



**Sistema de Evaluación  
del Desempeño del Personal Gerencial,  
Técnico y de Apoyo Técnico y  
Administrativo**

**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

**6**

Abril, 1998





## MEMORANDO

No.: SC/RH-1789

Fecha: 25 de junio, 1998

**PARA:** TODO EL PERSONAL DEL IICA EN LOS PAISES

**DE:** Roberto U. Hernández, Gerente del Consorcio de Servicios Corporativos 

**ASUNTO:** Sistema de Evaluación del Desempeño

1. Me complace adjuntarles un ejemplar del nuevo sistema de Evaluación del Desempeño para el personal. Esta nueva versión del documento recopila las sugerencias del personal recibidas en la Dirección de Recursos Humanos; no obstante, y con el fin de adecuar de la mejor manera el sistema las necesidades reales de los usuarios, el mismo se aplicará con carácter de prueba de agosto a diciembre de 1998.

2. Considerando lo anterior, solicitamos a los evaluadores se sirvan iniciar el proceso, evaluando del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

3. Asimismo, agradecemos a todos los evaluadores y evaluados que durante este periodo en que hagan uso del sistema y tengan comentarios al respecto, se sirvan plantear sus inquietudes y sugerencias a la Dirección de Recursos Humanos, a la brevedad posible. Lo anterior permitirá afinar el instrumento de evaluación para el año 1999.

4. En vista de la importancia del citado instrumento, próximamente se estará realizando la capacitación correspondiente.

5. Finalmente, deseamos expresarles que estamos seguros que este primer paso representa una mejora sustancial en relación con el sistema actual, por lo que solicitamos toda su colaboración en la adecuada implementación del sistema y ajustes que sean necesarios.

Cordialmente,

cc: R.González

RUH/dr

86

This One



XPF8-SYC-U020



# GUIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La presente guía, permitirá al evaluador y evaluado, completar los formularios de evaluación de una manera ágil y práctica. En las siguientes paginas se muestra un ejemplo de evaluación para cada uno de los grupos de evaluación lo cual le puede orientar en el proceso de evaluación-

El sistema se divide de acuerdo con la naturaleza de las funciones que desempeñan los funcionarios del instituto, de la siguiente forma:

- **Sistema Gerencial**
- **Sistema Técnico**
- **Sistema de apoyo técnico y administrativo**

## ➤ **Sistema Gerencial**

Este sistema evaluará aquellos funcionarios cuyos cargos en el Instituto son Gerenciales y que tienen como función primordial la dirección, coordinación, integración y administración de los servicios de cooperación técnica y la administración de recursos del Instituto. Este consta de dos partes: I. Factores de evaluación, y II. Plan de trabajo

### **I. FACTORES DE EVALUACION (Anexo N°1)**

Los factores de evaluación se refieren a las funciones típicas que debe realizar un Gerente. Los factores serán como máximo los seis que se citan a continuación, pero no menos de cuatro. A continuación se citan los pasos a seguir para completar el formulario del anexo 1 del sistema.

**1. Información personal del evaluado:** Se completa, nombre, cargo que desempeña, dependencia donde trabaja, y período de evaluación –que en esta ocasión será del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

**2. Factor:** Se escribe cada uno de los factores de evaluación que se explican en la página 10 del sistema. Los factores de evaluación se definirán un total de seis factores como máximo y no menos de cuatro.

**3. Valoración:** Se marca si el factor definido es crítico o no crítico. Se entenderá como crítico cuando es una función o responsabilidad clave de un puesto y tiene tanta relevancia para el desempeño general del cargo que, sino se cumple, repercute en la ejecución de cualquier otro elemento que sea parte de ese puesto.

**4. Estándar:** En esta sección el evaluador y evaluado deberán describir cuál será el estándar del factor que se está evaluando, de manera que cuando se califique el desempeño se extrapolará el mismo, hacia niveles superiores o inferiores. Se define un estándar como la descripción de la forma en que debe ejecutarse un factor y se especifica en términos de calidad, cantidad, oportunidad, forma de ejecución o resultados obtenidos.



**5. Desempeño:** Se indica cómo ha sido el desempeño del empleado en términos comparativos con el estándar definido anteriormente.

**6. Calificación:** Se anotará la calificación que se hizo acreedor el funcionario de acuerdo con el desempeño alcanzado en términos de "Sobresaliente", "Muy bueno", "Aceptable", "Por Mejorar", y "Deficiente".

**7. Firmas:** es de suma importancia, que ambos –evaluador y evaluado-, firmen la documentación en señal de su participación en el proceso. Asimismo, si se requieren hojas adicionales para anotar cualquier comentario o sugerencia, éstas pueden ser utilizadas.

## **II. PLAN DE TRABAJO (Anexo N°2)**

El Plan de Trabajo es una lista de las actividades principales que debe cumplir el evaluado durante el período de evaluación, dichas actividades deben estar vinculadas con las metas de cada unidad operativa, con las prioridades institucionales y con los objetivos establecidos en el Plan de Mediano Plazo. Los planes de trabajo contendrán cinco o más actividades principales, pero nunca más de diez. Anexo 2 del sistema.

**1. Información personal del evaluado:** Se completa la información del evaluado: nombre, cargo que desempeña, dependencia donde trabaja, y período de evaluación –que en esta ocasión será del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

**2. Actividades:** en esta parte se indican las actividades, no menos de 5 ni más de 10, que desarrollará el evaluado durante el período.

**3. Valoración:** en la columna (2 y 3), se indica si las actividades que se están evaluando son críticas o no críticas.

**4. Fechas:** en la columna 4 se escribe la fecha de cumplimiento de las citadas actividades.

**5. Firmas:** Finalmente, evaluador y evaluado, firman la documentación en señal de su participación en el proceso. Asimismo, si se requieren hojas adicionales para anotar cualquier comentario o sugerencia, éstas pueden ser utilizadas.

## **Tabla de puntaje de los Factores de Evaluación (Anexo N° 3)**

**1. Información personal del evaluado:** Se completa, nombre del funcionario, cargo que desempeña, dependencia donde trabaja, y período de evaluación –que en esta ocasión será del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

**2. En la columna (1):** se escriben los factores de evaluación para un mínimo de cuatro y un máximo de seis.

**3. En la columna (2 y 3):** se indica si el factor que se está evaluando es crítico o no crítico.



4. La columna (4): se distribuye un máximo de 40 puntos. Esta distribución se realizará de acuerdo con el impacto de los factores en el cargo.

5. La columna (5): se completa con una puntuación, según el desempeño del empleado, de la siguiente forma: Sobresaliente 4 pts., Muy bueno 3 pts, Aceptable 2 pts., Por Mejorar 1 pto., y Deficiente 0 pts.

6. La columna (6): se obtiene al multiplicar las cifras de la columna 4 por las de la columna 5. Este producto deberá sumarse con el producto de la tabla de puntaje del Plan de Trabajo

7. Firmas: evaluador y evaluado, firman la documentación en señal de su participación en el proceso. Asimismo, si se requieren hojas adicionales para anotar cualquier comentario o sugerencia, éstas pueden ser utilizadas.

#### **Tabla de puntaje del Plan de Trabajo (Anexo N°4)**

1. Información personal del evaluado: Nombre, cargo que desempeña, dependencia donde trabaja, y período de evaluación –que en esta ocasión será del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

2. En la columna (2 y 3): se indica si las actividades que se están evaluando son críticas o no críticas.

3. En la columna 4: el funcionario podrá obtener un máximo de 20 puntos, los cuales serán distribuidos entre las diferentes actividades.

4. Desempeño Individual: en este apartado se completa con una puntuación, según el desempeño del empleado, de la siguiente forma: Sobresaliente 4 pts., Muy bueno 3 pts, Aceptable 2 pts., Por Mejorar 1 pto., y Deficiente 0 pts.

5. La columna (6): se obtiene al multiplicar las cifras de la columna 4 por las de la columna 5. Este producto deberá sumarse con el producto de la tabla de puntaje de los Factores de Evaluación.

6. Firmas: Finalmente, evaluador y evaluado, firman la documentación en señal de su participación en el proceso. Asimismo, si se requieren hojas adicionales para anotar cualquier comentario o sugerencia, éstas pueden ser utilizadas.

#### **NOTA:**

La calificación final del funcionario se obtiene al sumar el producto de la Tabla de Puntaje de los Factores de Evaluación (Anexo 3) más la Tabla de Puntaje del Plan de Trabajo (Anexo 4), así el funcionario podrá ser ubicado de la siguiente forma:

<b>RANGO DE PUNTOS</b>	<b>CALIFICACION</b>
200-240	Sobresaliente
150-199	Muy bueno
100-149	Aceptable
50-99	Por mejorar
00-49	Deficiente





## ANEXO N°1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL

Nombre del funcionario: Felipe Román Cargo del funcionario: Jefe del departamento de Finanzas

Dependencia: Area Financiera Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

### PARTE I. FACTORES

**FACTOR:** Controles Internos

Crítico: X No Crítico:     

### ESTANDAR:

*El evaluado realiza por lo menos una evaluación anual de riesgo en los procedimientos internos de Finanzas. Brinda el seguimiento necesario en los informes internos y externos de auditoría. Constantemente efectúa seguimiento en las acciones del personal para identificar problemas, al identificarlos se asegura de desarrollar medidas correctivas y mejoras en las políticas financieras vigentes que permitan realizar mejoras sustanciales para el Instituto.*

### DESEMPEÑO:

*El evaluado ha demostrado un desempeño sobresaliente. Realizó evaluaciones cuatrimestrales para evaluar el riesgo de los procedimientos internos de Finanzas, así como las áreas que presentaban algunos problemas, lo anterior permitió identificar áreas que se encuentran debilitadas y mediante la formación de grupos del personal de la Dirección de Finanzas se presentaron sugerencias para tomar las acciones correctivas las cuales se implementaron en el segundo semestre con éxito. La auditoría interna solamente recomendó la necesidad de fortalecer la realización de arqueos en algunas cajas chicas de la Sede Central, ésta área sufrió una reorganización interna sustancial lo cual permitió una mejora considerable. En relación con la auditoría externa, ésta realizó un informe muy positivo para el Instituto reconociendo el apoyo brindado del Area Financiera.*

**CALIFICACION OBTENIDA:** Sobresaliente

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Felipe Román Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo:     

Comentarios: (utilice hojas adicionales)





## ANEXO N° 2

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL

Nombre del funcionario: Felipe Román Cargo del funcionario: Jefe del departamento de Finanzas

Dependencia: Area Financiera Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

#### PARTE II: PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDADES (1)	CRITICAS (2)	NO CRITICAS (3)	FECHA CUMPLIMIENTO Día /Mes/Año (4)
1. <i>Definir nuevas normas que modifiquen la política de Catis e Ingresos Misceláneos que permitan un uso más racional y equitativo</i>	X		20 /09/98
2. <i>Desarrollar un nuevo sistema de pago para proveedores de la Sede Central de manera que se simplifiquen los trámites de pago sustituyendo al máximo las tareas manuales, por medios electrónicos.</i>	X		31/08/98
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Felipe Román Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

---





## ANEXO N°3

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL

Nombre del funcionario: Felipe Román Cargo del funcionario: Jefe del departamento de Finanzas

Dependencia: Area Financiera Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

#### TABLA DE PUNTAJE: PARTE I: FACTORES DE EVALUACIÓN.

FACTORES (1)	CRITICO (2)	NO CRITICO (3)	PUNTOS ASIGNADOS Máximo 40 pts (4)	DESEMPEÑO INDIVIDUAL (5)	PONDERACION (6)
Gerencia cooperación técnica y administrativa	X		7	3	21
Representación		X	5	3	15
Desarrollo y administración recursos humanos	X		5	4	20
Gerencia recursos financieros y físicos	X		10	4	40
Controles internos	X		10	4	40
Comunicaciones		X	3	3	9
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>145 PTS.</b>

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Felipe Román Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

---





## ANEXO N° 4

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL

Nombre del funcionario: Felipe Román Cargo del funcionario: Jefe del departamento de Finanzas

Dependencia: Area Financiera Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

#### TABLA DE PUNTAJE: PARTE II: PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDADES (1)	CRITICAS (2)	NO CRITICAS (3)	PUNTOS ASIGNADOS Máximo 20 pts (4)	DESEMPEÑO INDIVIDUAL (5)	PONDERACION (6)
1. <i>Definir nuevas normas que modifiquen la política de Catis e Ingresos Misceláneos que permitan un uso más racional y equitativo</i>	X		5	4	20
2. <i>Desarrollar un nuevo sistema de pago para proveedores de la Sede Central de manera que se simplifiquen los trámites de pago sustituyendo al máximo las tareas manuales, por medios electrónicos.</i>	X		5	3	15
3.			2	4	8
4.			3	2	6
5.			1	4	4
6.			2	3	6
7.			2	4	8
				<b>Subtotal Plan de Trabajo</b>	<b>67</b>
				<b>Subtotal Factores Evaluación</b>	<b>145</b>
			<b>20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>212</b> <b>Sobresaliente</b>

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Felipe Román Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

---



## ➤ Sistema Técnico

Este sistema evaluará aquellos funcionarios que desempeñan labores técnicas en el Instituto, tales como el diseño o desarrollo de proyectos de cooperación técnica y/o. Este consta de dos partes: **I. Cumplimiento de Metas y II. Factores Individuales**

### I. Cumplimiento de Metas (Anexo N°6)

El cumplimiento de metas se refiere a las actividades que se fija previamente el evaluado con su evaluador, las cuales deberán ser cumplidas en un período de tiempo determinado. Las metas serán como máximo diez, pero no menos de cinco. A continuación se citan los pasos a seguir para completar el formulario del anexo 6 del sistema.

**1. Información personal del evaluado:** Se completa, nombre, cargo que desempeña, dependencia donde trabaja, y período de evaluación –que en esta ocasión será del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

**2. Meta:** Se escribe cada uno de las metas del período, éstas se explican en la página 20 del sistema. Las metas se definirán un total de diez como máximo y no menos de cinco.

**3. Valoración:** Se marca si la meta es definida como crítica o no crítica. Se entenderá como crítica cuando es una función o responsabilidad clave de un puesto y tiene tanta relevancia para el desempeño general del cargo que, sino se cumple, repercute en la ejecución de cualquier otro elemento que sea parte de ese puesto.

**4. Estándar:** En esta sección el evaluador y evaluado deberán describir cuál será el estándar de la meta que se está evaluando, de manera que cuando se califique el desempeño se extrapolará el mismo, hacia niveles superiores o inferiores. Se define un estándar como la descripción de la forma en que debe ejecutarse una meta y se especifica en términos de calidad, cantidad, oportunidad, forma de ejecución o resultados obtenidos.

**5. Desempeño:** Se indica cómo ha sido el desempeño del empleado en términos comparativos con el estándar definido anteriormente.

**6. Calificación:** Se anotará la calificación que se hizo acreedor el funcionario de acuerdo con el desempeño alcanzado en términos de "Sobresaliente", "Muy bueno", "Aceptable", "Por Mejorar", y "Deficiente".

**7. Firmas:** es de suma importancia, que ambos –evaluador y evaluado-, firmen la documentación en señal de su participación en el proceso. Asimismo, si se requieren hojas adicionales para anotar cualquier comentario o sugerencia, éstas pueden ser utilizadas.



## II. Factores Individuales

Los factores individuales se refieren a la calificación que podrá recibir un funcionario por los aportes del personal técnico en las áreas de la cooperación. Los factores son dos, a saber: **Productividad y Creatividad**. Cada uno de ellos tiene un valor de 10 pts., para un total de 20 puntos y cada uno de ellos se calificará: Sobresaliente 10 pts., Muy Bueno 7 pts., Aceptable 4 pts.

### Tabla de puntaje del Cumplimiento de Metas Anexo N°7

**1. Información personal del evaluado:** Se completa, nombre del funcionario, cargo que desempeña, dependencia donde trabaja, y período de evaluación –que en esta ocasión será del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

**2. En la columna (1):** se escriben las metas para un mínimo de cinco y un máximo de diez.

**3. En la columna (2 y 3):** se indica si la meta que se está evaluando es crítica o no crítica.

**4. La columna (4):** se distribuye un máximo de 20 puntos. Esta distribución se realizará de acuerdo con la trascendencia que tengan las metas.

**5. La columna (5):** se completa con una puntuación, según el desempeño del empleado, de la siguiente forma: Sobresaliente 4 pts., Muy bueno 3 pts, Aceptable 2 pts., Por Mejorar 1 pto., y Deficiente 0 pts.

**6. La columna (6):** se obtiene al multiplicar las cifras de la columna 4 por las de la columna 5. Este producto deberá sumarse con el producto de la tabla de puntaje de los Factores Individuales.

**7. Firmas:** evaluador y evaluado, firman la documentación en señal de su participación en el proceso. Asimismo, si se requieren hojas adicionales para anotar cualquier comentario o sugerencia, éstas pueden ser utilizadas.

#### NOTA:

La calificación final del funcionario se obtiene al sumar el producto de la Tabla de Puntaje del Cumplimiento de Metas (Anexo 7) y la Tabla de Puntaje de los Factores Individuales (Anexo 8), así el funcionario podrá ser ubicado de la siguiente forma:

RANGO DE PUNTOS	CALIFICACION
90-100	Sobresaliente
80-89	Muy bueno
60-79	Aceptable
40-59	Por mejorar
00-39	Deficiente





## ANEXO N° 6 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TECNICO

Nombre del funcionario: Patricia Cartín Cargo del funcionario: Esp. Regional de Comercio

Dependencia: IICA/México Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

---

**META No.1:** *Capacitación al sector público en manejo de instrumentos de comercio.*  
Crítico: XX No crítico:       

---

**ESTANDAR:** *Desarrolla un programa de capacitación para las organizaciones del sector público que el Gobierno de México seleccione sobre el manejo de los instrumentos de comercio . La capacitación abarcará un grupo no menor de 10 organizaciones y recibirán los instrumentos necesarios para diseminar la información entre todo el personal competente de su organización.*

---

**DESEMPEÑO:** *La funcionaria ha alcanzado un desempeño sobresaliente durante el período de evaluación. Ha mostrado gran iniciativa y entusiasmo en las labores que ha desarrollado. Se capacitó el 100% de las organizaciones que solicitó el Gobierno de México y otras organizaciones. En relación con los instrumentos se desarrollaron con la participación de los participantes lo cual permitió afinar los instrumentos y adecuarlos a las necesidades reales.*

---

**CALIFICACION OBTENIDA:** Sobresaliente

---

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Patricia Cartín Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo:       

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

---





## ANEXO N° 7

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TECNICO

Nombre del funcionario: Patricia Cartín Cargo del funcionario: Esp. Regional de Comercio

Dependencia: IICA/México Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

#### TABLA DE PUNTAJE: PARTE I: CUMPLIMIENTO DE METAS

METAS (1)	CRITICAS (2)	NO CRITICAS (3)	PUNTOS ASIGNADOS (4) Máximo 20 pts	DESEMPEÑO INDIVIDUAL (5)	PONDERACION (6)
1. <i>Capacitación al sector público en manejo de instrumentos de comercio</i>	x		5	4	20
2.			2	3	6
3.			3	3	9
4.			3	4	12
5.			3	3	9
10.			4	4	16
				<b>Subtotal Metas</b>	<b>72</b>

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Patricia Cartín Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)





## ANEXO N° 8 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TECNICO

Nombre del funcionario: Patricia Cartin Cargo del funcionario: Esp. Regional de Comercio

Dependencia: IICA/México Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

### TABLA DE PUNTAJE: PARTE II: FACTORES INDIVIDUALES

FACTORES INDIVIDUALES	CALIFICACION
PRODUCTIVIDAD (10 puntos)	7
CREATIVIDAD (10 puntos)	5
<b>Subtotal factores Individuales:</b>	<b>12</b>
<b>Subtotal Metas:</b>	<b>72</b>
<b>Total:</b>	<b>84</b>
Interpretación:	Muy Bueno

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Patricia Cartin Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

---



## ➤ Sistema de Apoyo Técnico y Administrativo

Este sistema evaluará aquellos funcionarios cuyos funciones se orientan a brindar apoyo en las diferentes áreas del Instituto, como los pueden ser secretarías, choferes, asistente contables y otros. Este consta de dos partes: I. Expectativas Laborales y II. Factores de Evaluación. No obstante, es de vital importancia, previamente definir la Descripción del Cargo del funcionario, lo cual permitirá a las partes tener una visión clara sobre las labores que tiene asignadas el cargo que desempeña el funcionario. En el anexo 10 del sistema se adjunta el formulario oficial para tal propósito.

### I. Expectativas Laborales. (Anexo N°11)

Las expectativas laborales se refieren a cómo el funcionario debe realizar cada una de las tareas más importantes del puesto que está desempeñando durante el período de evaluación. Estas expectativas serán como máximo diez pero nunca menos de cinco. Anexo 11.

**1. Información personal del evaluado:** Se completa, nombre, cargo que desempeña, dependencia donde trabaja, y período de evaluación –que en esta ocasión será del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

**2. Expectativa Laboral:** Se escribe cada una de las expectativas del período, éstas se explican en la página 27 del sistema. Las expectativas tendrán un valor máximo de 15 puntos los cuales serán distribuidos entre las mismas de acuerdo con la relevancia que tengan para el cargo

**3. Valoración:** Se marca si la expectativa es definida como crítica o no crítica. Se entenderá como crítica cuando es una función o responsabilidad clave de un puesto y tiene tanta relevancia para el desempeño general del cargo que, sino se cumple, repercute en la ejecución de cualquier otro elemento que sea parte de ese puesto.

**4. Estándar:** En esta sección el evaluador y evaluado deberán describir cuál será el estándar de la expectativa que se está evaluando, de manera que cuando se califique el desempeño se extrapolará el mismo, hacia niveles superiores o inferiores. Se define un estándar como la descripción de la forma en que debe ejecutarse una meta y se especifica en términos de calidad, cantidad, oportunidad, forma de ejecución o resultados obtenidos.

**5. Desempeño:** Se indica cómo ha sido el desempeño del empleado en términos comparativos con el estándar definido anteriormente.

**6. Calificación:** Se anotará la calificación que se hizo acreedor el funcionario de acuerdo con el desempeño alcanzado en términos de "Sobresaliente", "Muy bueno", "Aceptable", "Por Mejorar", y "Deficiente".

**7. Firmas:** es de suma importancia, que ambos –evaluador y evaluado-, firmen la documentación en señal de su participación en el proceso. Asimismo, si se requieren hojas adicionales para anotar cualquier comentario o sugerencia, éstas pueden ser utilizadas.



## **II. Factores de Evaluación: (Anexo N°12)**

Estos factores son un total de cuatro los cuales se califican en función del cumplimiento de las expectativas del funcionario. De ser necesario las partes podrán definir otros factores de evaluación con el propósito de adecuarse mayormente a sus necesidades. Los factores de evaluación tienen un valor total de 10 puntos que se distribuyen entre los factores de acuerdo con el impacto que tengan para el funcionario evaluado. En el anexo 12, se muestran los factores, los cuales son:

1. Planificación y Organización del Trabajo
2. Cumplimiento de las actividades (cantidad y calidad)
3. Interés y Cooperación
4. Iniciativa

## **Tabla de puntaje de las Expectativas Laborales. (Anexo N°13)**

**1. Información personal del evaluado:** Se completa, nombre del funcionario, cargo que desempeña, dependencia donde trabaja, y período de evaluación –que en esta ocasión será del 01 de agosto al 31 de diciembre de 1998.

**2. En la columna (1):** se escriben las expectativas laborales para un mínimo de cinco y un máximo de diez.

**3. En la columna (2 y 3):** se indica si la expectativa que se está evaluando es crítica o no crítica.

**4. La columna (4):** se distribuye un máximo de 15 puntos. Esta distribución se realizará de acuerdo con la trascendencia que tengan las expectativas.

**5. La columna (5):** se completa con una puntuación, según el desempeño del empleado, de la siguiente forma: Sobresaliente 4 pts., Muy bueno 3 pts, Aceptable 2 pts., Por Mejorar 1 pto., y Deficiente 0 pts.

**6. La columna (6):** se obtiene al multiplicar las cifras de la columna 4 por las de la columna 5. Este producto deberá sumarse con el producto de la tabla de puntaje de los Factores de Evaluación.

**7. Firmas:** evaluador y evaluado, firman la documentación en señal de su participación en el proceso. Asimismo, si se requieren hojas adicionales para anotar cualquier comentario o sugerencia, éstas pueden ser utilizadas.

### **NOTA:**

La calificación final del funcionario se obtiene al sumar el producto de la Tabla de Puntaje de las Expectativas Laborales (Anexo 13) y la Tabla de Puntaje de los Factores de Evaluación (Anexo 14), así el funcionario podrá ser ubicado de la siguiente forma:



<b>RANGO DE PUNTOS</b>	<b>CALIFICACION</b>
90-100	Sobresaliente
80-89	Muy bueno
60-79	Aceptable
40-59	Por mejorar
00-39	Deficiente





**ANEXO N°11**  
**CONDICIONES DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO**

Funcionario: Andrea Cubillo Cargo del funcionario: Técnico en Finanzas

Entidad: IICA/Bolivia Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

ACTIVIDAD LABORAL: Realizar labores técnicas del área contable Crítico: XX No crítico: \_\_\_\_\_

**ESTANDAR:**

*Revisa y analiza los diferentes documentos que implican obligaciones económicas por parte del instituto, para realizar los cargos contables correspondientes. Tramita los pagos de los consultores y establece los mecanismos de controles internos necesarios. En relación con los Convenios recopila la información financiera, analiza y determina la elegibilidad del gasto, prepara facturas de cobro y los informes de ejecución y estado de fondos.*

**DESEMPEÑO:** *La funcionaria se ha desempeñado de manera ejemplar en el cargo durante este período. Considerando que ha habido un crecimiento sustancial en el manejo de recursos externos, el volumen de las operaciones contables se incrementó, así como el número de consultores lo cual motivó a la citada funcionaria a coordinar con personal del área de informática un pequeño sistema que le facilitara el control de pagos a personal temporal. Asimismo, los reportes contables fueron enviados a la Sede Central en la fechas establecidas.*

**CALIFICACION OBTENIDA:**

**Sobresaliente**

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Andrea Cubillo Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

*De acuerdo*  
  
*De acuerdo*  
*Del 20 diciembre*





## ANEXO N°12

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

Nombre del funcionario: Andrea Cubillo Cargo del funcionario: Técnico en Finanzas

Dependencia: IICA/Bolivia Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

FACTORES DE EVALUACIÓN	COMENTARIOS
Planificación y Organización	La funcionaria cuenta con una fortaleza para planificar y organizar las labores a su cargo. Lo anterior, permitió priorizar las labores contables y satisfacer las nuevas necesidades de la ACT y los proyectos asignados..
Cumplimiento de actividades	Es una funcionaria muy segura de sus conocimientos y aplicación de los mismos lo cual le ha permitido mantenerse al día aún y cuando éste se ha incrementado considerablemente en los últimos meses.
Interés y cooperación	Fomenta el trabajo en equipo brinda y recibe ayuda de todo el personal de la ACT. Muestra especial interés en las labores de su área de especialidad (Contable). Asimismo brinda cooperación en áreas similares a sus labores; no obstante, tiene capacidad para incursionar en otras áreas administrativas.
Iniciativa	La evaluada ha demostrado gran iniciativa en las labores contables, lo cual permitió establecer un nuevo sistema del control de pago para los consultores, entre otras actividades.

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Andrea Cubillo Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

---





## ANEXO N°14

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

Nombre del funcionario: Andrea Cubillo Cargo del funcionario: Técnico en Finanzas

Dependencia: IICA/Bolivia Período de evaluación: Del 01/08/98 hasta el : 31/12/98

**TABLA DE PUNTAJE: FACTORES**

FACTORES (1)	PUNTOS ASIGNADOS (2) Máximo 10 pts.	DESEMPEÑO INDIVIDUAL (3)	PONDERACION (4)
Planificación y Organización	3 <u>X</u> →	4	12
Cumplimiento de actividades	4 <u>X</u> →	4	16
Interés y cooperación	2 <u>X</u> →	3	6
Iniciativa	1 <u>X</u> →	4	4
		<b>Subtotal Factores</b>	<b>38</b>
		<b>Subtotal Expectativas</b>	<b>51</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>89</b> <i>Muy Bueno</i>

De acuerdo

Nombre y firma del evaluador: Pedro Pérez Fecha: 20 diciembre 1998

Nombre y firma del evaluado: Andrea Cubillo Fecha: 20 diciembre 1998

De acuerdo: XXX En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

administrativo

01 marzo - 28 febrero

bonif. a partir 01 marzo

- Descripción del cargo

ISSN 1011-775 X



**Sistema de Evaluación  
del Desempeño del Personal Gerencial,  
Técnico y de Apoyo Técnico y  
Administrativo**

**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**  
SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

**6**

Abril, 1998

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).  
Abril, 1998.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

El Servicio Editorial y de Idiomas es responsable de la revisión de estilo y traducción de este documento, y la Imprenta del IICA de su montaje, fotomecánica e impresión.

Sistema de evaluación del desempeño del personal gerencial, técnico y de apoyo técnico y administrativo / Instituto Inter-americano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Recursos Humanos.- San José, C.R. : IICA, 1998.

31 p. ; 28 cm. - (Serie Documentos Administrativos / IICA, ISSN 1011-775 X ; no. 6)

Publicado también en inglés : Performance evaluation system for management, technical and technical and administrative support personnel

1. Evaluación de personal. I. IICA. II. Título. III. Serie.

Agris  
D10

Dewey  
658.3

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS NO. 6  
ISSN 1011-775 X

Abril, 1998  
San José, Costa Rica

# INDICE

Introducción	1
<b>I. Descripción General del Sistema de Evaluación</b>	
Objetivo General	2
Características Fundamentales del Sistema	2
Calificación de la Evaluación	3
Funciones y Responsabilidades de las Partes	4
Vinculación con el Sistema de Remuneraciones	6
Plan de Mejoramiento Individual	7
Apelación de la Evaluación	8
<b>II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial</b>	
Introducción	9
Cobertura	10
Elementos del Sistema	10
<b>PARTE I. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
10	
<b>PARTE II. PLAN DE TRABAJO</b>	15
Calificación	15
Período de Evaluación	17
Revisiones	18
Evaluación Final	18
Anexos	
<b>III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico</b>	
Introducción	19
Cobertura	19
<b>PARTE I. CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	19
<b>PARTE II. FACTORES INDIVIDUALES</b>	21

Calificación	21
Período de Evaluación	23
Revisiones	24
Evaluación Final	25
Anexos	
<b>IV. Sistema de Evaluación del Desempeño para el Personal de Apoyo Técnico y Administrativo</b>	
Introducción	26
Cobertura	26
Elementos del Sistema	26
<b>PARTE I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	26
<b>PARTE II. EXPECTATIVAS LABORALES</b>	27
Calificación	28
Período de Evaluación	29
Revisiones	29
Evaluación Final	30
Anexos	
<b>Glosario</b>	31

## Introducción

Toda organización tiene la necesidad de vincular su misión, visión, objetivos y estrategia institucional con el desempeño de sus actividades y por ende de su personal, por tanto el nuevo sistema de evaluación que se describe a continuación pretende dar el primer paso hacia ese objetivo.

También es necesario para toda organización, como parte de su ciclo de vida, analizar sus valores, métodos, actitudes y prácticas desde una perspectiva crítica. De conformidad con lo anterior, para el IICA es necesario crear un nuevo método de evaluación que sea objetivo, útil, sensato, fácil de explicar y de comprender, que posea credibilidad para el evaluador y para el evaluado, y que constituya un instrumento que beneficie el proceso administrativo institucional.

Es política del Instituto evaluar de manera justa y objetiva a su personal y utilizar los resultados del proceso de evaluación como base para redireccionar sus acciones y esfuerzos, así como para otorgar ascensos, bonos, capacitación y otros incentivos. Asimismo, la evaluación del desempeño es el mecanismo primordial de comunicación y retroalimentación franca, abierta y permanente entre evaluador y evaluado.

Con la implementación de este sistema de evaluación, cada jefe tendrá la responsabilidad de evaluar a su personal con exactitud y objetividad, y de proporcionar un clima organizacional en que los empleados puedan realizar su máxima contribución en sus respectivas funciones y responsabilidades.

Reconocer el desempeño de los funcionarios conduce a un mayor nivel de motivación, al desarrollo personal del recurso humano y a estándares de eficiencia cada vez superiores, por lo que invitamos a evaluadores y evaluados a concientizarse en la aplicación de este indispensable método de evaluación.

## I. Descripción General del Sistema de Evaluación

# I. Descripción General del Sistema de Evaluación

### Objetivo General

El objetivo de este sistema es lograr una apreciación válida y confiable del desempeño de los funcionarios en su trabajo, mediante la determinación de las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos que contribuyen a la eficiencia en sus labores, así como de las deficiencias, en el desempeño de sus funciones para establecer planes de mejoramiento individual. Mediante lo anterior se obtendría un rendimiento superior en la cooperación técnica y se atenderían más eficientemente las necesidades de los clientes internos y externos.

### Características Fundamentales del Sistema

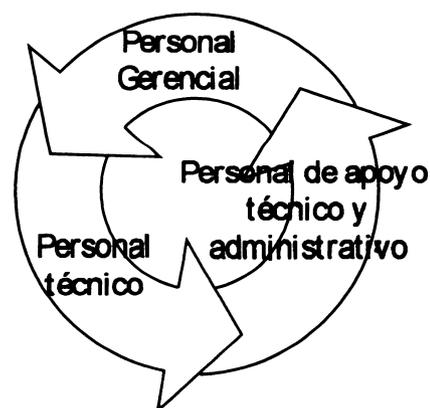
El sistema se divide de acuerdo con la **naturaleza de las funciones que desempeñan** los funcionarios del Instituto, de la siguiente forma:

- Personal Gerencial,
- Personal Técnico, y
- Personal de Apoyo Técnico y Administrativo.

**Personal Gerencial:** Este grupo comprende aquellos funcionarios cuyos cargos en el Instituto son de nivel gerencial, y que tienen como función primordial la dirección, coordinación, integración y administración de los servicios de cooperación técnica y la administración de los recursos del Instituto.

**Personal Técnico:** Se incluyen en este grupo aquellos funcionarios que tienen como función principal brindar cooperación técnica y gerenciar proyectos nacionales, multinacionales y hemisféricos.

**Personal de Apoyo Técnico y Administrativo:** Incluye a todos aquellos funcionarios cuyas acciones están orientadas a apoyar las acciones de cooperación técnica y las áreas administrativas.



## ***I. Descripción General del Sistema de Evaluación***

Dado que se pueden presentar ocasiones en que un cargo contenga elementos de más de un sistema, recomendamos realizar previamente un cuidadoso análisis de cargos, con el fin de identificar claramente bajo cual sistema será evaluado el funcionario.

### **Calificaciones de la Evaluación**

El funcionario recibirá una evaluación en primera instancia por parte de su jefe inmediato y una evaluación de un revisor de segundo nivel que puede ser el Representante, Director de Centro Regional o bien en la Sede Central, el Subdirector General, Director o Gerente.

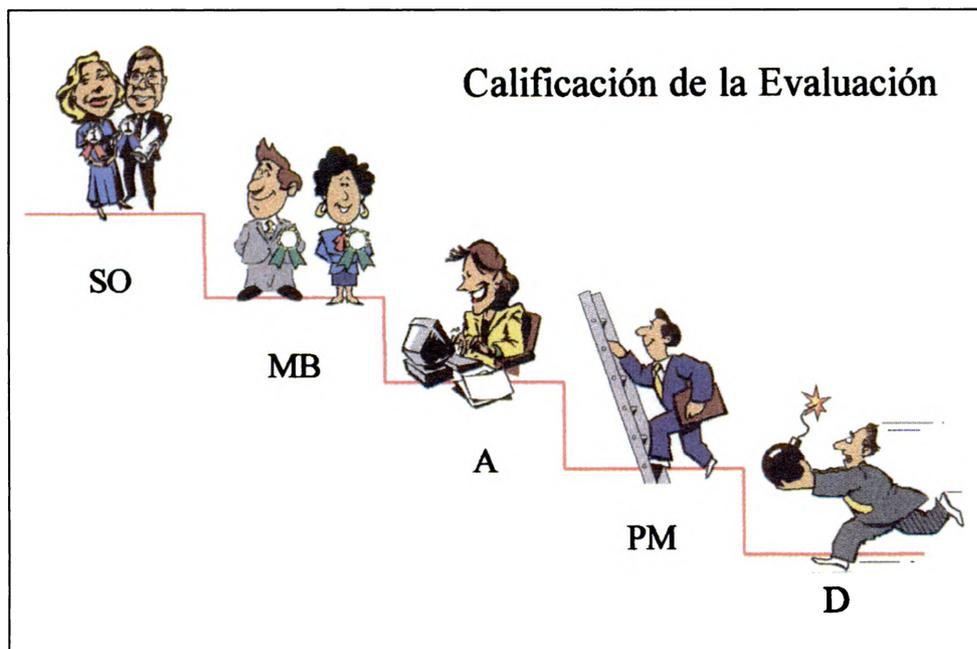
Para determinar en qué medida el funcionario logra los resultados esperados en las funciones que desempeña, se han establecido las siguientes cinco calificaciones:

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b><i>Sobresaliente (SO)</i></b> | Se otorga al funcionario que desempeña sus funciones de manera excepcional. (cuatro puntos)  |
| <b><i>Muy Bueno (MB)</i></b>     | Se otorga al funcionario con un desempeño superior al nivel esperado en su cargo. (tres puntos)  |
| <b><i>Acceptable (A)</i></b>     | Se otorga al funcionario que alcanza el desempeño esperado en su cargo. (dos puntos)   |
| <b><i>Por Mejorar (PM)</i></b>   | Se otorga al funcionario cuyo desempeño está por debajo de lo esperado en el puesto, por lo que requiere mejorar sustancialmente. (un punto) |

## I. Descripción General del Sistema de Evaluación

### **Deficiente (D)**

Se otorga al funcionario cuyo desempeño es inadecuado y deficiente. (cero puntos)



Este procedimiento de calificación se aplicará a todos los funcionarios del Instituto, y la medición del desempeño, se realizará contra los requerimientos del cargo.

### **Funciones y Responsabilidades de las Partes**

#### **De los evaluadores:**

i. Establecer por escrito, al inicio de cada período de evaluación, en el formulario correspondiente y según corresponda al sistema de evaluación en aplicación, el plan de trabajo, los estándares de los factores de evaluación, la descripción de las metas, los factores individuales, la descripción de funciones y las expectativas laborales, luego de analizarlas y acordarlas con el evaluado. Estos términos deberán revisarse a lo largo del año para responder a situaciones nuevas o variaciones que se presenten.

## ***I. Descripción General del Sistema de Evaluación***

- ii. Contribuir activamente en todo momento a definir y actualizar los términos en que fue definida la evaluación, con el fin de que los evaluados comprendan qué se espera de ellos.
- iii. Proporcionar al evaluado el apoyo, el asesoramiento, la capacitación y los recursos necesarios para cumplir con lo encomendado.
- iv. Ofrecer al evaluado un diálogo honesto, abierto y permanente sobre su desempeño, generando oportunidades para la participación activa del funcionario en dichos diálogos.
- v. Presentar al evaluado, al final de cada período de evaluación, un análisis integral que consistirá en un resumen escrito del proceso de comunicación y de retroalimentación mantenido durante el período correspondiente. En todos los casos, evaluador y evaluado deberán firmar el formulario correspondiente.
- vi. Verificar la entrega de la información necesaria y actualizada sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño a todo el personal que será evaluado, así como asegurar que el personal conozca y comprenda sus características.
- vii. Definir en conjunto con el evaluado las necesidades de capacitación u otras de éste y darles el seguimiento y apoyo requeridos para el cumplimiento del programa de capacitación o actualización acordado.

### ***De los evaluados:***

- i. Contribuir activamente a definir y actualizar su plan de trabajo, los estándares de factores de evaluación, la descripción de las metas, los factores individuales, la descripción de funciones y las expectativas laborales, y verificar, en todo momento, qué se espera de ellos.
- ii. Comunicar a su evaluador acerca de los recursos materiales y los instrumentos que se necesitan para cumplir con las labores asignadas.
- iii. Participar abierta y honestamente en los diálogos sobre su desempeño.
- iv. Iniciar conversaciones sobre su desempeño en cualquier momento o en caso de ocurrir algún cambio en su situación, solicitando orientaciones, aclaraciones y toma de decisiones pertinentes.

## I. Descripción General del Sistema de Evaluación

v. Comunicar y analizar con el evaluador, durante las conversaciones sobre el desempeño laboral, sus expectativas laborales y necesidades de capacitación y actualización.

vi. Informar a Recursos Humanos en la Sede Central sobre cualquier incumplimiento en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

### Vinculación con el Sistema de Remuneraciones

En la siguiente tabla se muestra el reconocimiento o acción por tomar, según la calificación obtenida por el funcionario en su evaluación. El reconocimiento será efectivo el primer día del mes siguiente a la finalización del período de evaluación. En los países, la oficina administrativa será la encargada de emitir la acción de personal, donde se indique el reconocimiento o acción por tomar que corresponda. Este reconocimiento al funcionario no podrá aplazarse en su entrega más de 30 días calendario efectivos a partir de la fecha en que finalizó el período de evaluación.

Si un funcionario que recibe la calificación de (PM o D) participa en el Plan de Mejoramiento Individual y, luego de la revisión alcanza una calificación de A, MB o SO, recibirá el reconocimiento que le corresponda efectivo a partir del primer día del siguiente mes en que el funcionario alcanzó esta calificación.

CALIFICACION	RECONOCIMIENTO O ACCION POR TOMAR
Sobresaliente (SO)	Bono del 60% del sueldo mensual
Muy bueno (MB)	Bono del 40% del sueldo mensual
Aceptable (A)	Bono del 30% del sueldo mensual
Por mejorar (PM)	El funcionario deberá participar en el Plan de Mejoramiento Individual (PMI), en el cual se le indicarán las directrices correspondientes y se le otorgará un plazo de 180 días calendario para mejorar su desempeño. Si luego de haber sido aplicado el PMI persiste la calificación "Por mejorar", el funcionario deberá ser destituido del cargo.
Deficiente (D)	El funcionario deberá participar en el Plan de Mejoramiento Individual (PMI), en el cual se le indicarán las directrices correspondientes y se le otorgará un plazo de 90 días calendario para mejorar su desempeño. Si luego de haber sido aplicado el PMI persiste la calificación de "Deficiente", el funcionario deberá ser destituido del cargo.

## ***I. Descripción General del Sistema de Evaluación***

En el caso del Personal Profesional Internacional, la tabla anterior no se aplicará debido a que la estructura y políticas salariales son considerablemente diferentes a las del Personal Local. Por lo tanto, el PPI cuya fecha de revisión bienal de nombramiento se encuentre dentro del período Julio a Diciembre de 1998, se le aplicará el reconocimiento establecido en el Sistema de Evaluación del Desempeño anterior. Oportunamente, se estará informando el reconocimiento que se aplicará al PPI en general

### **Plan de Mejoramiento Individual (PMI)**

El PMI tiene como fin otorgarle al funcionario la oportunidad para mejorar su desempeño, en un plazo de 180 días calendario en el caso de evaluaciones con resultado "Por mejorar" y un plazo de 90 días calendario en el caso de evaluaciones con resultado "Deficiente". Se puede realizar una revisión preliminar del desempeño en cualquier momento del período.

El PMI deberá ser diseñado de manera conjunta entre evaluadores y evaluados. El PMI del anexo 16 deberá contener como mínimo en una lista de las actividades o acciones que han sido deficientes, las oportunidades de mejoramiento, los recursos necesarios para realizar las mejoras, ya sean recursos económicos, humanos y tecnológicos, los nuevos plazos para el cumplimiento de las actividades encomendadas.

En este documento, del cual deberá enviar copia a la Recursos Humanos en la Sede Central, se requiere indicar, que se le ha comunicado al funcionario, las debilidades que le han hecho acreedor, de la calificación "Por Mejorar" o "Deficiente" y las acciones futuras para la corrección.

Durante el período de aplicación del Plan de Mejoramiento Individual, el funcionario deberá recibir del evaluador asesoría, orientación y capacitación para mejorar su desempeño, lo cual debe quedar documentado en el PMI. Si al finalizar dicho período de mejoramiento el desempeño es aún "Por mejorar" o "Deficiente", el funcionario recibirá una calificación global final de "Por mejorar" o "Deficiente", la cual se considerará la calificación oficial de registro. Antes de comunicar el resultado al evaluado, el evaluador deberá recurrir al revisor de segundo nivel para obtener su conformidad. Una vez concluido este paso, se comunica la calificación al funcionario y se toman las medidas disciplinarias necesarias.

Un funcionario que reciba la calificación "Por mejorar" o "Deficiente" como calificación oficial y a quien se le ha elaborado y ha participado del PMI y a pesar de ello no ha quedado satisfecho con el mismo, podrá solicitar por escrito una revisión del PMI por parte de Recursos Humanos en la Sede Central.

## *I. Descripción General del Sistema de Evaluación*

### **Apelación de la Evaluación**

Dada la naturaleza del Sistema de Evaluación, no debería haber desacuerdos al final del período evaluado. No obstante, si hubiera desacuerdo, el evaluador y el evaluado deberán hacer un esfuerzo para resolverlo. Si éste persistiera, ambos enviarán por escrito a Recursos Humanos en la Sede Central los puntos en desacuerdo y otros comentarios que consideren pertinentes, para su estudio. Este análisis integral anual será sometido a Recursos Humanos sólo en caso de desacuerdos.

Ante una situación de desacuerdo, Recursos Humanos solicitará las explicaciones y las informaciones adicionales, tanto al evaluado como al evaluador. Recursos Humanos tendrá un plazo máximo de 60 días naturales a partir de la fecha de recepción de toda la información para tomar una decisión al respecto; una vez tomada la decisión, ésta se informará a las partes involucradas. De no quedar satisfecho el funcionario con tal resolución, podrá seguir los procedimientos que para estos fines establece el Reglamento de Personal del Instituto.

## **II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial**

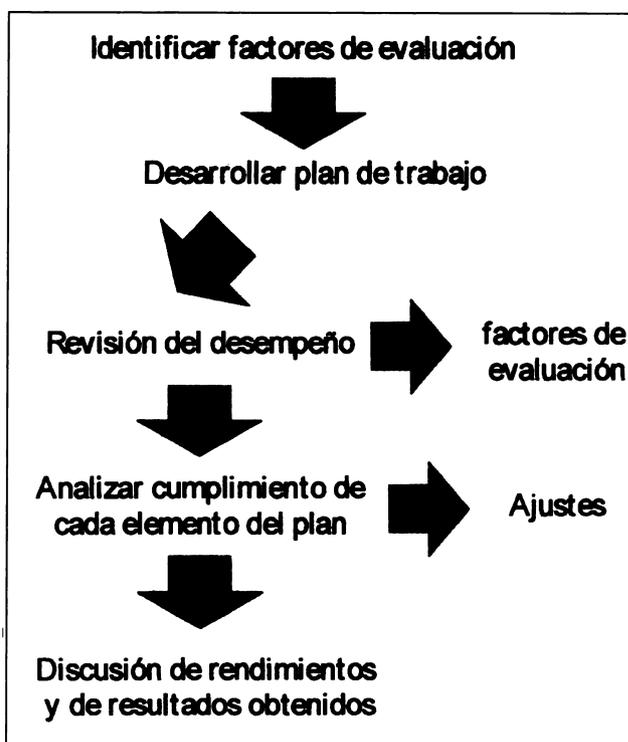
### **Introducción**

El Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial consta de dos partes:

- I) Factores de Evaluación
- II) Plan de Trabajo

La Parte I está conformada por los factores de evaluación, que serán considerados como críticos y no críticos dependiendo de las funciones del cargo que desempeñe el funcionario. La Parte II la conforma un plan de trabajo, el cual debe ser elaborado por el evaluado con su evaluador. La elaboración del plan de trabajo es parte integral del proceso de planificación del programa o proyecto y se recomienda elaborarlo según los lineamientos indicados en el Sistema de Seguimiento y Evaluación del IICA, establecido por la DIPRE. También deberán respetarse los lineamientos establecidos en el Plan de Mediano Plazo que contemplan los objetivos y la visión, misión y estrategia del IICA.

Como mínimo, el sistema de evaluación contempla una reunión entre evaluador y evaluado al inicio del período para identificar los factores de evaluación y desarrollar conjuntamente el plan de trabajo. Luego, a mitad del período, se debe realizar una revisión del desempeño contra los factores de evaluación y analizar el nivel de cumplimiento de cada elemento del plan de trabajo y la necesidad de hacer ajustes en dicho plan. Al final del período, se debe celebrar una reunión para discutir el rendimiento y los resultados obtenidos, de esta reunión deberá resultar el análisis integral del desempeño.



## ***II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial***

### **Cobertura**

Este sistema está dirigido a aquellos funcionarios en cuyas tareas están presentes la mayoría de los elementos de la Parte I del Sistema Gerencial, como lo pueden ser Gerentes, Directores de Centro Regional, Directores, Representantes, Asesores, Administradores de Oficina y Coordinadores.

### **Elementos del Sistema Gerencial**

#### **PARTE I. FACTORES DE EVALUACIÓN**

La primera parte puede constar de hasta seis factores. Estos seis factores serán designados por el evaluador y el evaluado, como críticos o no críticos, según las responsabilidades del cargo. No obstante lo anterior, cada cargo deberá tener como mínimo cuatro factores críticos.

Luego de definido los factores de evaluación y su valoración como crítico o no crítico se procede a definir el estándar, que se refiere a describir la forma en que debe ejecutarse cada factor, se debe indicar en términos de calidad, cantidad, oportunidad, forma de ejecución y resultados que se alcanzarán. Al tener definido el estándar se describirá cual ha sido el desempeño del evaluado en comparación con el estándar, si el desempeño fue superior o inferior y por lo tanto la calificación que merece de acuerdo con lo indicado en la página tres de este documento. A continuación se citan los seis factores que podrán ser considerados en la evaluación, de acuerdo con las tareas asignadas al cargo.

1. Gerencia de la cooperación técnica y/o administrativa
2. Representación
3. Desarrollo y administración de recursos humanos
4. Gerencia de recursos financieros y físicos
5. Controles internos
6. Comunicaciones

#### ***1. Gerencia de la cooperación técnica y/o administrativa***

Este factor de evaluación se refiere a las funciones típicas que debe realizar un gerente, a saber: planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar las actividades a su cargo, así como, la administración de su personal, requeridas para desarrollar y ejecutar su proyecto y/o realizar las actividades administrativas inherentes a la actividad asignada. En este factor se incluye la evaluación de los siguientes subfactores:

## *Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*

**1.1 Desarrollo de políticas:** Este sufactor se refiere a la adecuada interpretación y puesta en práctica, en el área de trabajo, de la política institucional y de las orientaciones de la Dirección General. Con este sufactor también se evalúa la calidad y la conveniencia de las acciones adoptadas para coordinar y comunicar la política de su programa/proyecto con las de otros componentes organizacionales dentro de las estructuras técnicas y de administrativas del IICA.

**1.2 Gerencia de programas, proyectos o iniciativas:** Se refiere a la forma en que un gerente planifica y organiza las gestiones pertinentes a las labores que le han sido asignadas. Mide la efectividad para atender adecuadamente las demandas de los clientes internos y externos al Instituto.

En las áreas técnicas y administrativas, será requisito que los gerentes desarrollen iniciativas en apoyo a las prioridades establecidas en el Plan de Mediano Plazo vigente; así como desarrollar acciones tendientes a fortalecer el proceso de transformación institucional del IICA y a diseñar o a poner en operación mecanismos para el mejoramiento de la eficiencia en el uso de los recursos.

Como parte de este subfactor, se requiere la capacidad para el desarrollo de alianzas estratégicas que potencien las ventajas comparativas del Instituto y aprovechen la capacidad instalada de instituciones y organismos especializados.

**1.3 Captación de recursos externos:** Se refiere a las iniciativas de los gerentes para captar fondos externos específicamente para el fortalecimiento de las acciones de cooperación técnica del Instituto, así como para desarrollar acciones de mercadeo institucional que mejoren la imagen del Instituto entre los países miembros y la comunidad internacional.

**1.4 Coordinación e integración de programas, proyectos y actividades:** La coordinación se refiere al proceso de establecer y mantener relaciones lógicas y armónicas entre las diferentes estructuras organizativas de la institución, y entre las fases o etapas de un proceso y/o proyecto, de manera que las partes entre sí tengan una secuencia lógica y se permita ejercer controles técnicos y administrativos oportunos para alcanzar en forma eficiente los objetivos establecidos; la integración comprende las acciones ejercidas para agrupar diferentes programas y proyectos bajo una misma línea de pensamiento, de manera que la consecución de los objetivos sea resultado de la administración eficiente de cada uno de los proyectos y/o programas.

## *Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*

### **2. Representación**

Este factor de evaluación se refiere a la presencia institucional que ejerce el ocupante del cargo. Abarca la colaboración adecuada que se debe establecer con autoridades nacionales para el diagnóstico de problemas que afectan el desarrollo agropecuario y el bienestar rural. La evaluación de este subfactor puede contemplar el análisis de los siguientes subfactores:

- Relaciones con los gobiernos, ministerios de agricultura y de relaciones exteriores y otras entidades.
- Relaciones con organismos internacionales.
- Relaciones con agencias nacionales.
- Relaciones con organizaciones no gubernamentales (ONGs).

### **3. Desarrollo y administración de recursos humanos**

En este factor se evalúa la calidad y la oportunidad con que el personal evaluado cumple con sus responsabilidades de desarrollar los recursos humanos a su cargo y fortalecer el trabajo en equipo. La evaluación pretende determinar si se suministran evaluaciones de desempeño a los subalternos en forma oportuna, si se actualizan las descripciones de puestos, si se brinda capacitación relacionada con las funciones del personal, con el fin de mejorar el desempeño, si los gerentes toman acción disciplinaria para corregir el mal desempeño y premiar el buen desempeño, y si se proporciona a los subalternos un ambiente de confianza, propicio para lograr un alto nivel de productividad laboral.

Dentro de este factor se incluye la igualdad de oportunidades. Para ello se evalúan los resultados obtenidos y las actividades realizadas por el personal gerencial con el fin de garantizar a sus subalternos igualdad de oportunidades a nivel de género con relación a los ascensos, a la capacitación y a otras oportunidades de superación personal. Este factor mide el compromiso del personal gerencial para con sus subalternos, bajo los principios de acceso justo y equitativo.

En la evaluación del gerente se deberá evaluar el cumplimiento de los siguientes subfactores en relación con la administración de los recursos humanos a su cargo:

- Define los deberes y responsabilidades de cada cargo
- Asegura igualdad de oportunidades para los subalternos
- Evalúa el desempeño
- Capacita y promueve el desarrollo de los funcionarios
- Motiva a los empleados.

## *Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*

- Mantiene un ambiente de trabajo agradable y retador
- Recompensa las contribuciones individuales y grupales
- Fomenta los equipos de trabajo con habilidades y destrezas diversas
- Provee una adecuada retroalimentación a los funcionarios

### **4. Gerencia de recursos financieros y físicos**

En este factor se evalúa la eficiencia con que el personal gerencial planifica y administra el presupuesto y también el manejo de los activos físicos tales como el equipo y el área de trabajo.

Se evalúa si los gerentes se mantienen dentro de sus presupuestos de operaciones, si sus presupuestos reflejan las necesidades reales, y si el gasto es congruente con las necesidades y alcances de los programas, los proyectos y el personal.

Los subfactores que se consideran para la evaluación de un funcionario son:

- Presenta presupuestos exactos y realistas
- Manejo y ajuste de los gastos dentro del presupuesto disponible
- Ajuste del presupuesto de acuerdo con las necesidades de cambio
- Comunicación constante de las necesidades presupuestarias
- Mantenimiento constante para el equipo físico y área de trabajo a su cargo

### **5. Controles internos**

Este factor evalúa los esfuerzos que realiza el personal evaluado por garantizar la aplicación de medidas reguladoras para prevenir el fraude, el desperdicio, el abuso o el mal manejo de los recursos humanos, económicos y físicos del IICA.

Se recomienda considerar los siguientes subfactores para la evaluación de este factor:

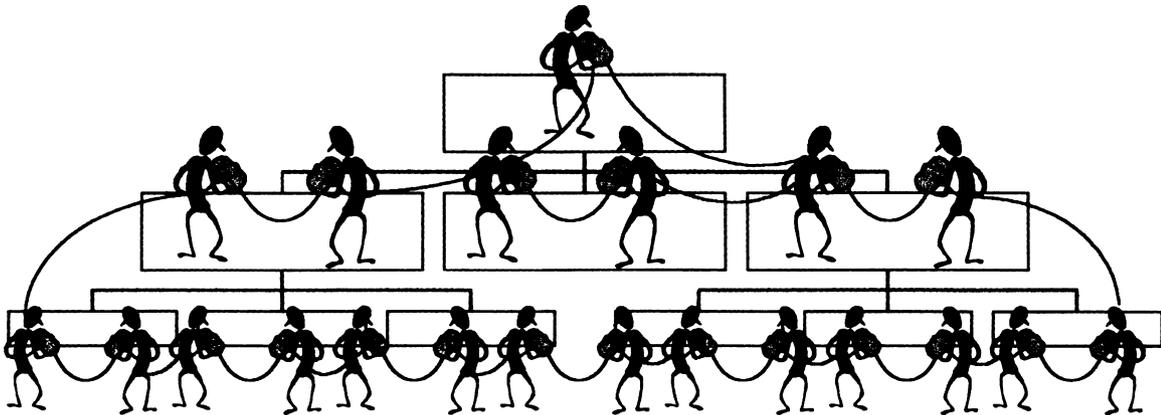
- Realización de evaluaciones de riesgos en sus procedimientos, a fin de determinar deficiencias inherentes o potenciales.
- Ejecución de acciones correctivas con respecto a las deficiencias señaladas por auditores internos o externos.
- Ejecución de acciones que aumenten el grado de conciencia del personal con respecto a situaciones que puedan conducir al fraude, desperdicio, abuso o mal manejo de recursos, para evitar las mismas.

## **6. Comunicación**

Bajo la modalidad de un sistema descentralizado, en que la delegación de autoridad se otorga a niveles jerárquicos inferiores, la comunicación es la clave del éxito de la organización. La comunicación se refiere a la forma en que la persona evaluada se comunica y mantiene informados a sus jefes, subordinados y colegas, sobre los asuntos de interés que afectarían sus labores. La comunicación puede ser escrita, oral, electrónica, etc. Se consideran como elementos clave en el proceso de comunicación el cuestionamiento de, cómo, en qué forma, con qué frecuencia, acerca de qué y en qué grado de detalle son comunicados los asuntos de interés, instrucciones y otra información necesaria.

Dentro de este factor, se pueden considerar los siguientes subfactores:

- Comunica el mensaje en forma exacta y oportuna
- Mantiene informados a sus jefes, subordinados y colegas —clientes internos y externos—
- Brinda efectiva retroalimentación
- Promueve y usa comunicaciones francas y abiertas
- Transmite información a quien la requiere
- Usa los canales de comunicación apropiados.



## *II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*

### **PARTE II. PLAN DE TRABAJO**

La segunda parte del sistema gerencial consiste en un plan de trabajo. Consta de una lista de actividades principales que debe cumplir el evaluado durante el período de evaluación. Dichas actividades deben reflejar y estar vinculadas directamente con las metas y prioridades y los objetivos del Instituto, desplegados en el Plan de Mediano Plazo, la estrategia diferenciada por región y el Sistema de Evaluación y Seguimiento de la DIPRE. Cada actividad se describe en una o dos oraciones y a cada una se le asigna un plazo para su cumplimiento. Los planes de trabajo contendrán cinco o más actividades principales, pero nunca más de diez.

El plan de trabajo del evaluado se basa en el método administrativo mejor conocido como la "administración por objetivos". El evaluado deberá listar los proyectos o acciones que realizará durante el período, los objetivos y las fechas de cumplimiento. Este plan de trabajo será evaluado en función del cumplimiento de los factores críticos y no críticos indicados en la primera parte del sistema gerencial.

### **Calificación**

La calificación global de los funcionarios comprende la calificación obtenida en cada uno de los factores de evaluación, con base en el alcance obtenido en el plan de trabajo. La calificación de los funcionarios en la Parte I del Sistema Gerencial se basará en un análisis de cada uno de los factores de evaluación, donde se comparará objetivamente el desempeño del funcionario con el estándar. Esta evaluación hará acreedor al funcionario de una calificación de sobresaliente, muy bueno, aceptable, por mejorar o deficiente en cada factor y los puntos que resultan de la calificación de cada factor deberán ser trasladados a la columna 5 de la Tabla de Puntaje del Anexo 3.

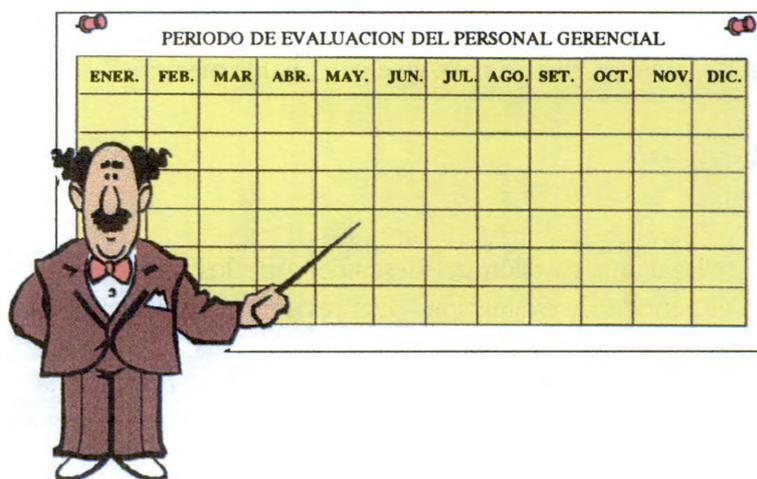
## II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial

<b>SOBRESALIENTE (4 puntos)</b>	Se otorga al funcionario cuyo desempeño es regularmente excepcional en su cargo. Todos los factores críticos son calificados a nivel de "sobresaliente". Todos los factores no críticos deberán ser calificados como mínimo en el nivel de "muy bueno" a "sobresaliente". Ningún factor crítico o no crítico podrá ser evaluado en niveles inferiores a éste.
<b>MUY BUENO (3 puntos)</b>	Se otorga al funcionario cuyo desempeño es superior al nivel esperado en su cargo. Todos los factores críticos son calificados del nivel de "muy bueno" a "sobresaliente" y ningún factor crítico recibe una calificación inferior a éstas. En el caso de que los factores críticos estén divididos por igual cantidad entre "Muy bueno" o "Sobresaliente", la evaluación será "Muy Buena". Todos los factores no críticos deben ser calificados a nivel de "aceptable" o superior.
<b>ACEPTABLE (2 puntos)</b>	Se otorga al funcionario cuyo desempeño alcanza el nivel requerido en el cargo. Todos los elementos críticos son calificados a nivel de "aceptable" o superior. Ninguno puede ser calificado en el nivel de "por mejorar" o Deficiente. Todos los factores no críticos serán calificados a nivel de "aceptable" o superior, pero ninguno deberá ser calificado a nivel de "por mejorar" o "Deficiente".
<b>POR MEJORAR (1 punto)</b>	Se otorga al funcionario cuyo desempeño está por debajo de lo esperado en el puesto, y requiere mejorar sustancialmente su desempeño. Los factores críticos son calificados en este nivel. Los factores no críticos no pueden ser evaluados inferior al nivel "aceptable".
<b>DEFICIENTE (0 puntos)</b>	Se otorga el funcionario cuyo desempeño es totalmente inadecuado y deficiente. Recibe tal calificación cuando uno o más factores críticos están en el nivel de "Deficiente". Los factores no críticos pueden recibir cualquiera de las calificaciones antes mencionadas

En la columna 4 de la Tabla de Puntaje del Anexo 3, se deberán indicar los puntos que se asignaron a cada factor, hasta un máximo de 40 puntos, según su naturaleza -crítico o no crítico- la columna 6 se obtiene al multiplicar las cifras de la columna 4 por las de la 5.

La calificación de la Parte II: Plan de Trabajo, Anexo 4, se basa en el mismo procedimiento que la Parte I, para un total máximo de 80 puntos en la ponderación. En la columna de puntos asignados se distribuirá un total de 20 puntos. El desempeño individual se calificará de acuerdo con la indicado en la página tres de este documento y la calificación total de la segunda parte se obtendrá de multiplicar la cifra de la columna cuatro por la cifra de la columna 5. La calificación global de la evaluación del funcionario se obtiene de la sumatoria de las tablas I y II. El funcionario obtendrá una calificación global de acuerdo con el rango de puntos de la tabla del Anexo 5.

## **Período de Evaluación**



El período de evaluación para personal gerencial se inicia el 01 de enero de cada año y finaliza el 31 de diciembre del mismo año. En caso de otorgarse un aumento, el mismo registrará a partir del primer día del mes siguiente a la finalización del período de evaluación. Los factores de evaluación y planes de trabajo deben establecerse y comunicarse durante un período no mayor de 30 días naturales posterior al inicio del período de evaluación, o en un lapso de 30

días naturales a partir de la fecha en que un funcionario se considere elegible a participar en el proceso de evaluación.

Los formularios de evaluación deben ser firmados por ambas partes (evaluador y evaluado) en el momento en que se completan, o sea al inicio y al final de la evaluación, así como en las revisiones que se realicen. El período de evaluación mínimo bajo este sistema es de 90 días naturales, a partir de la fecha en que el funcionario ingresa al Instituto o asume o es trasladado a un cargo al que se le aplique el presente sistema de evaluación.

La evaluación debe ser realizada en primera instancia por el jefe inmediato del funcionario, y enviada a un revisor de segundo nivel que puede ser el Director, Gerente, Representante, Director de Centro Regional u otro. En caso de que el evaluador en segunda instancia realice cambios en la evaluación, deberá comentarlos con el jefe inmediato, antes de comentarlos con el funcionario.

El proceso de evaluación da inicio con una comunicación entre evaluador y evaluado. Esta primera comunicación se denomina de planeamiento y consistirá en una definición de cada uno de los factores de evaluación, si serán críticos o no críticos para el evaluado, y el estándar de desempeño sobre el cual será calificado, así como el plan de trabajo.

El sistema de evaluación se caracteriza por una comunicación constante y abierta sobre los factores de evaluación, el plan de trabajo, medidas correctivas, o reconocimiento por buen

## ***II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial***

desempeño; lo anterior será la base de la comunicación y el diálogo que debe existir entre las partes involucradas. Inicialmente, deberá definirse el medio de comunicación que tendrán las partes involucradas, ya sea verbal (que es el ideal), escrito, telefónico o electrónico. De cada una de estas comunicaciones entre las partes deberá quedar constancia por escrito; además, si se presentan otras reuniones adicionales a las mínimas, deberá realizarse una "ayuda memoria".

### **Revisiones**

Como mínimo los evaluadores deben realizar una revisión del desempeño de los funcionarios evaluados a los seis meses de iniciado el período de evaluación. Esa revisión deberá incluir al menos una discusión de cada uno de los factores de evaluación, así como una explicación del nivel de cumplimiento de cada actividad del plan de trabajo. De esta revisión debe quedar una "ayuda memoria", la cual deberá ser firmada por las partes involucradas. Además, se debe indicar en la ayuda memoria el nombre del evaluador y evaluado y la fecha en que se efectuó la revisión.

Aún cuando sólo se exige una revisión, se recomienda enfáticamente hacer revisiones más frecuentes con el fin de proporcionar retroalimentación a los funcionarios evaluados sobre el desempeño.

### **Evaluación Final**

Al final del período de evaluación se debe elaborar el análisis integral o informe final. Este informe final, determinará la calificación global del funcionario para el período de evaluación, será la que se registra en su expediente personal y será la que hará acreedor al funcionario de la premiación o acción correspondiente.

Se dispondrá de un plazo de 20 días hábiles posterior a la fecha de finalización del período para remitir a la Recursos Humanos en la Sede Central una copia de esta evaluación final, así como un breve informe en que se indique la premiación o acción tomada como resultado de la calificación del período y otra información de interés.

Los partes deben discutir las necesidades de superación del funcionario evaluado y recomendar las acciones necesarias para tales efectos. Finalmente, se deben hacer las sugerencias y recomendaciones que le permitan al funcionario mejorar su desempeño.





*II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL**

**Nombre del funcionario:** \_\_\_\_\_ **Cargo del funcionario:** \_\_\_\_\_

**Dependencia:** \_\_\_\_\_ **Período de evaluación: Del** \_\_/\_\_/\_\_ **hasta el:** \_\_/\_\_/\_\_

**FACTOR:** Gerencia de la Cooperación Técnica y Administrativa **Crítico:** \_\_\_ **No Crítico:** \_\_\_

**ESTANDAR:**

**DESEMPEÑO:**

**CALIFICACION OBTENIDA:**

**Nombre y firma del evaluador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre y firma del evaluado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**De acuerdo:** \_\_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_\_

**Comentarios: (utilice hojas adicionales)**

*II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL**

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período de evaluación: Del \_\_/\_\_/\_\_ hasta el : \_\_/\_\_/\_\_

**FACTOR:** Representación

Crítico: \_\_\_\_\_ No crítico: \_\_\_\_\_

**ESTANDAR:**

**DESEMPEÑO:**

**CALIFICACION OBTENIDA:**

Nombre y firma del evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

De acuerdo: \_\_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

*II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL**

**Nombre del funcionario:** \_\_\_\_\_ **Cargo del funcionario:** \_\_\_\_\_

**Dependencia:** \_\_\_\_\_ **Período de evaluación: Del** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ **hasta el :** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**FACTOR:** Desarrollo y administración de recursos humanos

**Crítico:** \_\_\_ **No crítico:** \_\_\_

**ESTANDAR:**

**DESEMPEÑO:**

**CALIFICACION OBTENIDA:**

**Nombre y firma del evaluador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre y firma del evaluado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**De acuerdo:** \_\_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_\_

**Comentarios: (utilice hojas adicionales)**

*II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL**

**Nombre del funcionario:** \_\_\_\_\_ **Cargo del funcionario:** \_\_\_\_\_

**Dependencia:** \_\_\_\_\_ **Período de evaluación: Del** \_\_/\_\_/\_\_ **hasta el :** \_\_/\_\_/\_\_

**FACTOR:** Comunicaciones

**Crítico:** \_\_\_\_\_ **No Crítico:** \_\_\_\_\_

**ESTANDAR:**

**DESEMPEÑO:**

**CALIFICACION OBTENIDA:**

**Nombre y firma del evaluador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre y firma del evaluado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**De acuerdo:** \_\_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_\_

**Comentarios: (utilice hojas adicionales)**





## II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial



### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período de evaluación: Del \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ hasta el: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

#### PARTE II: PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDADES (1)	CRITICO (2)	NO CRITICO (3)	FECHA CUMPLIMIENTO Día /Mes/Año (4)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Nombre y firma del evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

De acuerdo: \_\_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

---







*II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial*



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL**

**Nombre del funcionario:** \_\_\_\_\_ **Cargo del funcionario:** \_\_\_\_\_

**Dependencia:** \_\_\_\_\_ **Período de evaluación: Del** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ **hasta el:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**TABLA DE PUNTAJE: PARTE I: FACTORES DE EVALUACIÓN.**

FACTORES (1)	CRITICO (2)	NO CRITICO (3)	PUNTOS ASIGNADOS (4)	DESEMPEÑO INDIVIDUAL (5)	PONDERACION (6)
Gerencia cooperación técnica y administrativa					
Representación					
Desarrollo y administración recursos humanos					
Gerencia recursos financieros y físicos					
Controles internos					
Comunicaciones					

**Nombre y firma del evaluador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre y firma del evaluado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**De acuerdo:** \_\_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_\_

**Comentarios:** \_\_\_\_\_







## II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial



### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período de evaluación: Del \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ hasta el: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

#### TABLA DE PUNTAJE: PARTE II: PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDADES (1)	CRITICO (2)	NO CRITICO (3)	PUNTOS ASIGNADOS (4)	DESEMPEÑO INDIVIDUAL (5)	PONDERACION (6)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Nombre y firma del evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

De acuerdo: \_\_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

---







## II. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Gerencial



### EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GERENCIAL

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período de evaluación: Del \_\_/\_\_/\_\_ hasta el: \_\_/\_\_/\_\_

**TABLA DE CONVERSION PUNTOS**

<b>CALIFICACION</b>	<b>RANGO DE PUNTOS</b>	<b>RECONOCIMIENTO/ACCION POR TOMAR</b>
Sobresaliente	200-240	Bono
Muy bueno	150-199	Bono
Aceptable	100-149	Bono
Por mejorar	50.99	P.M.I.
Deficiente	000-49	P.M.I.



### *III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico*

## **III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico**

### **Introducción**

El sistema de evaluación del desempeño para el personal técnico se vincula con las actividades principales de los planes de trabajo de los funcionarios evaluados bajo el sistema gerencial y éstos a su vez con el Plan de Mediano Plazo del Instituto, por lo tanto, las metas que se establezcan en el Sistema de Evaluación para el personal técnico deberán estar supeditadas a las metas del IICA.

El sistema de evaluación para personal técnico consta de dos partes:

- Parte I) Cumplimiento de metas
- Parte II) Factores Individuales

Parte I: Cumplimiento de metas: una meta se define como el fin a que se dirigen las acciones. Las metas serán consideradas como críticas y no críticas según su naturaleza, y las funciones del cargo.

### **Cobertura**



El sistema está dirigido a aquellos funcionarios que desempeñan labores técnicas en el Instituto, tales como el diseño o desarrollo de proyectos de cooperación: especialistas regionales o nacionales, coordinadores, asistentes y otros de naturaleza similar.

### **PARTE I. CUMPLIMIENTO DE METAS**

Considerando la función del especialista o técnico del IICA en relación con la cooperación técnica, su desempeño será evaluado con base en los resultados alcanzados en el cumplimiento de las metas establecidas, las cuales deben ser valoradas como críticas o no

### **III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico**

críticas. Por tanto, el funcionario evaluado y su evaluador inicialmente deberán reunirse, con el fin de determinar las metas que deberá cumplir el evaluado durante el período de evaluación, que serán como mínimo cinco, pero nunca más de diez. Esta parte representará el 80% de la evaluación.

Se recomienda el cumplimiento de las siguientes seis etapas para un resultado más efectivo:

#### **1. Planificación o programación**

Esta etapa es fundamental y con ella se inicia el proceso de evaluación. El funcionario y su evaluador establecen el programa de trabajo que incluirá las metas que se deben alcanzar en el ejercicio anual que se estará evaluando.

#### **2. Recursos necesarios**

El funcionario y su evaluador identifican y definen los recursos físicos, financieros y humanos necesarios para desarrollar el programa de trabajo adecuadamente, y establecen la estrategia para alcanzar los resultados propuestos.

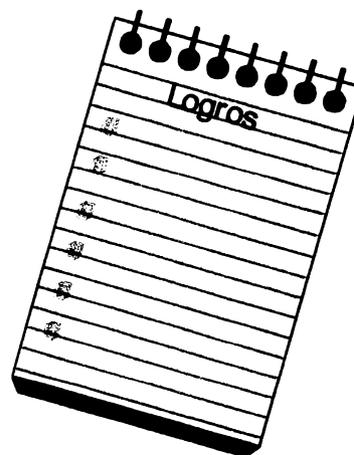
#### **3. Ejecución**

El funcionario desarrolla las actividades programadas, el evaluador mantiene una acción de seguimiento, de manera que el funcionario reciba la orientación y la retroalimentación oportunas; también le facilita los medios necesarios para realizar las actividades programadas.

#### **4. Revisiones**

Es necesario que el funcionario y su evaluador lleven a cabo una o más revisiones de los resultados alcanzados a la fecha. Esta revisión se realizará por lo menos a los 6 meses de iniciado el período de evaluación y deberán indicarse las acciones correctivas que sean necesarias, pues su rendimiento está cuantificado en los niveles de logro cualitativos y cuantitativos alcanzados en el semestre.

En esta revisión, se consignarán los logros alcanzados, los factores que han contribuido a los mismos, los comentarios acerca de la calidad y cantidad de los productos y/o subproductos generados y la eficiencia con que se generaron.



### **III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico**

El evaluado y su evaluador, una vez concluidas las revisiones de la actividad o proyecto, deberán introducir inmediatamente, los ajustes que fueren pertinentes y reprogramar el plan de trabajo. Deberá continuarse con la ejecución de la actividad/proyecto de conformidad con los ajustes que se han introducido.

#### **6. Evaluación Final**

Se realiza al final del período de evaluación, también se le llama análisis integral del desempeño.

## **PARTE II. FACTORES INDIVIDUALES**



Dada la naturaleza del trabajo del personal técnico, se consideran de vital importancia los aportes que realizan dichos funcionarios, por lo que se deberán evaluar: **la productividad y la creatividad.**

La **productividad** se califica en función de los aportes que el evaluado hace a un proyecto o actividad. Los reconocimientos sobresalientes de instituciones nacionales e internacionales que pueda recibir un funcionario por los productos que ha generado.

Al realizar la evaluación del funcionario por **creatividad** en las labores, se pueden considerar los siguientes parámetros de análisis: originalidad del enfoque metodológico adoptado en el proyecto o la actividad; potencial de la idea central del proyecto o la actividad; relevancia de la idea central del proyecto desde el punto de vista económico, social y ambiental; y adecuación del proyecto o la actividad a los objetivos y prioridades del IICA.

### **Calificación**

La evaluación del personal técnico se realizará en los formularios que se adjuntan. En relación con la calificación de las metas, se debe preparar un estándar para cada una de ellas.

### *III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico*

En el anexo 6 se adjuntan los formularios para la evaluación de las metas, éste consta de tres partes. La primera es la definición de la meta, la segunda es una descripción del estándar que será el nivel aceptable de desempeño y la tercera parte se deberá indicar el desempeño que ha alcanzado el funcionario.

En el anexo 7 se presenta la Tabla de Puntaje. En la primera columna se indican las metas y en la segunda y tercera, la valoración de crítica o no crítica. En la cuarta columna se deberá distribuir hasta un máximo de 20 puntos entre todas las metas planteadas, con el fin de que al realizar la multiplicación por el desempeño individual resulte hasta un máximo de 80 puntos. La columna cinco se refiere al puntaje que obtuvo cada funcionario según su desempeño, y finalmente aparece la columna de ponderación, que resulta de multiplicar la cifra de la columna 4 por la cifra de la columna 5.

En la calificación de los factores individuales creatividad y productividad el evaluador calificará cada uno de ellos como: **“sobresaliente” (10 pts)**, cuando el nivel de impacto es de excepcional importancia para el Instituto, la región o para el proyecto; **“muy bueno” (7 pts)**, cuando el impacto es superior al nivel esperado en el cargo y por tanto es valioso; y **“aceptable” (4 pts)**, cuando el aporte creativo es de mediano a bajo impacto institucional, regional o del proyecto. Los niveles de “por mejorar” y “deficiente” no son posibles de considerar dentro de esta sección de la evaluación. Esta parte se considerará como el 20% de la evaluación.

La evaluación global será producto de la sumatoria de los puntos de la primera y segunda parte de la evaluación realizada. A continuación se detalla la valoración y cuantificación de las calificaciones.

### III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico

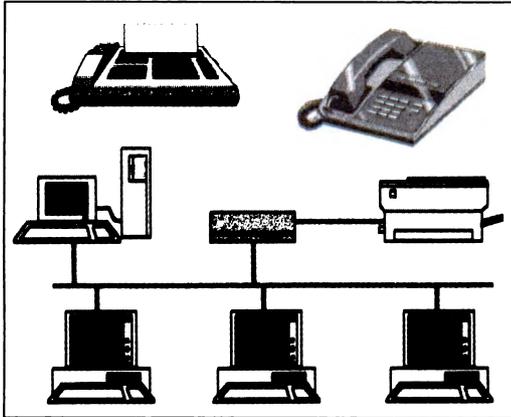
<b>SOBRESALIENTE</b> (4 puntos)	Se otorga al funcionario cuyo desempeño es regularmente excepcional en su cargo. Todas las metas establecidas previamente como críticas fueron cumplidas a cabalidad, considerando calidad, oportunidad, recursos empleados y otros. Asimismo, en los factores individuales se recibió una calificación de "sobresaliente"
<b>MUY BUENO</b> (3 puntos)	Se otorga al funcionario cuyo desempeño es superior al nivel esperado en su cargo. El 80% de las metas establecidas previamente como críticas fueron cumplidas a cabalidad, considerando calidad, oportunidad, recursos empleados y otros. Asimismo, los factores Individuales recibieron una calificación de "muy buena" o "sobresaliente".
<b>ACEPTABLE</b> (2 puntos)	Se otorga al funcionario cuyo desempeño alcanza el nivel mínimo requerido en el cargo. El 60% de las metas establecidas previamente como críticas fueron cumplidas a cabalidad, considerando calidad, oportunidad, recursos empleados y otros. Los factores individuales reciben una calificación de "aceptable" o "muy bueno".
<b>POR MEJORAR</b> (1 punto)	Se otorga al funcionario cuyo desempeño no ha logrado el nivel mínimo del cargo. Por tanto, no ha alcanzado el 50% de las metas establecidas previamente como críticas. Los factores individuales pueden recibir una calificación de aceptable o superiores.
<b>DEFICIENTE</b> (0 puntos)	Se otorga el funcionario que reiteradamente ha demostrado deficiencia en el desempeño de las funciones del cargo. Recibe tal calificación cuando no ha alcanzado ni el 30% de las metas establecidas previamente como críticas. Los factores individuales pueden recibir una calificación de aceptable o superior.

#### Período de Evaluación

El período de evaluación para el personal técnico se inicia el 01 de febrero de cada año y finaliza el 31 de enero del año siguiente. En caso de otorgarse un aumento será efectivo a partir del 01 de febrero de cada año. Al inicio del período de evaluación, se establecerán las metas establecidas y los factores individuales sobre los cuales se podrá trabajar. El período de evaluación mínimo bajo este sistema es de 90 días naturales, a partir de la fecha en que ingresó al Instituto o asume o es trasladado a un cargo al cual se le aplique el presente sistema de evaluación.



### III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico



El sistema de evaluación se caracteriza por una comunicación constante y abierta sobre los factores de evaluación, el plan de trabajo, medidas correctivas o reconocimiento por buen desempeño. Inicialmente, deberá definirse el medio de comunicación que tendrán las partes involucradas, ya sea verbal, escrito, telefónico o electrónico. De cada una de estas comunicaciones entre las partes deberá quedar constancia por escrito; asimismo, si se presentan otras reuniones adicionales a las mínimas, deberá elaborarse una "ayuda memoria", en que se indicará el nombre y

firma del evaluador y evaluado, la fecha de realización de la reunión, los puntos analizados, las acciones correctivas si es necesario, los recursos necesarios y cualquier otro detalle de interés.

La evaluación debe ser realizada en primera instancia por el jefe inmediato del funcionario, y enviada a un revisor de segundo nivel. En caso de que el evaluador en segunda instancia realice cambios en la evaluación, deberá discutirlos con el jefe inmediato antes de discutirlos con el funcionario.

El proceso de evaluación da inicio con una comunicación entre evaluador y evaluado. Esta primera comunicación se denomina de planeamiento y consistirá en una discusión de cada una de las metas que deberán ser cumplidas en el período de evaluación, sus objetivos y la fecha de cumplimiento de las mismas. En relación con los factores Creatividad y Productividad, se deberán indicar los proyectos sobre los cuales se trabajará.

#### Revisiones

Los evaluadores deben realizar una revisión del desempeño de los funcionarios evaluados a los seis meses de iniciado el período de evaluación. Esa revisión deberá incluir al menos una discusión del nivel de cumplimiento de cada una de las metas establecidas. De esta reunión debe quedar una "ayuda memoria", la cual como mínimo deberá contener lo indicado anteriormente y deberá estar firmada por las partes involucradas. Aún cuando solo se exige una revisión, se recomienda enfáticamente hacer revisiones más frecuentes con el fin de proporcionar retroalimentación a los funcionarios evaluados sobre el desempeño.

### *III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico*

#### **Evaluación Final**

Al final del período de evaluación se debe elaborar un análisis integral o informe final. Este determinará la calificación global del funcionario para el período de evaluación, que será la que se registra en su expediente personal y será la que hará acreedor al funcionario de la premiación o acción correspondiente. Se dispondrá de un plazo de 20 días hábiles posterior a la fecha de finalización del período para remitir a Recursos Humanos una copia de la evaluación final, así como el análisis integral o informe final en que se indique la premiación o acción tomada, como resultado de la calificación del período.

Las partes deben discutir las necesidades de superación del funcionario evaluado y tomar las acciones necesarias para tales efectos. Finalmente, se deben hacer las sugerencias y recomendaciones que le permitan al funcionario mejorar su desempeño.







III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico



EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL TECNICO

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período de evaluación: Del \_\_/\_\_/\_\_ hasta el : \_\_/\_\_/\_\_

META No.1: \_\_\_\_\_ Crítico: \_\_\_\_\_ No crítico: \_\_\_\_\_

ESTANDAR: \_\_\_\_\_

DESEMPEÑO: \_\_\_\_\_

CALIFICACION OBTENIDA: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

De acuerdo: \_\_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales) \_\_\_\_\_







III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico



EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL TECNICO

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período de evaluación: Del \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ hasta el : \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

TABLA DE PUNTAJE: PARTE I: CUMPLIMIENTO DE METAS

METAS (1)	CRITICO (2)	NO CRITICO (3)	PUNTOS ASIGNADOS (4)	DESEMPEÑO INDIVIDUAL (5)	PONDERACION (6)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Nombre y firma del evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

De acuerdo: \_\_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios:

---







*III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico*



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL TECNICO**

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período de evaluación: Del \_\_/\_\_/\_\_ hasta el : \_\_/\_\_/\_\_

**TABLA DE PUNTAJE: PARTE II: FACTORES INDIVIDUALES**

FACTORES INDIVIDUALES	CALIFICACION
PRODUCTIVIDAD (10%)	
CREATIVIDAD (10%)	

Nombre y firma del evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

De acuerdo: \_\_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_\_

Comentarios: (utilice hojas adicionales)

---







### III. Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Técnico



#### EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL TECNICO

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período de evaluación: Del \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ hasta el : \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

#### TABLA DE CONVERSION DE PUNTOS

CALIFICACION	RANGO DE PUNTOS	RECONOCIMIENTO / ACCION POR TOMAR
Sobresaliente	100-90	Bono
Muy bueno	90-80	Bono
Aceptable	80-60	Bono
Por mejorar	60-40	P.M.I.
Deficiente	0-40	P.M.I.









## PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL

Nombre del funcionario: \_\_\_\_\_ Cargo del funcionario: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_ Período del PMI: Del \_\_/\_\_/\_\_ hasta el: \_\_/\_\_/\_\_

ACTIVIDADES DEFICIENTES	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	RECURSOS NECESARIOS	PLAZOS DE CUMPLIMIENTO

COMENTARIOS: Este espacio es para que el evaluador indique sus comentarios del nivel de cumplimiento del funcionarios en las actividades deficientes, cómo mejoró su desempeño y los resultados alcanzados. (utilice hojas adicionales si lo requiere)

---

---

---

Calificación Obtenida: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluador \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

De acuerdo: \_\_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_\_



## GLOSARIO

**Análisis Integral:** Resumen escrito de la evaluación del funcionario donde se indicará cómo se realizó el proceso de evaluación, cuales fueron las fortalezas identificadas y cuáles fueron las debilidades, así como las acciones correctivas que se tomaron para mejorarlas finalizando con una calificación general del desempeño del funcionario.

### **Elemento Crítico:**

Un elemento crítico es una función o responsabilidad clave de un puesto determinado, la cual tiene tanta relevancia para el desempeño general del cargo, que si no se cumple satisfactoriamente, repercute en la ejecución de cualquier otro elemento que sea parte de ese puesto.

### **Elemento no crítico:**

El elemento no crítico es una función o responsabilidad importante propia. No obstante, este elemento no es de crucial importancia en la evaluación en cuestión.

### **Estándar de desempeño:**

Un estándar de desempeño describe la forma en que debe ejecutarse un elemento específico y puede caracterizarse en términos de calidad, cantidad, oportunidad, forma de ejecución o resultados obtenidos. Los estándares de rendimiento necesitan únicamente ser definidos en el nivel satisfactorio y constituyen los parámetros de evaluación.

### **Expectativa Laboral:**

Se define como qué es lo que hay que realizar y cómo debe de realizarse.

### **Niveles de desempeño:**

Se refiere al grado de desempeño que puede alcanzar una persona que está siendo evaluado en función de los logros que obtiene. Se evaluará en función de cinco niveles de desempeño; a saber: Sobresaliente, Muy Bueno, Satisfactorio, Aceptable e Deficiente.





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Sede Central Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 229-02-22 /  
Fax (506) 229-47-41, 229-26-59 / Dirección electrónica (Internet): [icahq@iica.ac.cr](mailto:icahq@iica.ac.cr)