firmar la evaluación.
- b) Si el evaluado se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
- c) Si el evaluado estuvo incapacitado, con permiso y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.16
--	---

Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL
	SECCION: 6
	PAGINA: 6.17

6.11. FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACION.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES
 DE EL SALVADOR**

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
 EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

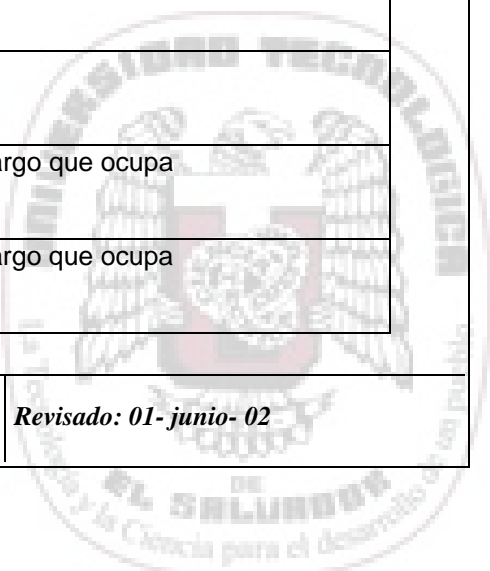
IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido		Segundo Apellido		Nombre	
Edad:	Tiempo efectivo meses.....		Tipo de nombramiento Permanente Interino.....		
Nombre del puesto:					
Unidad, gerencia o Departamento en que trabaja					
Apellidos y nombre del jefe inmediato				Cargo que ocupa	
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato				Cargo que ocupa	

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL
	SECCION: 6
	PAGINA: 6.18

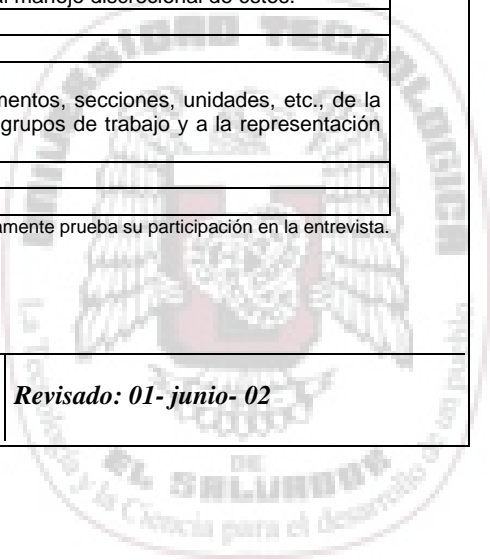
B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN					
Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 3.- TOMA DE DECISIONES					
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 4.- RESPONSABILIDAD					
Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 5. - LIDERAZGO					
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 6.- COMUNICACIÓN					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 7. - RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

(*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01-junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	-------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL
	SECCION: 6
	PAGINA: 6.19

C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

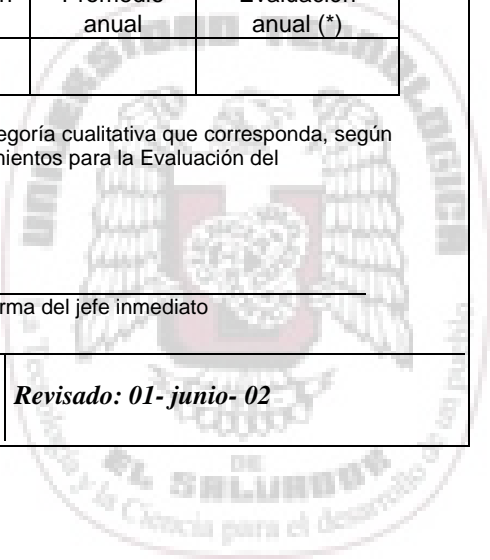
1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
	Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)
	Original	Modif.		Original	Modif.				

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del desempeño.

_____ Fecha

_____ Firma del jefe inmediato

Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01-junio- 02
---------------------	--------------------------------	-------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL
	SECCION: 6
	PAGINA: 6.20

F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

_____ Fecha _____ Firma del empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes dede

_____ Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

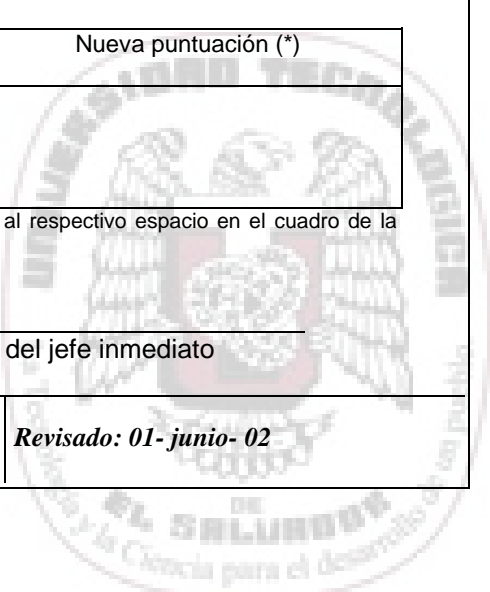
- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

_____ Fecha _____ Firma del jefe inmediato

Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.21
--	---

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

() Aceptarla () No aceptarla

_____ _____
 Fecha Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del evaluado, firmo a los.....días del mes de.....de

 Firma del jefe inmediato

H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en la parte G
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

_____ _____
 Fecha Firma del superior del jefe inmediato

Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 6 PAGINA: 6.22
--	---

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

Para los niveles B, C y D el formato es igual, solamente difiere en la parte B, la cual contiene los criterios de evaluación. Ver anexos de cuestionarios completos.

Revisión: 00	Emitido: 01- Junio - 02	Revisado: 01- junio- 02
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



<i>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador</i> <i>Manual de Evaluación Del Desempeño.</i>	VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.1
--	--

7. POLITICAS DEL MANUAL

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.2</p>
---	---

7.1 .EL PROCESO DE REVISION

El evaluado podrá solicitar la revisión, tanto de la Evaluación intermedia como de la Evaluación Final, no así, del resultado de la Evaluación Anual, ya que éste no es más que una síntesis de las dos primeras.

7.2 . ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES

7.2.1 Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiese participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los cuestionarios de evaluación de los empleados a su cargo, ya sea en la Evaluación Intermedia o en la Final, tendrá una semana para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la unidad de Recursos Humanos del Instituto, para su revisión y registro oportuno. El informe deberá contener como mínimo los siguientes datos:

a. Evaluación Intermedia

- Nombre del evaluado (en orden alfabético)
- Nombre del puesto
- Puntuación obtenida durante el período

b. Evaluación Final

- Nombre del evaluado (en orden alfabético)
- Nombre del puesto
- Puntuación obtenida durante el período
- Puntuación anual
- Conversión cualitativa



<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.3</p>
---	---

Una vez que la unidad de Recursos Humanos haya revisado y devuelto los cuestionarios, el jefe inmediato deberá entregar el original al evaluado y registrar la fecha y la firma que haga constar que éste recibió dicho documento.

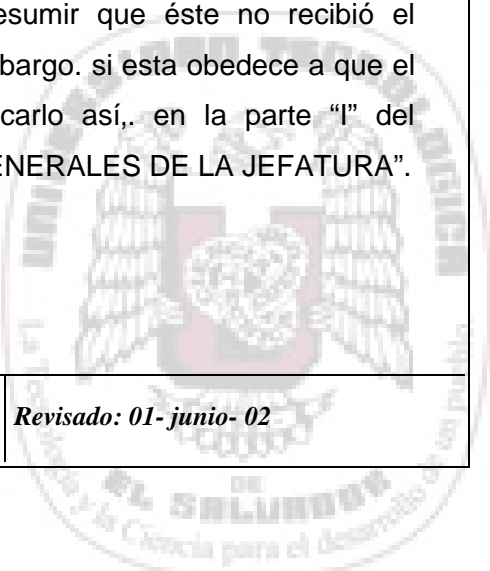
7.2.2. En caso de que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones, el proceso de evaluación Intermedia o Final - según corresponda- deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la unidad de Recursos Humanos, a la cual deberá remitir copia de la justificación.

7.2.3 Tanto el evaluado como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los originales de los cuestionarios de evaluación.

La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado.

La ausencia de la firma del evaluado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si esta obedece a que el evaluado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en la parte "I" del cuestionario de evaluación "OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA".

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.4</p>
---	--

De modo similar deberá proceder el evaluado en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo, de acuerdo con los procedimientos del presente Manual.

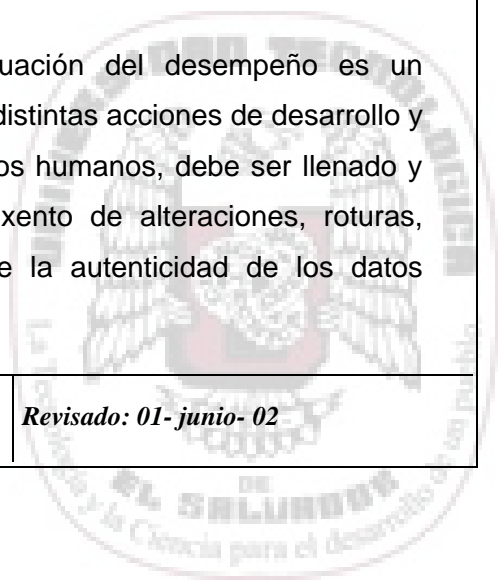
7.2.4 Si el evaluado se negara a asistir a la entrevista a la que fuese convocado, ya sea para definir el resultado de la evaluación o, para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, deberá seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

Siempre que haya renuencia del empleado a participar en la entrevista de evaluación o en aquella efectuada como consecuencia de la disconformidad de éste, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que, será continuado en forma exclusiva o unilateral por el jefe inmediato o el superior, si este fuese el caso.

7.2.5 El jefe y los subalternos de la Unidad de Recursos Humanos, que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los cuestionarios.

7.2.6 En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones de desarrollo y técnicas del proceso de administración de recursos humanos, debe ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Deberá estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos plasmados en este.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01-junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.5</p>
---	--

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, el departamento de Recursos Humanos, lo devolverá al jefe inmediato para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.

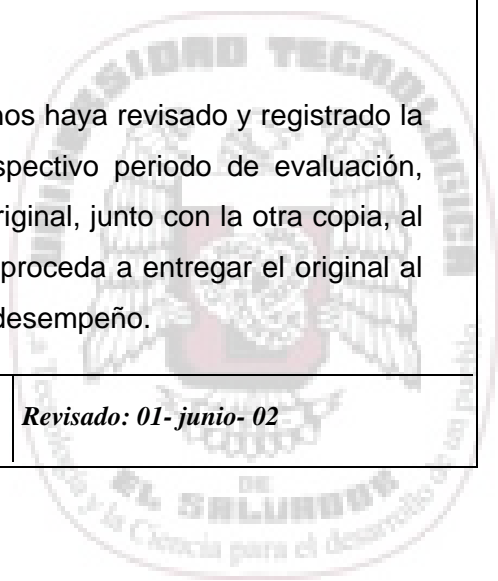
7.2.7 Aún cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual. Para ello, deberá fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del evaluado cuando éste exista, en la información que pueda obtener en la entrevista efectuada con éste y en la que puedan aportar los jefes anteriores.

7.2.8 El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del evaluado. En este caso, las hojas adicionales deben llevar sus respectivas copias, es decir, deben hacerse en tres tantos (original y dos copias).

7.3 ACCIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

7.3.1 Luego de que la unidad de Recursos Humanos haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará una copia para su archivo y devolverá el original, junto con la otra copia, al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar el original al evaluado y a incluir la copia en su expediente del desempeño.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



<p>Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador Manual de Evaluación Del Desempeño.</p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: 7 PAGINA: 7.6</p>
---	---

En caso de que hubiere cuestionarios incorrectos, éstos también deberán ser devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que la oficina citada establezca.

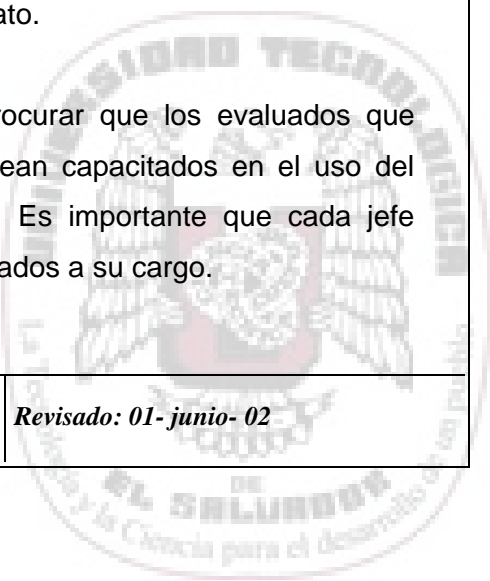
7.3.2 De cada evaluación del desempeño, la unidad de Recursos Humanos deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el evaluado en cada período; además, la puntuación anual, el promedio anual y la categoría cualitativa - DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE- que corresponda.

7.3.3 La unidad de Recursos Humanos contará con un plazo de 15 días ,contados a partir de la fecha de recibo de los cuestionarios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato.

7.3.4 La unidad de Recursos Humanos es responsable de instruir a los jefes, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los evaluados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.

7.3.5 La unidad de Recursos Humanos debe procurar que los evaluados que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.

<p><i>Revisión: 00</i></p>	<p><i>Emitido: 01- Junio - 02</i></p>	<p><i>Revisado: 01- junio- 02</i></p>
----------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------



 <p>In <i>stitución Nacional de los Deportes de El Salvador</i> M. <i>edición Del Desempeño.</i></p>	<p>VOLUMEN: GENERAL SECCION: ANEXOS PAGINA: 1</p>
---	---

8. ANEXOS

<i>Revisión: 00</i>	<i>Emitido: 01- Junio - 02</i>	<i>Revisado: 01- junio- 02</i>
---------------------	--------------------------------	--------------------------------



ANEXO “A”. CUESTIONARIO EVALUACION NIVEL EJECUTIVO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES
DE EL SALVADOR

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
 EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

B. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente Interino.....
Nombre del puesto:		
Unidad, gerencia o Depto en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa



B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN
Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 3.- TOMA DE DECISIONES
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se les presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a la normas y políticas establecidas.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

B 4.- RESPONSABILIDAD
Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 5. - LIDERAZGO
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.

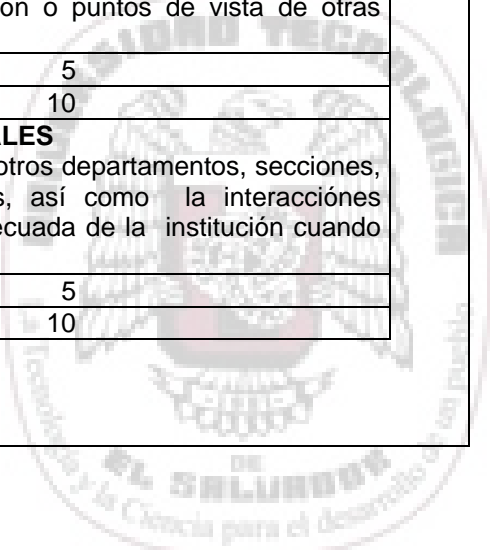
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 6.- COMUNICACIÓN
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

B 7. - RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10



C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
	Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)
	Original	Modif.		Original	Modif.				

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha

Firma del jefe inmediato

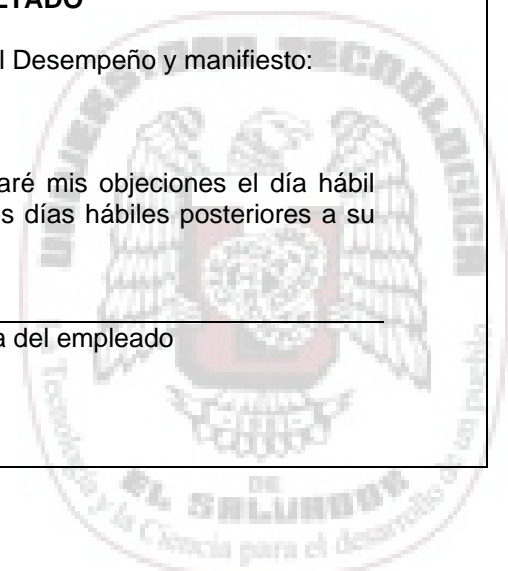
F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del empleado



Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes dede

 Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

 Fecha

 Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

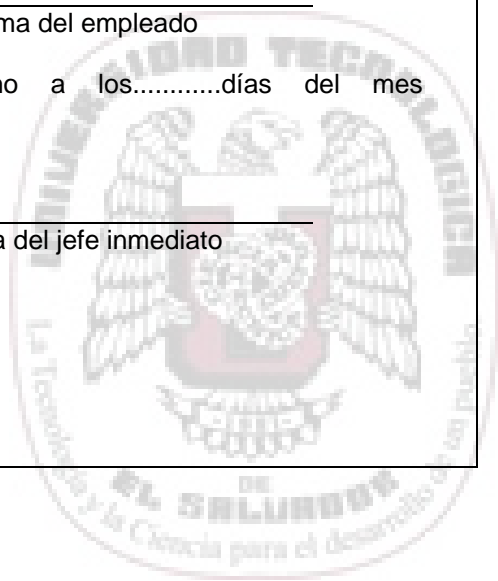
- () Aceptarla
- () No aceptarla

 Fecha

 Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de

 Firma del jefe inmediato



H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en la parte G
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

_____ Fecha _____ Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA



ANEXO “B”. CUESTIONARIO EVALUACION NIVEL PROFESIONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES
DE EL SALVADOR

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL PROFESIONAL (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
 EVALUACIÓN FINAL ()

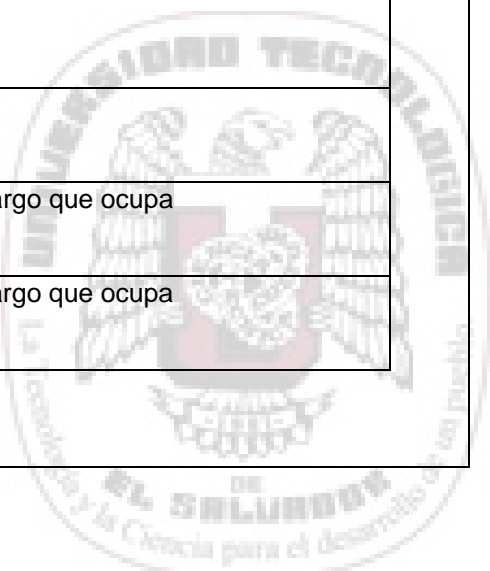
Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

C. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente Interino.....
Nombre del puesto:		
Unidad, gerencia o Depto en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

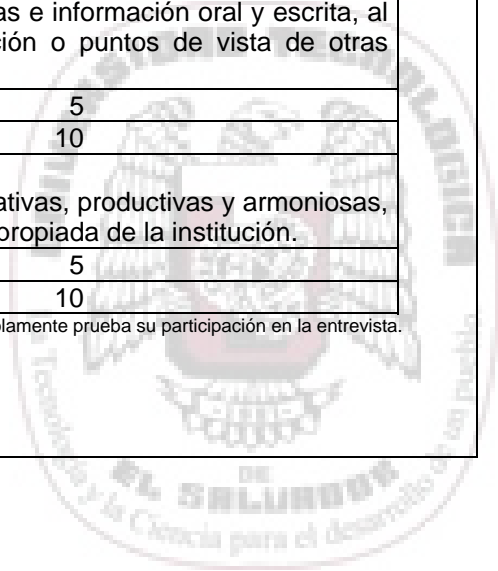


B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- COMPETENCIA PROFESIONAL					
Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 2.- CALIDAD DEL TRABAJO					
Se refiere al trabajo preciso y completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 3.- INICIATIVA					
Se refiere a utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 4.- PLANEAMIENTO					
Se refiere al planeamiento adecuado de su trabajo; a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 5.- DILIGENCIA					
Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 6.- COMUNICACIÓN					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 7.- RELACIONES DE TRABAJO					
Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

(*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.



C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
	Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)
	Original	Modif.		Original	Modif.				

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha

Firma del jefe inmediato

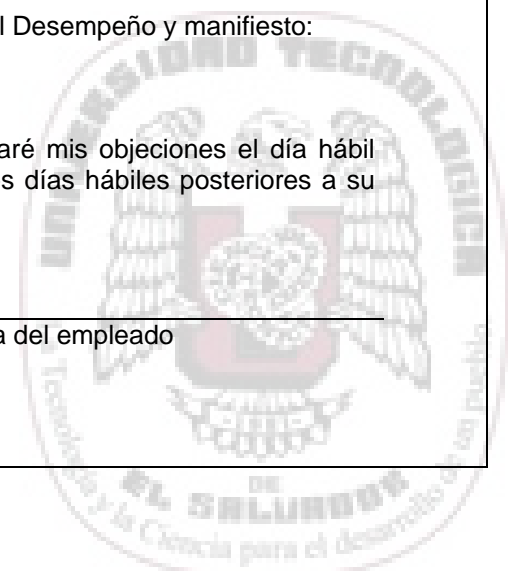
F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del empleado



Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes dede

 Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

 Fecha

 Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

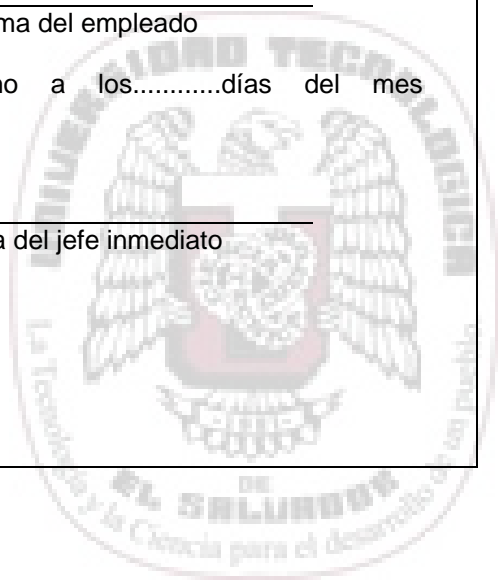
- () Aceptarla
- () No aceptarla

 Fecha

 Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de

 Firma del jefe inmediato



H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en la parte G
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

_____ Firma del superior del jefe inmediato

_____ Fecha

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA



ANEXO “C”. CUESTIONARIO EVALUACION NIVEL ADMINISTRATIVO

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES
 DE EL SALVADOR**

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL ADMINISTRATIVO (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
 EVALUACIÓN FINAL ()

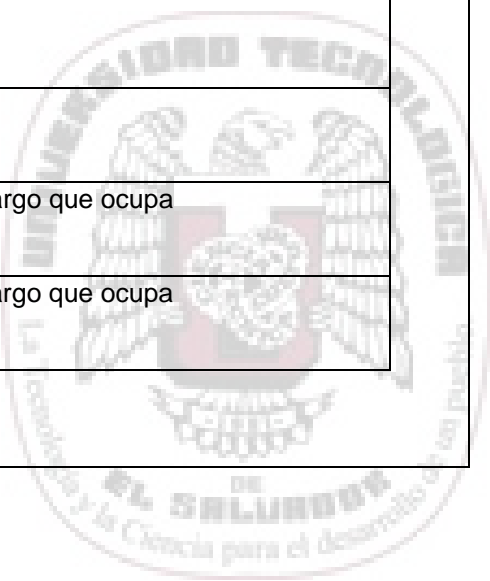
Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

D. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente Interino.....
Nombre del puesto:		
Unidad, gerencia o Depto en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

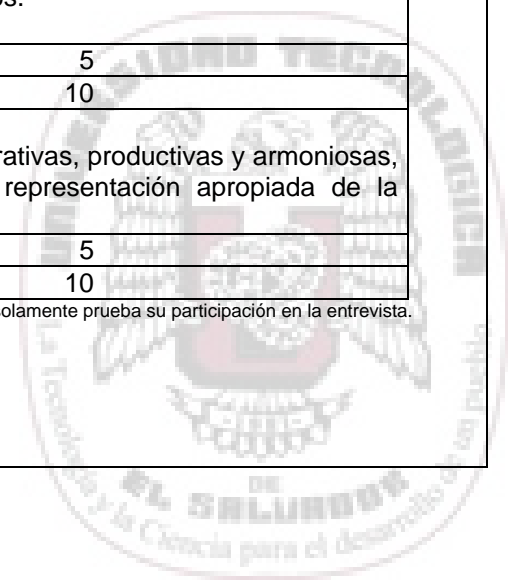


B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- CALIDAD DEL TRABAJO					
Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 2.- CANTIDAD DEL TRABAJO					
Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 3.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 4.- RESPONSABILIDAD					
Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 5.- DILIGENCIA					
Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 6.- INICIATIVA Y CRITERIO					
Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 7.- RELACIONES DE TRABAJO					
Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

(*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.



C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
	Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)
	Original	Modif.		Original	Modif.				

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha

Firma del jefe inmediato

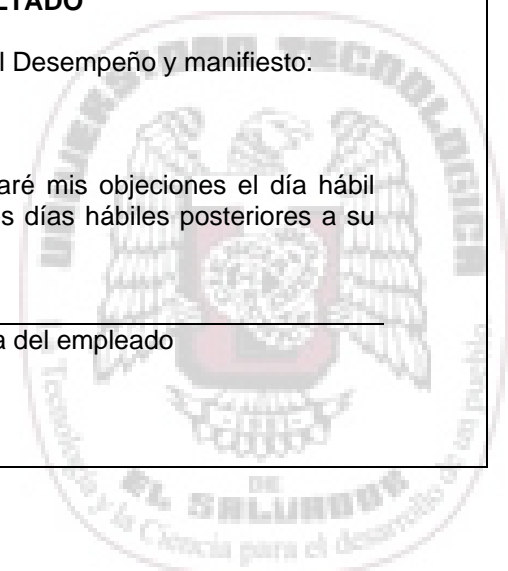
F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del empleado



Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes dede

 Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

 Fecha

 Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

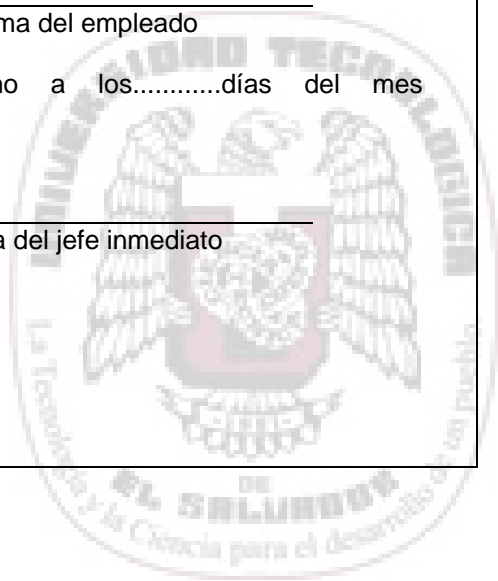
- () Aceptarla
- () No aceptarla

 Fecha

 Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de

 Firma del jefe inmediato



H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en la parte G
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

_____ Fecha _____ Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA



ANEXO “D”. CUESTIONARIO EVALUACION NIVEL OFICINA

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES
 DE EL SALVADOR**

η
GRUPO LABORAL A: NIVEL OFICINA (*)

EVALUACIÓN INTERMEDIA ()
 EVALUACIÓN FINAL ()

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

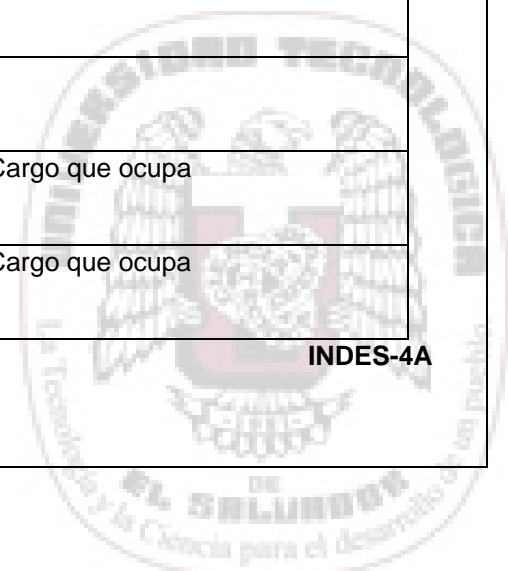
IMPORTANTE

- 1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
- 2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

E. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad:	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente Interino.....
Nombre del puesto:		
Unidad, gerencia o Depto en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

INDES-4A

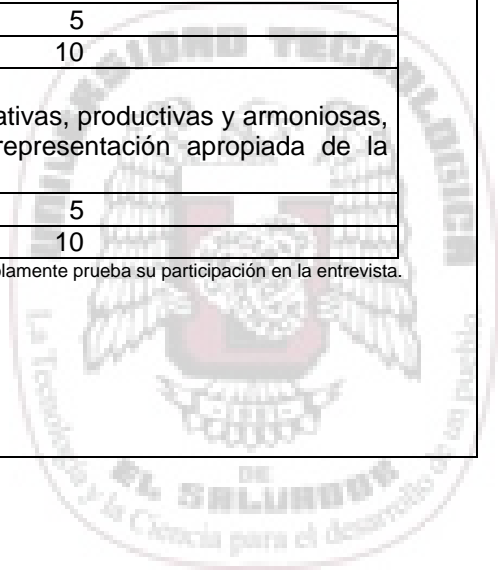


B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el Manual de Procedimientos, Sección 6.3)

B 1.- ATENCIÓN AL PÚBLICO					
Se refiere a la atención esmerada de los usuarios internos y externos a la organización, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, evitando indisponerlos y proyectando una imagen positiva de la institución.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 2.- CALIDAD DEL TRABAJO					
Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene además, muy buena aceptación por parte del de los usuarios, superiores y compañeros de trabajo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 3.- MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS					
Se refiere al manejo de la información y archivos en forma metódica, manteniendolos accesibles y al día; al manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
B 4.- RESPONSABILIDAD					
Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos disponibles y a la agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 5. - COLABORACIÓN					
Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 6.- INICIATIVA Y CRITERIO					
Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
B 7. - RELACIONES DE TRABAJO					
Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10

(*) La firma del evaluado no significa aceptación de los resultados de la evaluación, solamente prueba su participación en la entrevista.



C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de resultados		
	Puntuación			Puntuación			Puntuación anual	Promedio anual	Evaluación anual (*)
	Original	Modif.		Original	Modif.				

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

_____ Fecha

_____ Firma del jefe inmediato

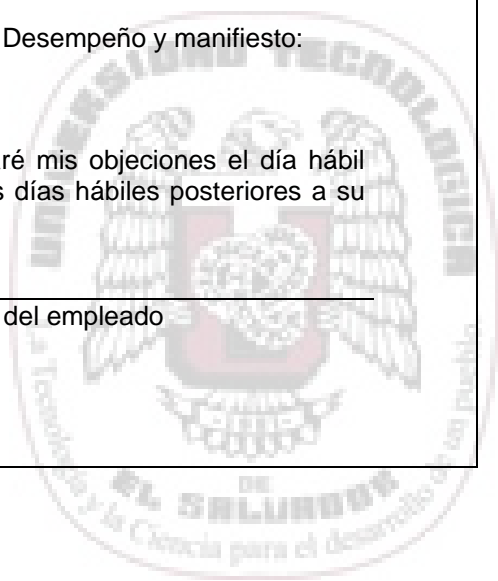
F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

_____ Fecha

_____ Firma del empleado



Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes dede

 Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- () Mantener el resultado de la evaluación
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

 Fecha

 Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

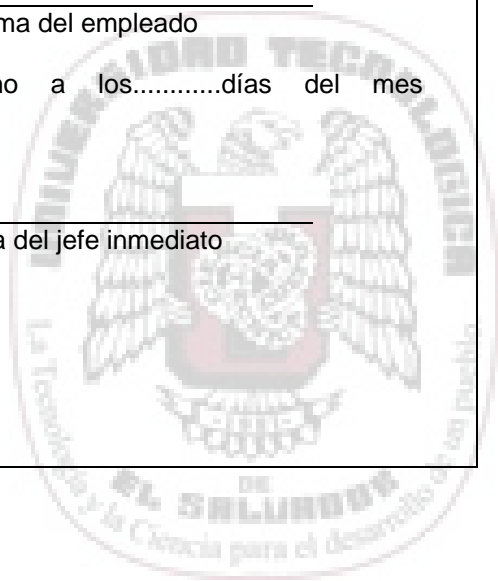
- () Aceptarla
- () No aceptarla

 Fecha

 Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de

 Firma del jefe inmediato



H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

- () Ratificar el resultado indicado en la parte G
- () Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia Total de puntos	Nueva puntuación (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E.

_____ Fecha _____ Firma del superior del jefe inmediato

I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

