



MARN

Ministerio de Medio Ambiente
y Recursos Naturales

Instructivo para Evaluación del Desempeño

MARN

I. Introducción

La práctica moderna de la administración ha demostrado que un programa formal de evaluación del desempeño del personal juega un papel importante para el eficiente desempeño de los miembros de una organización, cualquiera que sea su naturaleza.

Por esta razón, se ha considerado de vital importancia el establecer un sistema formal para el análisis y la evaluación integral del desempeño del personal del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales – MARN.

En este sentido, el presente manual pretende facilitar el uso del sistema de evaluación del desempeño del personal del MARN, a fin de medir las metas y competencias (habilidades y comportamientos) identificados para el desempeño efectivo de su trabajo.

II. Objetivos

Los objetivos específicos del sistema de evaluación del desempeño del MARN son los siguientes:

- Medir la contribución del personal a los logros/objetivos estratégicos del MARN.
- Identificar áreas de mejora/fortalezas en el desempeño del personal.
- Medir de manera objetiva la labor desarrollada por el personal a través de la evaluación de competencias y del cumplimiento de metas.
- Obtener insumos que sirvan para la identificación de competencias que deban fortalecerse en el personal y alinear los esfuerzos de capacitación y desarrollo profesional que permitan la disminución de la brecha entre el comportamiento deseado y el observado.
- Promover y reforzar una cultura organizacional orientada a resultados que se apoye en hechos observables y metas cuantificables.
- Reconocer los méritos del personal proporcionando información para la toma de decisiones relacionadas a promociones, ascensos, etc.

III. Alcance

La evaluación de desempeño se realizará a todo el personal del MARN a excepción de: Asesores u otro personal que el Despacho determine no evaluar, según la naturaleza de sus funciones.

IV. Referencias

Para la formulación del Manual de Evaluación del Desempeño se ha utilizado como referencias:

- Manual de Descripción de Puestos.
- Diccionario de Competencias del Órgano Ejecutivo.
- Normas Técnicas de Control Interno del MARN.
- Guía de la Calidad Directiva.

- Plan Estratégico Institucional y Planes Operativos Anuales.
- Informe de Ejecución Presupuestaria.
- Definición de metas operativas.

V. Grupos o segmentos

Para la asignación de competencias, se han dividido en grupos o segmentos conforme detalle siguiente:

Grupo A: Personal Directivo del Ejecutivo (PDE):

Comprende los puestos de naturaleza estratégica supeditados directamente al Ministro y Viceministro(a), con funciones de dirección, cuya responsabilidad principal es la gestión con vinculación directa con los objetivos estratégicos del Programa de Gobierno y otros cargos de responsabilidad y naturaleza similar.

Grupo B: Personal Gerencial del Ejecutivo (PGE):

Comprende aquellos puestos de naturaleza profesional con funciones de liderazgo técnico y mando superior; responsable de la implantación de las estrategias y político definidas por el personal directivo, su responsabilidad principal es organizar y mantener la continuidad de la actuación de la Administración Pública, conforme a parámetros exigidos.

Grupo C: Personal Técnico del Ejecutivo (PTE):

Comprende los puestos técnicos y de especialización bajo la dependencia de los puestos gerenciales y de dirección administrativa, son los puestos en los cuales descansa la prestación objetiva y técnica de los servicios públicos, tienen la responsabilidad de interpretar, aplicar normas y análisis de situaciones complejas para recomendar o aplicar el mejor curso de acción.

Grupo D: Personal de Apoyo del Ejecutivo (PAE):

Incorpora aquellos puestos que se responsabilizan por las tareas administrativas y la ejecución de los procedimientos, bajo la dependencia de puestos del grupo técnico y mandos medios, se integran también los puestos que ejecutan actividades propias de su oficio o profesión, generalmente poco complejas.

VI. Aspectos de Evaluación del Desempeño

Se ha definido, que los aspectos que se incluirán en la evaluación de Desempeño del personal son:

a) Competencias

Las competencias son el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que afectan el desempeño del trabajo que realiza el empleado, que pueden ser medidas a través de estándares establecidos y mejoradas por medio de la capacitación y el desarrollo profesional del empleado. Estas se traducen en comportamientos esperados.

Para la evaluación de desempeño, se han tomado en cuenta las competencias establecidas en el Diccionario de Competencias del Órgano Ejecutivo, las cuales son distribuidas de acuerdo a su naturaleza y aplicabilidad, según el siguiente detalle:

Instructivo para Evaluación del Desempeño

Cuadro 1.

Detalle de Grupos y Segmentos para evaluación de desempeño

Grupo	Segmento	Sub grupo	Competencias	Estilos Directivos
Grupo A	Personal Directivo del Ejecutivo (PDE),	A1 Directores Generales y Directora Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el servicio publico • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Orientación a resultados. • Orientación al ciudadano • Trabajo en equipo • Visión sistémica • Impacto e influencia • Gestión de equipo • Búsqueda de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo coercitivo • Estilo orientativo • Estilo Afiliativo • Estilo participativo • Estilo imitativo • Estilo capacitador
Grupo B	Personal Gerencial del Ejecutivo (PGE)	B1 Gerentes, Jefes de Unidad y Jefes de División B2 Auditor Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el servicio publico • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Orientación a resultados. • Orientación al cliente-ciudadano • Trabajo en equipo • Preocupación por el orden y la calidad • Impacto e influencia • Búsqueda de información • Gestión de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo coercitivo • Estilo orientativo • Estilo Afiliativo • Estilo participativo • Estilo imitativo • Estilo capacitador
Grupo C	Personal Técnico del Ejecutivo (PTE)	C1 Coordinadores y encargados	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el servicio publico • Pensamiento analítico • Búsqueda de información • Orientación a resultados • Orientación al cliente-ciudadano • Trabajo en equipo • Preocupación por el orden y la calidad • impacto e influencia • Gestión de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo coercitivo • Estilo orientativo • Estilo Afiliativo • Estilo participativo • Estilo imitativo • Estilo capacitador

Instructivo para Evaluación del Desempeño

		C2 Especialistas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el servicio público • Pensamiento analítico • Búsqueda de información • Orientación a resultados • Orientación al cliente-ciudadano • Trabajo en equipo • Preocupación por el orden y la calidad • Impacto e influencia 	N/A
		C3 Técnicos		
Grupo D	Personal de Apoyo del Ejecutivo (PAE)	D1 Apoyo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el servicio público • Búsqueda de información • Orientación a resultados • Orientación al cliente-ciudadano • trabajo en equipo • Preocupación por el orden y la calidad 	N/A
		D2 Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el servicio público • Orientación a resultados • Orientación al cliente-ciudadano • Trabajo en equipo • Preocupación por el orden y la calidad 	

Las competencias han sido asignadas conforme a los requerimientos de los grupos de puestos existentes y a las conductas asociadas a cada una de las competencias, con el propósito de que las calificaciones se realicen a través de comportamientos o conductas observables y cuantificables.

b) Metas Ordinarias

Las metas ordinarias plantean las tareas o actividades individuales que el personal técnico y administrativo debe cumplir según su puesto de trabajo y que dan por resultado un producto o servicio. Es el cumplimiento de aquellas actividades permanentes, repetitivas y que no son parte de un proceso articulado con otras actividades.

Se tienen dos tipos de metas ordinarias:

1. **Metas permanentes:** se refiere a las vinculadas con aquellas actividades que tienen tiempo programado. Ej.: Elaboración de informes de trabajo, requerimientos de índole administrativos, reportes del estado del tiempo, inspecciones y auditorías a proyectos, capacitaciones, patrullajes en ANP, otros. Estas pueden tener o no un plan de trabajo, dependiendo de su complejidad.
2. **Metas eventuales:** se refiere a las vinculadas con aquellas actividades producto de solicitudes especiales y que por tanto no se pueden programar con anticipación. Ej.: Respuesta a requerimientos de información (CCR, FGR, OIR, auditoría interna, otras unidades), atención a denuncias ambientales, etc.

Instructivo para Evaluación del Desempeño

Se recomienda, establecer un número de metas no menor a tres (3) ni mayor a cinco (5). Cada una tendrá un peso porcentual asignado y para la evaluación se deberá estimar su grado de cumplimiento al final del año.

También es importante señalar que las metas deben ser controladas periódicamente por el jefe inmediato; serán acordadas mutuamente por el empleado(a) y su jefe inmediato; y finalmente, estarán expresadas claramente por escrito.

Los segmentos PDE y PGE no tendrán metas operativas definidas, serán evaluados con el promedio de cumplimiento de la nota final del personal de su unidad, gerencia o dirección.

c) Aporte al Plan Operativo Anual/PEI

Se determina por el cumplimiento de los proyectos determinados en el POA de la unidad organizativa a la que pertenece el empleado(a), asignándose la ponderación obtenida al final del año. Fortaleciéndose de esa forma el trabajo en equipo.

Los segmentos PDE y PGE, serán evaluados con el promedio de cumplimiento de la nota final de los proyectos asignados al área organizativa a la que pertenece el empleado y en los que tienen intervención directa.

d) Aporte a la Ejecución Presupuestaria

Se determina de acuerdo al porcentaje de cumplimiento en la ejecución presupuestaria anual.

VII. Herramienta de Evaluación

El Formulario de Evaluación del Desempeño se realiza por medio electrónico, en un sistema desarrollado por el MARN e incluye los siguientes datos generales, tanto del evaluado como del evaluador:

- Nombre del Evaluado(a) y evaluador(a).
- Puesto funcional y nominal que Ocupa el Evaluado(a).
- Dirección/Gerencia/Unidad a la que pertenece el personal evaluado.
- Nombre del Evaluador(a).
- Fecha de la Evaluación.
- Firma del Evaluador(a) y evaluado(a).



MARN

Ministerio de Medio Ambiente
y Recursos Naturales

Instructivo para Evaluación del Desempeño

Modelo de Evaluación:

Ingreso al Sistema a través del link: apps2.marn.gob.sv/evaluación

Ingresar usuario y contraseña

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Sistema de Gestión y Evaluación del Rendimiento

Bienvenido: Hernández de Noyola Yasbeth | Salir

Menu: Vistas

Administración de Evaluación

PASO I: Evaluar Personal
PASO II: Informe Evaluación
PASO III: Registro Metas

SISTEMA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO

A continuación encontrará las competencias definidas para la valoración del desempeño del personal del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, a partir de estas realice un análisis del nivel que usted encuentra en su desarrollo personal o el de sus colaboradores y que le van a permitir lograr los objetivos del cargo de una manera efectiva; antes de realizar la valoración tenga en cuenta lo siguiente:

- Diligencie las casillas de nombre de la persona valorada, valorador, fecha y área o unidad funcional en donde se desempeña la persona valorada.
- Lea con detenimiento cada una de las competencias.
- Los comportamientos asociados son los que usted va a valorar, de acuerdo con el grado en el que usted o la persona valorada evidencia en su labor cotidiana.
- Sea muy honesto en la valoración que va a realizar ya que esto permitirá evidenciar las fortalezas y áreas de oportunidad en cada competencia.
- Si tiene alguna inquietud sobre las competencias o sobre la manera de valorarlos, por favor comuníquese con el área de Recursos Humanos para poder aclararla.
- Para el proceso de valoración utilice la siguiente escala: seleccione la opción que más considere que corresponda

Una vez ingresado seleccionar el paso I y se desplegará el detalle de personal a evaluar

Administración de Evaluación

Inicio 1-Evaluar Personal x

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION - UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y FORTALECIMIENTOS DE CAPACIDADES

Juan Carlos Pérez Argueta
Colaborador Administrativo - RRHH

Karen Ivette Cárcamo Miranda
Enfermera

Victor Manuel Alonzo Comejo
Medico (4 Horas)

José Luis López Escobar
Técnico Administrativo - RRHH

Al seleccionar al empleado ingresa a los datos de identificación
Parte I.

Administración de Evaluación

Inicio 1-Evaluar Personal x

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION - UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y FORTALECIMIENTOS DE CAPACIDADES

Datos Generales

Fecha Evaluación
30/03/2016

Fecha Modificación
18/08/2016

Datos Evaluador

Nombre del puesto
Jefe Unidad de Recursos Humanos y Fortalecimiento de

Nombre del Evaluador
Hernández de Noyola Yasbeth

Datos Evaluando

Codigo
255

Nombre del Evaluando
José Luis López Escobar

Puesto
Técnico Administrativo - RRHH

Area Organizacional
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y FORTALECIMIENTOS

Ingresar a Evaluación

Posteriormente hacer click en ingresar a la evaluación

Parte II. Evaluación de Competencias

Menu

Administración de Evaluación

[PASO I: Evaluar Personal](#)
[PASO II: Informe Evaluación](#)
[PASO III: Registro Metas](#)

Vistas

Inicio ✓ 1-Evaluar Personal ×

Competencias a Evaluar

BUSQUEDA DE INFORMACION
Es la inquietud y curiosidad constante por saber más y por el aprendizaje continuo. Implica buscar información, herramientas, medios o motivos para actualizar sus conocimientos técnicos y encontrar las formas más convenientes de aplicar sus conocimientos al puesto de trabajo. Puede implicar indagar o pedir información concreta. Resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas o buscar información variada sin un objetivo concreto que pueda ser útil en el futuro.

Muestra interés y tiene iniciativa para mantenerse al día y para estudiar nuevas técnicas, herramientas y métodos de trabajo que van más allá de los contenidos propios de su puesto de trabajo. 1 2 3 4

Recurre a personas que no están involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc., para ir más allá de lo evidente. 1 2 3 4

IMPACTO E INFLUENCIA
Implica la capacidad de convencer, persuadir e influir en los demás a través de generar en ellos confianza basada en el ejemplo. Consiste en generar una impresión en los demás que les lleve a contribuir y apoyar los objetivos propios.

Intenta producir un impacto determinado sobre los demás, utilizando datos, motivaciones encaminadas a persuadir a los demás. 1 2 3 4

Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar sus argumentos a su interlocutor. 1 2 3 4

Parte III. Evaluación de metas operativas

Meta	Ponderación	Indicador	% evaluado
Presentar documento del nivel de avance logrado del PEI.	30%	Informe de avance. Documento	
Preparar respuesta a requerimientos de información relacionadas a la planificación, realizadas por entes internos o externos.	20%	Respuestas de requerimiento realizadas. Cantidad	
Preparar matrices de seguimiento mensual de metas POA, para su remisión a las unidades organizativas.	50%	Informe mensual de cumplimiento de metas POA. Informe	

Parte IV. Cumplimiento POA.

Parte V. Ejecución Presupuestaria.

Parte VI. Necesidades de capacitación.

Parte VII. Comentarios/observaciones.

VIII. Calificación de la Evaluación

La calificación máxima de la evaluación del desempeño podrá ser de cien por ciento (100%), distribuido entre los aspectos a evaluar, de la siguiente manera:

CUADRO No. 2.
PONDERACIONES DE ASPECTOS DE ACUERDO AL NIVEL DEL PUESTO

GRUPOS		PONDERACIONES (en porcentaje)				
		Competencias	Estilos Directivos	Metas Ordinarias	POA/PEI	Ejecución Presupuestaria
A		10%	25%	20%	40%	5%
B		10%	25%	20%	40%	5%
C	C1	15%	25%	20%	35%	5%
	C2	30%	-.-	35%	30%	5%
	C3	30%	-.-	35%	30%	5%
D	D1	30%	-.-	40%	25%	5%
	D2	30%	-.-	40%	25%	5%

Se realizan 2 tipos de evaluaciones: ascendente y descendente.

Las evaluaciones ascendentes son las realizadas por el personal a su jefatura inmediata en las que se evalúan **Estilos Directivos** y se asigna de forma aleatoria a un 40% de los subalternos de cada evaluador, y esta solo es realizada a los grupos (A,B y C1).

Las evaluaciones descendentes, son las realizadas por el jefe a todo el personal a su cargo. En ésta se evalúan: Competencias, Metas Ordinarias POA/PEI y Ejecución Presupuestaria, asignando porcentajes de acuerdo a los grupos de puestos establecidos (Grupos A, B, C y D).

Por otro lado, se asignarán niveles de desempeño conforme a los porcentajes de calificación obtenidos en la evaluación del desempeño. Los niveles de desempeño se establecerán por rangos de aceptación, de la siguiente forma (Ver Cuadro No. 2):

CUADRO No. 2.
RANGOS DE RESULTADOS CON BASE
A NIVEL DE DESEMPEÑO

NIVEL DE DESEMPEÑO	RANGO DE RESULTADOS
Sobresaliente	95 a 100
Desempeño Esperado	80 a 94
Necesita Mejorar	61 a 79
Deficiente	60 Menos

a) Componente de Competencias y Estilos Directivos (evaluación Ascendente).

Las competencias y Estilos Directivos (evaluación Ascendente) se evaluarán conforme a la frecuencia con que el empleado muestra las conductas asociadas a cada competencia definida, para esto el comportamiento deberá asociarse a situaciones concretas en las que el empleado haya demostrado el comportamiento.

Se han establecido cuatro niveles para la calificación de las competencias (Ver Cuadro No. 3):

CUADRO No. 3.
CALIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN (Frecuencia)
4	Siempre muestra esta conducta, es decir, el empleado evaluado es sobresaliente en este comportamiento.
3	Muy frecuentemente muestra esta conducta, por encima del nivel esperado.
2	Con poca frecuencia muestra esta conducta, es decir, la persona evaluada necesita desarrollar este comportamiento.
1	No muestra esta conducta, es decir, el empleado evaluado no se comporta así.

Se colocará la calificación para cada conducta en la columna “Puntaje” del Formulario de Evaluación del Desempeño.

Cada competencia o Estilo Directivo se medirá a través del promedio de las puntuaciones otorgadas a cada conducta/comportamiento relacionado a una competencia, dando como resultado el nivel de dominio de ésta.

Conforme a la calificación otorgada a las conductas asociadas a cada competencia, se generará un promedio que aparecerá en la columna “Nivel de Dominio” del Formulario de Evaluación del Desempeño y que aparece clasificado en colores de acuerdo al nivel de dominio resultante (p.e. verde para “Es una Fortaleza”, amarillo para “Nivel Esperado”, y rojo para “Es una Oportunidad de Mejora”).

Instructivo para Evaluación del Desempeño

Por otro lado, a cada nivel de dominio de competencias se le asignarán porcentajes de cumplimiento que tendrán un impacto en el resultado total de este componente, (Ver Cuadro No. 4):

CUADRO No. 4.
CRITERIOS DE DOMINIO CON BASE AL DESEMPEÑO

NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO (porcentaje)
Es una Fortaleza	76% a 100%
Nivel Esperado	65% a 75%
Es una Oportunidad de Mejora	64% o menos

El resultado será el porcentaje obtenido en la evaluación del desempeño para el componente de Evaluación de Competencias.

b) Componente de Metas de Desempeño

La evaluación de cada una de las metas de desempeño se realizará de acuerdo al cumplimiento con las mismas. Para ello, se verificará la ejecutoria real del objetivo en relación a la meta establecida y se multiplicará por la ponderación asignada.

La sumatoria total de los porcentajes o calificaciones obtenidas por el cumplimiento de cada una de las metas establecidas por el empleado se multiplicará por el porcentaje asignado al componente de Metas de Desempeño.

El resultado será el porcentaje obtenido en la evaluación del desempeño para el componente de Evaluación de Metas de Desempeño.

c) Componente POA

Los porcentajes de cumplimiento de **POA** para el año 2016 que se asignaran a cada evaluación por Dirección y Unidad Organizativa son:

PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO POA 2016

Unidad Organizativa	% Cumplimiento
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION	84%
DIRECCION GENERAL DE ATENCION CIUDADANA E INSTITUCIONAL	72%
DIRECCION GENERAL DE EVALUACION Y CUMPLIMIENTO AMBIENTAL	89%
DIRECCION GENERAL DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	76%
DIRECCION GENERAL DEL OBSERVATORIO AMBIENTAL	97%
DIRECCION GENERAL ECOSISTEMAS Y VIDA SILVESTRE	95%
GABINETE TECNICO - CAMBIO CLIMATICO	94%
GABINETE TECNICO - UNIDAD DE COOPERACION INTERNACIONAL	86%
GABINETE TECNICO	0%
UNIDAD DE COMUNICACIONES	96%
UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA – OIR	100%
UNIDAD DE PLANIFICACION Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	97%

- Para el caso de las Unidades que no poseen Proyectos POA, el porcentaje de cumplimiento asignado al POA se sumará al porcentaje asignado a las metas operativas.

d) Componente Ejecución Presupuestaria

Los porcentajes de Ejecución Presupuestaria para el año 2016 que se asignaran a cada evaluación por Dirección y Unidad Organizativa son:

Unidad Organizativa	% de ejecución
DIRECCIÓN SUPERIOR	96.47%
ADMINISTRACIÓN GENERAL	95.80%
OBSERVATORIO AMBIENTAL	98.78%
ATENCIÓN CIUDADANA E INSTITUCIONAL	98.12%
EVALUACIÓN Y CUMPLIMIENTO AMBIENTAL	99.54%
ECOSISTEMAS Y VIDA SILVESTRE	99.08%
SANEAMIENTO AMBIENTAL	98.22%

e) Calificación del Desempeño

El resultado de la calificación del desempeño se obtendrá de la sumatoria del porcentaje total obtenido por el empleado para el componente de competencias, el porcentaje total obtenido en el componente de metas de desempeño, el porcentaje de cumplimiento POA y el porcentaje de ejecución presupuestaria.

Conforme al porcentaje de calificación del desempeño resultante, se asignará el nivel de desempeño obtenido por el empleado en la evaluación, ya sea: “Sobresaliente”, “Desempeño Esperado”, “Necesita Mejorar”, o “Deficiente” (Ver Cuadro No. 2).

Es importante señalar que el sistema, está parametrizado fórmulas definidas anteriormente y que el nivel del desempeño obtenido reflejará el impacto general que ha tenido el empleado(a) en la consecución de los objetivos de su área, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Comportamiento consistente con respecto a las competencias establecidas para el grupo al cual pertenece el puesto.
- Logros consistentes sobre las responsabilidades del puesto.
- Cumplimiento de las principales responsabilidades, tareas, objetivos y expectativas del puesto, como un sistema abierto y orientado a un desempeño futuro.
- Contribuciones e iniciativas fuera de las responsabilidades del puesto

f) Planes de Desarrollo

El jefe inmediato en conjunto con el empleado(a) evaluado, diseñarán planes de acción para aquellas competencias identificadas como “Críticas”, las cuales estarán señaladas en la sección de “Plan de Mejora de Competencias”.

Es importante mencionar que estos planes de acción deberán ser consensuados, es decir que se establecerán de mutuo acuerdo entre el empleado(a) y el jefe inmediato.

El plan de desarrollo, debe contener aspectos relacionados a capacitaciones técnicas o de desarrollo, así como propuestas relacionadas a mejora de comportamientos relacionados a las competencias.

g) Resumen de Fortalezas y Oportunidades de Mejora

Una vez finalizada la evaluación del desempeño, se resumen las principales fortalezas demostradas y oportunidades de mejoras identificadas en relación a las competencias evaluadas.

Una vez finalizada la evaluación no olvide guardarla ya que puede finalizarla y guardarla en el momento de la entrevista de retroalimentación de desempeño. Los resultados de la evaluación pueden mostrarse así:

**Resumen de Fortalezas y Areas de Mejora****Fortalezas Principales****Areas de Mejora**

- Se esfuerza por realizar correctamente su trabajo y cumplir los objetivos y compromisos establecidos.
- Hace cambios específicos en su propio método de trabajo, para conseguir mejoras en su desempeño.
- Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
- Supera las expectativas en lo que normalmente el Cliente-Ciudadano espera.
- Revisa y comprueba la exactitud de la información del trabajo realizado, antes de su entrega.

Plan de Mejora de Competencias

 (80.00) COMPROMISO CON EL SERVICIO PUBLICO

 (80.00) TRABAJO EN EQUIPO

 (60.00) PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Acción

1:

2:

 (60.00) ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Acción

1:

2:

 (60.00) ORIENTACION AL CLIENTE-CIUDADANO


Acción

1:

2:

5/4/2018

Sistema de Gestión y Evaluación del Rendimiento

 (80.00) BUSQUEDA DE INFORMACION**Resumen de Evaluacion**

DESCRIPCION DE TIPO DE EVALUACION	PORCENTAJE APLICADO	CALIFICACION OBTENIDA (%)
Porcentaje Correspondiente a Evaluación Descendente	100	80.00
Calificación Total Obtenida	100	80.00

Sección IX. Políticas de Evaluación del Desempeño

a) Generales

- La Unidad de Recursos Humanos y Fortalecimiento de Capacidades enviará el Manual del Evaluador, diccionario de competencias y comportamientos y a través de la GTIC se remitirá usuario y contraseña para los formularios de evaluación a los evaluadores.

La Evaluación del Desempeño comprenderá:

- a) Evaluación de competencias/estilos directivos,
- b) Evaluación de metas ordinarias y
- c) Aporte a PEI/POA.
- El periodo a evaluar es de Enero a Diciembre de cada año.
- La Unidad de Recursos Humanos y Fortalecimiento de Capacidades presentará a los titulares y directores un informe final con los resultados globales de la evaluación del desempeño.

b) De aplicación

- El Ministro(a), Viceministro(a), Directores(as) General(es), Gerentes(as), Jefes(as) de Unidades y Coordinadores(as) de Área se constituyen en los jefes inmediatos de cada subalterno y serán los responsables directos de aplicar los procedimientos y reportar a tiempo los resultados del establecimiento de metas y evaluaciones.
- El personal contratado antes del mes de mayo, deberá establecer metas para el periodo que resta del año.
- No se aplicará la evaluación de desempeño a personal contratado por consultoría o servicios profesionales.
- Todo empleado que haya cumplido más 3 meses de haber ingresado al MARN, deberá ser evaluado.
- Los funcionarios que tengan personal a su cargo y tengan menos de 3 meses de haber ingresado al MARN, no evaluarán al personal a su cargo. La evaluación deberá realizarla el funcionario que ha ocupado el puesto de manera interina.
- Todo funcionario que tenga personal a su cargo y renuncie, deberá realizar las evaluaciones de desempeño de su personal y entregarlas a Recursos Humanos.
- La Unidad de Recursos Humanos y Fortalecimiento de Capacidades y la Gerencia de Sistemas de Información, administrarán el sistema de evaluación de desempeño, enviando a todo el personal con acceso a este, los usuarios y contraseñas para ingresar. En el caso del personal sin acceso al sistema electrónico el jefe inmediato deberá imprimir y evaluar de forma manual a su personal.
- La fecha máxima de entrega de los formularios será establecida por la Unidad de Recursos Humanos y Fortalecimiento de Capacidades.
- Cada Jefe Inmediato realizará las evaluaciones y calificará en los plazos establecidos a cada uno de sus subalternos en el formato oficial aprobado y acto seguido sostendrá una entrevista con el mismo para dar a conocer y discutir la evaluación.
- El jefe inmediato conjuntamente con el empleado, establecerán los planes de acción para fortalecer aquellas competencias que requieren ser mejoradas. De igual forma, se identificarán los logros alcanzados y se analizarán las razones por las cuales algunas metas no fueron cumplidas satisfactoriamente a efectos de ejecutar acciones y alternativas de mejora.



Instructivo para Evaluación del Desempeño

- Cada jefe inmediato debe dar seguimiento periódico al desempeño del empleado(a) y brindar retroalimentación informal en el momento que estime conveniente, con el propósito de reforzar el buen desempeño del empleado(a) y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.
- Los resultados de la evaluación del desempeño sea cual fuere, adquieren la categoría de información confidencial.
- Es indispensable que el empleado(a) firme su evaluación de desempeño. En caso de no estar de acuerdo con su evaluación, deberá indicarlo en el documento y presentar una solicitud de revisión ante el Director General Administrativo en un periodo máximo de diez días posteriores al conocimiento de sus resultados.
- En el caso que un empleado(a) haya obtenido un nivel de desempeño “Deficiente”, el jefe establecerá los planes de acción la capacitación y otras acciones necesarias para mejorar; y será responsable de darle seguimiento. Si no se logra una mejora en un tiempo de seis meses, se tomarán las acciones que correspondan de conformidad a la normativa pertinente.

c) Responsabilidades de Administración e Implementación

- El Ministro (a) y/o Viceministro (a) son los encargados de aprobar las políticas y procedimientos para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño del MARN, así como de la administración del mismo a través de la Unidad de Recursos Humanos y Fortalecimiento de Capacidades, con el apoyo de la Dirección General de Administración. En este sentido, será responsable de asegurarse que todos los evaluadores comprendan el funcionamiento del nuevo sistema establecido para el MARN.

Sin embargo, es responsabilidad directa de cada jefe inmediato el asegurar que este sistema se aplique de manera apropiada, objetiva, eficiente y acorde con las directrices establecidas. Caso contrario, este instrumento se convierte en un elemento desmotivador, frustrante y carente de credibilidad en futuras evaluaciones.

d) Recomendaciones generales sobre el proceso de Evaluación del Desempeño

- Evitar en las evaluaciones la influencia del efecto de Halo o Aureola, que consiste en calificar en base a una característica particular de un empleado(a), ya sea que proyecte simpatía o antipatía.
- Evitar el efecto que producen hechos pasados. El (la) evaluador(a) debe centrarse en hechos del período evaluado y el comportamiento observado durante estos.
- Evitar la interferencia de factores subjetivos en el proceso de evaluación. La tendencia a agrandar, caer bien, o tomar la justicia por sus propias manos puede llegar a sesgar una evaluación de desempeño.
- Evitar errores imputables a dudas o falta de información sobre el empleado(a) o el trabajo evaluado. Los diferentes jefes deben ir recopilando información durante el período, que le sirva de fundamento o de base objetiva al momento de calificar, o consultar con su jefe inmediato superior o con el responsable de administrar la herramienta que en algunos casos le pudiera brindar información.
- Evitar la parte emotiva al momento de calificar y discutir una evaluación de desempeño con un subalterno. Muchos jefes evaden el tener que enfrentarse al subalterno en el momento de calificarlo y de esta manera distorsionan las calificaciones.

**e) Instrucciones generales para evaluar**

- Analizar detenidamente la actuación de cada empleado(a) en cada factor antes de tomar una decisión de calificación. Juzgar imparcialmente, evitar influencias, apoyarse en información adicional que pueda obtener o que tiene registrada, tratando de ser justo y correcto.
- Evitar calificar en momentos cuando puede ser interrumpido.
- Tratar de mantenerse tranquilo en los procesos de discusión de la Evaluación del Desempeño. Evitar provocar reacciones negativas en el subalterno o si se presentan, tratar de controlarlas y de ser posible posponer la evaluación para un momento más oportuno.

f) Guía general para el desarrollo de la entrevista de evaluación

La comunicación del resultado al personal evaluado es un punto fundamental, nada gana la evaluación del Desempeño, si el mayor interesado el cual es el propio empleado(a) no llegase a conocerla. Es vital dar a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, de esta manera se contribuye a que los objetivos y metas, puedan alcanzarse a satisfacción.

Los propósitos de la entrevista son los siguientes:

- Brindar al evaluado(a) condiciones de hacer mejor su trabajo, mediante una comunicación clara e inequívoca de su desempeño, darle a conocer la oportunidad no solo de aprender y conocer lo que el jefe espera de su desempeño en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo.
- Realizar la retroalimentación del desempeño en los puntos donde es fuerte y débil y compararlo con los criterios de cumplimiento esperados, ya que muchas veces el empleado(a) cree que está bien en su desempeño y puede estar sucediendo lo contrario, es por esto que se hace necesario comunicar lo esperado por los jefes y así el estar en condiciones de lograr el desempeño esperado.
- Conceder a la entrevista el debido tiempo. Las manifestaciones de prisa que pudieran proyectarse conducirán a resultados negativos en la evaluación.
- No divagar. En la entrevista no deben salir a colación asuntos diferentes al objetivo de la misma.
- Escuchar con atención. En la entrevista de evaluación es más importante escuchar que hablar o discutir. Lo que el empleado o empleada dice y la forma como lo hace puede ayudar a tomar una decisión adecuada.

Sección X. Clasificación de los puestos del MARN

Descripción de los Grupos o segmentos de puestos

Para efectos de la evaluación del desempeño, se han estratificado los puestos en cuatro (4) grupos o segmentos, conforme al siguiente detalle:

GRUPO A PERSONAL DIRECTIVO DEL EJECUTIVO (PDE)
Directores Generales, Jefe de Gabinete Técnico, Director Ejecutivo, Asesores

GRUPO B PERSONAL GERENCIAL DEL EJECUTIVO (PGE)
Gerentes y Jefes de Unidad

GRUPO C PERSONAL TECNICO DEL EJECUTIVO (PTE)
C1: Coordinadores
Coordinadores, Coordinadores de Áreas
C2: Especialistas
Cargos funcionales de Especialistas en diferentes Áreas del MARN, incluye profesionales en medicina, Geólogos, Vulcanólogos, Sismólogos, etc.
C3: Técnicos
Enfermera, Pronosticadores, Químicos Analistas, Técnicos, Programadores, Pronosticadores, Periodistas, Administradores de base de datos, Administrador de Redes, Auxiliares de Hidrología, Hidrólogos Pronosticadores, Encargados de Archivo, Bodega, Estaciones del Observatorio, etc.

GRUPO D: PERSONAL DE APOYO DEL EJECUTIVO (PAE)
D1: Apoyo Administrativo
Asistentes Administrativos, Colaboradores Administrativo y de Activo Fijo, Procesadores de Datos, Auxiliares Administrativos, Bodegueros, Colectores en ANP, Recepcionistas.
D2: Operativo
Auxiliares de: Agrometeorología y Clima, Investigación CPC, Hidromensores, y Pronosticadores; Inspectores de Red, Observadores, todos del Observatorio Ambiental, Guardarrecursos, Motoristas, Ordenanzas.
Auxiliares de: Agrometeorología y Clima, Investigación CPC, Hidromensores, y Pronosticadores; Inspectores de Red, Observadores, todos del Observatorio Ambiental, Guardarrecursos, Motoristas, Ordenanzas.