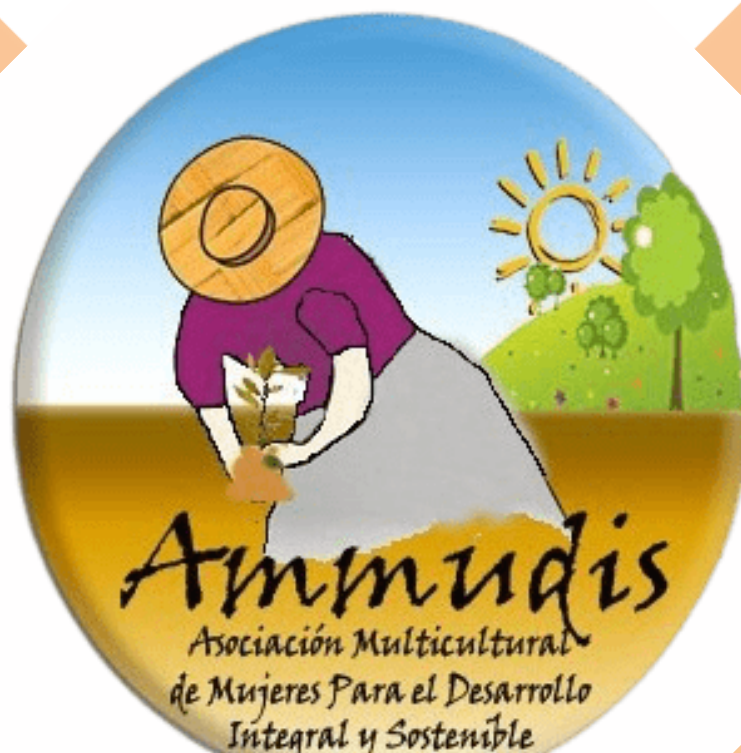


# POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



---

Reconocemos la contribución de la Red Nacional de CAIMUS por facilitar manuales administrativos, financieros y operativos que sirvieron de base para la construcción y/o actualización de este tipo de instrumentos para las organizaciones que impulsan Centros de Apoyo Integral a Mujeres Sobrevivientes de Violencia - CAIMUS- y otros servicios de atención.

---

Con el apoyo de CARE,  
en el marco del Programa  
Justicia de Género,  
Identidad y Derechos y el  
Proyecto “Mujeres Tejiendo  
Vidas Libres de Violencia.  
Un programa basado en la  
comunidad para fortalecer  
la protección y los medios  
de vida de las mujeres y  
las niñas” financiado por  
USAID/BHA.

Este documento ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido es la responsabilidad de AMMUDIS y no refleja necesariamente las opiniones de CARE Guatemala , USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.



## ÍNDICE

Validaciones y Actualizaciones	2
Introducción	3
1. Definición	4
2. Justificación	4
3. Objetivos de la Política de Evaluación de Desempeño	5
4. Uso de la Evaluación del Desempeño	6
5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	7
6. Ámbito de Aplicación	10
7. Política General para Evaluación del Desempeño	10
8. Políticas Específicas para la Evaluación del Desempeño	11
9. Sistema de Evaluación de Desempeño	13
Anexos	22



## **VALIDACIONES Y ACTUALIZACIONES**

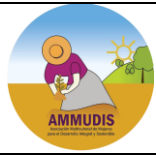
Por la presente, se autoriza y ratifica la validez del Manual y Política de Evaluación de Desempeño, conforme a los elementos que el presente Manual debe contar y los factores de revisión y actualización necesarias. La presidencia de la Junta Directiva de Asociación Multicultural de Mujeres Para el Desarrollo Integral y Sostenible -AMMUDIS-, tendrá a su cargo los efectos de validación y actualización que sea necesario con el propósito de que tenga un óptimo desarrollo.

### **MANUAL POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>Presidenta Junta Directiva</b>	<b>Firma de Validación</b>	<b>Versión del Manual</b>
Marta Ninet Guerra		Version 1

### **Recomendaciones**

El presente Manual y Política debe ser revisado de forma periódica (anualmente) para efectuar las posibles modificaciones que apliquen según las variaciones en crecimiento y desarrollo de AMMUDIS y del Programa CAIMUS.



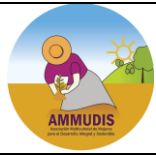
## INTRODUCCIÓN

La valoración y gestión del desempeño de personal de trabajo en las organizaciones se ha venido generalizando como una herramienta de gestión estratégica de los recursos humanos. Diseñada y desarrollada para su aplicación en cualquier esfera, ha demostrado ser una herramienta útil sin importar la magnitud de la organización, pero con objetivos claramente establecidos y con responsabilidad social.

A menudo existen supuestos erróneos sobre la utilidad de esta herramienta y sobre la naturaleza de sus resultados, y se asume que las personas que se someten a este proceso se dividen en buenos y malos, en los que cumplen bien sus responsabilidades y los que las cumplen mal; y que lo único que hace falta es la vara para medirlos y decidir, entonces, quien debe continuar y quien debe ser separado de la organización.

Este tipo de supuestos pueden causar mucho daño pues, junto a las limitaciones propias de la herramienta y de la capacidad de las organizaciones de aplicarla correctamente, se pierde de vista que la finalidad fundamental de la evaluación y gestión del desempeño, es el desarrollo y la mejora del desempeño de las/os colaboradoras para perfeccionar la gestión de los resultados en su conjunto.

La gestión del desempeño va más allá de la evaluación, la cual es solamente una parte de aquella. La gestión del desempeño alude a la gestión de los recursos humanos para fomentar su desarrollo, diseñar su capacitación y ubicarlos correctamente a partir del seguimiento constante y la evaluación de su desempeño. El objetivo último y principal de la gestión del desempeño es la mejora constante, tanto de personal como de la organización.



## 1. DEFINICIÓN

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a personal y desempeño en el cargo.

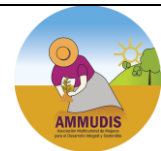
La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento de la persona en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden de la/el colaboradora a la organización o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de Asociación Multicultural de Mujeres Para el Desarrollo Integral y Sostenible -AMMUDIS-.

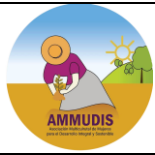
## 2. JUSTIFICACIÓN

La Asociación Multicultural de Mujeres Para el Desarrollo Integral y Sostenible -AMMUDIS- reconoce la importancia fundamental de contar con un equipo de trabajo altamente competente, motivado y comprometido con su misión de brindar apoyo y cuidado integral a mujeres sobrevivientes de violencia de género, así como a sus hijas e hijos. En este contexto, la implementación de una política de evaluación de desempeño se convierte en una herramienta esencial para asegurar que los servicios ofrecidos sean de la más alta calidad y que los objetivos institucionales se cumplan de manera eficiente y efectiva.



### **3. OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- **Mejora Continua y Desarrollo Profesional:** La evaluación de desempeño proporciona un marco estructurado para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional para todas las/os colaboradoras. Mediante la retroalimentación constante y constructiva, AMMUDIS puede ayudar a sus colaboradoras/es a alcanzar su máximo potencial, lo que a su vez repercute positivamente en la calidad de los servicios prestados a las beneficiarias.
- **Alineación con los Objetivos Institucionales:** Evaluar el desempeño de las colaboradoras/es permite asegurar que sus actividades y comportamientos están alineados con la misión, visión, y valores de AMMUDIS. Esto es especialmente crítico en una organización dedicada al apoyo de mujeres en situación de vulnerabilidad, donde la coherencia y el compromiso con los principios de la entidad son fundamentales para generar confianza y credibilidad.
- **Reconocimiento y Motivación:** Una política de evaluación de desempeño bien implementada no solo se centra en identificar áreas de mejora, sino también en reconocer y premiar el buen desempeño. El reconocimiento adecuado motiva a las/os colaboradoras, fomenta la lealtad hacia AMMUDIS y reduce la rotación de personal, asegurando así la continuidad y estabilidad de los programas de apoyo.
- **Transparencia y Justicia:** Establecer criterios claros y objetivos para la evaluación de desempeño contribuye a crear un ambiente laboral justo y transparente. Todas las/os colaboradoras saben qué se espera de ellas/os y cómo serán evaluadas, lo que reduce la subjetividad y el favoritismo, y promueve un clima de confianza y equidad dentro de AMMUDIS.
- **Identificación de Necesidades Formativas:** La evaluación de desempeño es una herramienta eficaz para identificar las necesidades de capacitación y formación del personal. Al detectar las brechas de habilidades y conocimientos, AMMUDIS puede diseñar e implementar programas de capacitación específicos que respondan a estas necesidades, fortaleciendo así las capacidades de su equipo y mejorando la eficacia de sus programas.



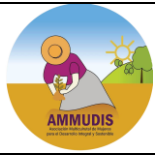
- **Mejora de la Eficiencia Organizacional:** A través de la evaluación sistemática del desempeño, AMMUDIS puede identificar y eliminar ineficiencias en los procesos y procedimientos. Esto no solo mejora la productividad, sino que también optimiza el uso de los recursos disponibles, asegurando que los fondos y activos de AMMUDIS se utilicen de la manera más efectiva posible.
- **Responsabilidad y Rendición de Cuentas:** La política de evaluación de desempeño promueve la responsabilidad y la rendición de cuentas entre los colaboradores. Al establecer metas y objetivos claros, y evaluar regularmente el progreso hacia su consecución, se fomenta un sentido de responsabilidad personal y profesional, lo que es crucial en una organización que trabaja con poblaciones vulnerables y que debe garantizar la calidad y ética de sus intervenciones.
- **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional:** La implementación de esta política contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, promoviendo valores como la transparencia, la excelencia, el respeto y la responsabilidad. Una cultura organizacional sólida es esencial para crear un entorno de trabajo cohesionado y colaborativo, donde todas/os las/os colaboradoras del equipo se sientan valoradas y comprometidas con la misión de AMMUDIS.

#### **4. USO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos campos de acción:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de las/os colaboradoras.





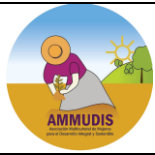
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

## **5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todas/os las colaboradoras de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

### **Beneficios para el individuo**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la organización más valoriza en sus colaboradoras.
- Conoce cuáles son las expectativas de su superiora respecto a su desempeño y, asimismo, según ella/él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que la superiora va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que la/él evaluada deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la organización.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos las/os colaboradoras.



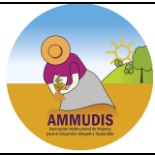
- Estimula a las/os colaboradoras para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre las/os colaboradoras y la preparación para las promociones.

### **Beneficios para la Superior Inmediata**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de las/os colaboradoras, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas.
- Alcanzar una mejor comunicación con las/os colaboradoras para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **Beneficios para la organización**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada persona.
- Puede identificar a las personas que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a las/os colaboradoras (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a las/os colaboradoras sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.



- Invita a las/os colaboradoras a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **Captación de Recursos Humanos**

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

### **Compensaciones**

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

### **Motivación**

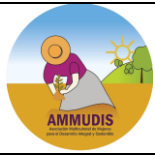
- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

### **Desarrollo y Promoción**

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la organización.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

### **Comunicación**

- Permite el dialogo constante entre las responsables y las subordinadas, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.



### **Adaptación al Puesto de Trabajo.**

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener de la/él colaboradora información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar a la/él colaboradora al puesto a través de un proceso de seguimiento.

### **Descripción de Puestos**

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

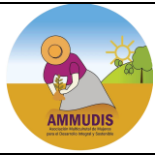
## **6. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

La presente Política será de aplicación para todas las personas de la institución definida en su Estructura Organizacional, así como de quienes desarrollen labores en modalidad de servicios profesionales, consultores y personal sub contratado; y entrará en vigor en el momento que Junta Directiva lo estipule en su aprobación.

## **7. POLÍTICA GENERAL PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

AMMUDIS, dispondrá de un Sistema de Gestión del Desempeño basado en conceptos modernos de administración integrada de los Recursos Humanos, que, al ser evaluada en su conjunto, contribuirá en el cumplimiento de los grandes retos estratégicos que son trazados todos los años al inicio de su ejercicio fiscal.

El sistema no debe ser visto únicamente como una simple evaluación de final de período, sino más bien como una herramienta con múltiples ventajas tanto para los evaluados como para los evaluadores.



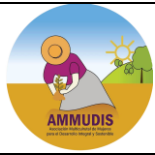
Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, las jefaturas podrán identificar a las/os colaboradoras que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayudará a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

Por política de la organización se deberá entender que el sistema será útil bajo los siguientes aspectos:

- a) El aseguramiento del logro de los resultados deseados de gestión estratégica y operativa.
- b) El aprendizaje permanente y el mejoramiento de las gestiones personales y colectivas, tanto en el nivel gerencial como en el técnico y operativo.
- c) La incorporación de un conjunto de parámetros de desempeño, que se expresan en ciertos valores y comportamientos deseados como guía de conductas compartidas.
- d) La clarificación de las expectativas del superior en relación a la modalidad de gestión y a sus resultados.
- e) La consolidación de la instancia de feedback con la/él colaboradora que permita explorar las expectativas del mismo y sus necesidades de formación y desarrollo.
- f) El fortalecimiento de los responsables en su rol protagónico de soporte a las/os colaboradoras.

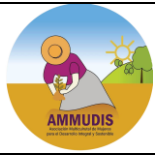
## **8. POLÍTICAS ESPECÍFICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- a) El proceso de Evaluación del Desempeño dará inicio con la Planificación Estratégica de la organización.
- b) Terminada y aprobada la planificación estratégica, se procederá por departamentos a elaborar la planificación operativa, la cual contendrá un plan de trabajo con productos específicos a conseguir en el año en curso.
- c) Con la información de la planificación operativa, cada empleada con carácter técnico y administrativo, procederá a establecer sus



indicadores de gestión con base a la descripción del puesto de trabajo y tomando en cuenta las áreas claves de resultado, para lo cual se desarrollará un plan de trabajo el cual reflejará los productos a desarrollar en su gestión y los valores de importancia que tendrá cada indicador de gestión.

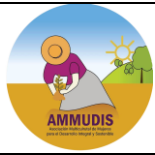
- d) Una vez la persona en superior inmediata haya aprobado el plan de trabajo de cada colaboradora, se establecerá el plan de desarrollo de cada colaboradora y los apoyos que cada una recibirá en el año en desarrollo.
- e) Cada jefatura tendrá reuniones de seguimiento con su unidad de trabajo según lo estime conveniente, siendo la frecuencia máxima de una vez por mes y mínima de cada tres meses. En estas reuniones se evaluará el avance en el cumplimiento de los planes de trabajo y se efectuarán las correcciones, contingentemente a la desviación encontrada.
- f) Trimestralmente se llevará a cabo la evaluación de desempeño con los formularios aprobados, específicamente en la última semana de cada trimestre, previa programación.
- g) El responsable de cada evaluación será la jefa inmediata, quien presentará los resultados a la Coordinación inmediata.
- h) La Directora Ejecutiva será evaluada por el Junta Directiva, quien presentará los resultados de la evaluación a la Asamblea.
- i) Una vez efectuada la evaluación, cada Encargada de Departamento presentará los resultados del personal bajo su cargo al Comité de Evaluación del Desempeño, el cual estará conformado por el Directora Ejecutiva, Encargada de Recursos Humanos, la Coordinadora Administrativo-Financiero; de no existir Encargada de Recursos Humanos intervendrá una miembro de Junta Directiva.
- j) El Comité de Evaluación del Desempeño conocerá de los resultados de cada evaluación incluyendo las de los Coordinadores y podrá:
  - a. Aprobar la calificación
  - b. Rechazar la calificación
  - c. Modificar la calificación
- k) Una vez aceptadas las calificaciones por parte del comité, se levantará un acta en la que conste los resultados y se procederá a efectuar las entrevistas de evaluación entre jefas inmediatas y colaboradores.
- l) Las opciones de resultado para la evaluación serán las siguientes: Insatisfactorio, Mejorable, Bueno, Muy bueno y Excelente.



- m) Si un evaluado/a obtiene un “Insatisfactorio” en su resultado, se solicitará un reporte de su Jefa Inmediata para determinar la situación final de la empleada; de no constatarse las inconsistencias de trabajo y validadas en el Reglamento Interno de Trabajo, se comenzará un procedimiento para la cancelación del contrato de trabajo según los lineamientos del Código de Trabajo.
- n) Si un evaluado/a obtiene un “Mejorable” en su resultado, se elaborará una carta de compromiso de mejora revisable en el sexto mes del ejercicio fiscal. Si el rendimiento del empleado/a no mejora sustancialmente, se procederá a cancelar su contrato de trabajo.
- o) Las personas que obtengan la calificación a partir de la calificación de Muy Bueno y Excelente tendrán preferencia para promociones, capacitaciones y otros estímulos aprobados por Junta Directiva.
- p) En la entrevista de evaluación se analizarán las causas de un mal rendimiento o de un rendimiento sobresaliente. El primero para establecer curso de acción para que las deficiencias sean superadas, lo cual quedará reflejado en el formulario. En el caso de un rendimiento sobresaliente, se aprovechará para felicitar al empleado, lo cual también deberá quedar reflejado en el formulario.
- q) Al final de la reunión de evaluación se firmará el formulario de manera conjunta, el empleado y el evaluador.
- r) En el caso de que una/un colaboradora no se sienta conforme con la puntuación, podrá apelar al Comité de Evaluación, quien tendrá la opción de aceptar o rechazar la apelación. Las resoluciones del comité son definitivas y se tendrán que acatar.
- s) El formulario original de evaluación se enviará a la Encargada de Recursos Humanos para que sean archivados en el expediente del empleado; al evaluado/a se le entregará una copia de la evaluación.

## **9. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La Gestión del Desempeño es un proceso sistemático a través del cual se estima el aporte que las/os colaboradoras de una organización hacen a sus fines y objetivos en relación con lo que se espera de ellos y con base en esta apreciación se toman decisiones sobre su desarrollo, ubicación, delegación de responsabilidades y recompensa.



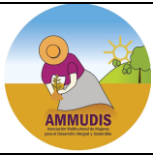
- Qué aporta a la organización, es decir, en qué medida entrega los resultados para los cuales fue creado su puesto.
- Cómo lo hace, hasta qué punto asume y promueve en el seno de la organización los valores y comportamientos que en su desarrollo van a hacer posible un desempeño superior en línea con las demandas y expectativas de los programas desarrollados por AMMUDIS.

El qué se define y evalúa a través de los resultados que la ocupante del puesto debe alcanzar en un período determinado. Los resultados a obtener por cada miembro de la organización estarán determinados por los objetivos de la Unidad organizativa superior a cuya consecución debe contribuir la/él subordinada con su trabajo, y deberán enmarcarse dentro de la misión de su propio puesto, la de su área de trabajo, ya sea en la oficina central o en las oficinas regionales y de la organización en su conjunto.

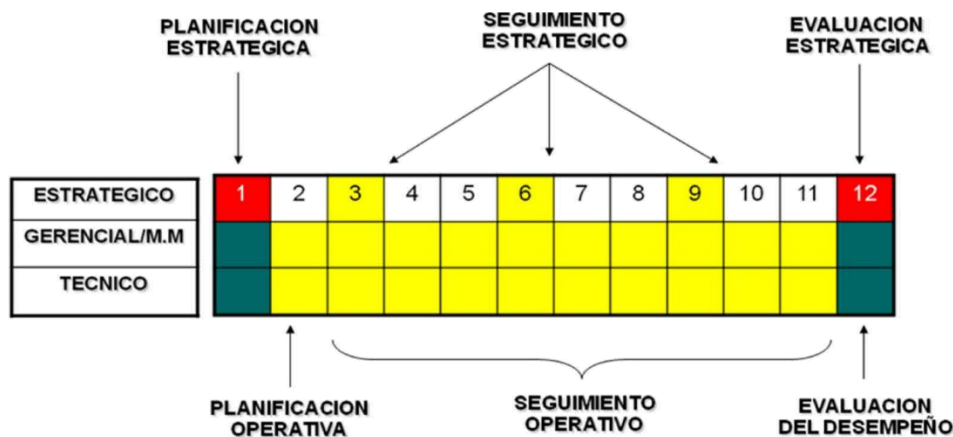
El cómo se determina y mide por medio de los comportamientos y competencias y del grado de compromiso de la persona con la Visión y Misión de la organización. Las Competencias, por su parte, son el conjunto de capacidades, actitudes y comportamientos que caracterizan a las personas en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

El valor específico que se dé a cada uno de los dos elementos en la evaluación final del desempeño de los empleados variará de acuerdo al nivel de responsabilidad del puesto ocupado. La evaluación de los puestos de mayor nivel de responsabilidad y complejidad organizativa, concederá un mayor valor al qué (resultados obtenidos) que al cómo (comportamientos y competencias). Mientras que esta relación se revierte a medida que el nivel del puesto en el sistema de clasificación va disminuyendo, y el cómo (competencias) adquiere la mayor ponderación dentro de la evaluación final del desempeño.





## Fases Del Sistema



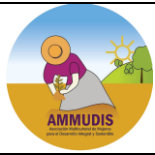
## FASE DE PLANEACIÓN

Este es el inicio del proceso y durante esta Fase se establecen los objetivos a perseguir, los indicadores de cumplimiento, las metas a alcanzar, las ponderaciones de los distintos factores y las formas de calcularlos.

- **Objetivos:** Aquí se definen los objetivos estratégicos y a partir de ahí se derivan los objetivos de las Gerencias, departamentos, oficinas regionales y proyectos especiales. La definición de los objetivos incluye, la ponderación de los mismos, el establecimiento de Indicadores para medir su cumplimiento, la fijación de metas para el período, y la identificación de las acciones principales para lograrlos.
- **Indicadores de Gestión:** Para esta parte de la planificación se utilizará el apartado de Áreas Clave de Resultado, definidas en la Descripción del Puesto de Trabajo, la cual incluye indicadores de gestión. Estos indicadores deberán tener un peso para saber la importancia relativa del cumplimiento de cada uno en función del plan estratégico.

## FASE DE SEGUIMIENTO

Una vez cumplida la Fase de Planeación, la aplicación del Sistema prevé la realización periódica de sesiones de seguimiento y apoyo entre la



Evaluadora y las/os Evaluadas con el objeto de apreciar el progreso de cada una de ellas en la consecución de sus propias metas, informarles sobre la evolución de los indicadores de gestión y los planes de trabajo de las Gerencias, oficinas regionales o departamentos, esto con el propósito de identificar problemas y perfeccionar los planes de acción para alcanzar los resultados esperados. Estas sesiones también deben permitir a las Superiores identificar debilidades en el desempeño de sus colaboradoras/es y tomar las medidas necesarias para ayudarles a superarlas.

### **FASE DE EVALUACIÓN FINAL**

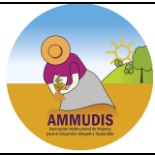
Al final del período se realiza la evaluación final, en qué medida y de qué forma cumplimos las metas que nos habíamos previsto, tanto en materia del qué como del cómo. Esta evaluación nos indicará la calidad del desempeño de cada colaboradora de la organización, en una forma que permite comparar los resultados de las/os distintas colaboradoras de la Unidad organizativa y de éstos con los de otras Unidades.

Podremos entonces distinguir a las mejores de las muy buenas, y a ellas de las que cumplen adecuadamente sus responsabilidades, quienes a su vez se distinguirán de las que no logran aportar lo que se espera de ellas, y éstos de las que son decididamente deficientes.

Estos resultados no deberán ser una sorpresa para nadie, pues las sesiones de seguimiento y apoyo deben haber servido para ir indicando a cada quien como va y lo que tiene que hacer para mejorar sus resultados.

Una vez concluida la Fase de Evaluación final se regresará nuevamente a la planeación de los objetivos del siguiente ciclo en la que se incorporarán los aprendizajes institucionales del ciclo anterior. Los objetivos y metas de la Institución expresan su estrategia para cumplir la misión asignada y los objetivos y metas de las Unidades subordinadas representan estrategias específicas o tácticas para alcanzar los resultados definidos.

El seguimiento y evaluación del cuadro de indicadores de distinto nivel permitirá a las autoridades de la organización identificar las estrategias y tácticas que funcionaron mejor y aquellas que tuvieron dificultades, para



así definir objetivos de mejor calidad en el siguiente ejercicio de planeación; les permitirá comprender mejor la dificultad y alcances de las metas establecidas para, en el futuro, ir haciéndolas cada vez más realistas, a la vez que retadoras; y les permitirá conocer cada vez mejor a la organización y al personal con que cuenta y poder así, hacer una gestión cada vez más eficaz y eficiente.

## **FASE DE EVALUACIÓN 360°**

### **Definición y Aplicación del Proceso**

La Evaluación 360° es una herramienta integral de retroalimentación utilizada para evaluar el desempeño de una persona desde múltiples perspectivas. Este método recoge opiniones y observaciones de colegas, subordinadas, superiores, y en algunos casos, de clientes y proveedores. En el contexto de la evaluación de desempeño centrada en la evaluación de colaboradora a jefa inmediata, esta herramienta permite que las colaboradoras evalúen el desempeño de su supervisor directo.

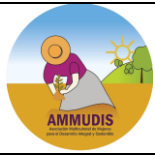
### **Objetivos de la Evaluación de Colaboradora a Jefa Inmediata**

- **Mejorar la relación colaboradora-supervisora:** Proporcionando una vía para que las/os colaboradoras expresen sus percepciones y experiencias respecto al liderazgo y gestión de su supervisora.
- **Desarrollar habilidades de liderazgo:** Identificando fortalezas y áreas de mejora en las habilidades de gestión y liderazgo de la supervisora.
- **Fomentar un ambiente de comunicación abierta:** Promoviendo la transparencia y el diálogo constructivo entre las colaboradoras y sus supervisoras.
- **Aumentar la eficacia organizacional:** A través de la retroalimentación objetiva, se pueden implementar mejoras que beneficien tanto al equipo como a la organización en su conjunto.

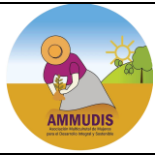
### **Proceso de Implementación**

#### **1. Preparación y Comunicación**

- **Definir objetivos claros:** Establecer qué se espera lograr con esta evaluación y comunicar estos objetivos a todos los participantes.



- **Formación y sensibilización:** Capacitar a las colaboradoras sobre el propósito y el proceso de la evaluación 360°, y cómo proporcionar retroalimentación constructiva.
  - **Garantizar la confidencialidad:** Asegurar a las colaboradoras que sus respuestas serán anónimas para fomentar la honestidad y franqueza.
- 2. Diseño de la Herramienta de Evaluación**
- **Desarrollo de cuestionarios específicos:** Crear preguntas que evalúen diversas áreas del desempeño la jefa inmediata, tales como habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, gestión de conflictos, apoyo al desarrollo del equipo, entre otras.
  - **Escalas de medición claras:** Utilizar escalas de medición comprensibles (por ejemplo, de 1 a 5) para facilitar la interpretación de los resultados.
- 3. Recolección de Datos**
- **Distribución de cuestionarios:** Hacer llegar los cuestionarios a las/os colaboradoras de manera anónima y a través de una plataforma segura.
  - **Plazo para respuestas:** Establecer un periodo adecuado para que las/os colaboradoras completen las evaluaciones sin presión.
- 4. Análisis de Resultados**
- **Compilación y análisis de datos:** Recopilar las respuestas y analizar los resultados de manera agregada para identificar patrones y áreas críticas.
  - **Generación de informes:** Crear informes detallados que resuman los hallazgos principales y las áreas de mejora sugeridas.
- 5. Retroalimentación y Plan de Acción**
- **Sesiones de retroalimentación:** Programar reuniones entre las supervisoras y sus evaluadores para discutir los resultados de manera constructiva.
  - **Desarrollo de planes de acción:** Trabajar en conjunto para crear un plan de desarrollo personal que aborde las áreas de mejora identificadas y potencie las fortalezas.
- 6. Seguimiento y Evaluación Continua**
- **Monitoreo de progreso:** Realizar seguimientos periódicos para evaluar el avance en las áreas de mejora.



- **Reevaluaciones regulares:** Implementar evaluaciones 360° de forma periódica (anual o semestral) para medir el progreso y ajustar los planes de desarrollo según sea necesario.

## **Implicaciones**

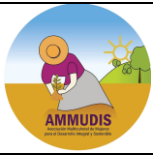
- **Mejora del Clima Laboral:** Fomentar una cultura de retroalimentación abierta y constructiva puede mejorar significativamente el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados.
- **Desarrollo del Liderazgo:** La retroalimentación directa de las/os colaboradoras proporciona una perspectiva valiosa para que las supervisoras mejoren sus habilidades de liderazgo y gestión.
- **Alineación Organizacional:** Asegura que las líderes estén alineadas con los valores y objetivos de la organización, mejorando la cohesión y el desempeño global.
- **Identificación de Problemas:** Ayuda a identificar y abordar problemas que de otra manera podrían pasar desapercibidos, mejorando así la eficiencia operativa.
- **Empoderamiento de Empleados:** Involucra a las/os colaboradoras en el proceso de evaluación y mejora, empoderándolos y aumentando su compromiso con la organización.

## **FASE DE ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN A COLABORADORES**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a las/os colaboradoras retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que la/él colaboradora puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los méritos de la/el colaboradora primero es individual y después colectivo.

El propósito de la entrevista de evaluación es que la jefa inmediata (evaluadora) y la subordinada (evaluada) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.



- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

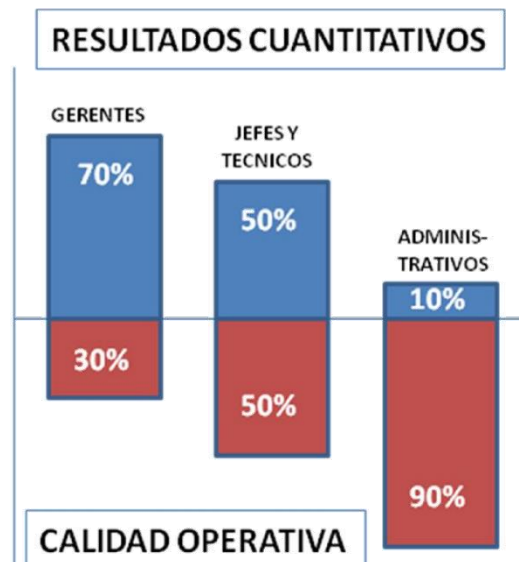
### **Medición De La Evaluación**

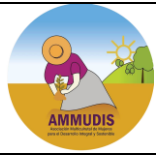
El sistema de Gestión del Desempeño potencia el liderazgo de las jefaturas, por lo que a más compleja es la posición, más se evalúan los resultados cuantitativos, ya que los resultados de las jefes es el resultado de la capacidad que ha tenido para gestionar correctamente a su equipo de trabajo.

Es por ello que en el nivel Gerencial se propone la fórmula 70-30, en donde 70% representa el resultado de la evaluación cuantitativa representada por el cumplimiento de los indicadores de gestión y 30% es la evaluación que le hará el Directora Ejecutivo en concepto de calidad operativa que incluye comportamiento y competencias técnicas.

Para las jefaturas de departamento y personal en cargos técnicos/profesionales la ponderación propuesta es de 50-50.

En el caso de personal de apoyo administrativo como asistentes, auxiliares contables y similares, se propone una evaluación de 10-90, en donde la mayor ponderación es la calidad operativa ya la mayor parte de su trabajo es por asignación de responsabilidades directas por parte de sus jefaturas.





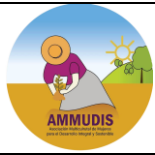
### **Ponderación final de la evaluación**

La ponderación final de la evaluación estará basada en una escala tipo Likert, con las siguientes puntuaciones:

<b>NIVEL</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>
V	91 a 100 Puntos	Excelente
IV	71 a 90 Puntos	Muy Bueno
III	61 a 70 Puntos	Bueno
II	51 a 60 Puntos	Mejorable
I	10 a 50 Puntos	Insatisfactorio

### **Etapas y Roles Ejecutados en el Proceso**

<b>1. Planeación Estratégica</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Junta Directiva</li><li>• Dirección Ejecutiva</li></ul>
<b>2. Planificación Operativa</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección Ejecutiva</li><li>• Coordinaciones por Departamento</li></ul>
<b>3. Indicadores de Rendimiento</b>	<b>de</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinaciones por Departamento</li><li>• Trabajadoras</li></ul>
<b>4. Adecuación de Indicadores de Desempeño</b>	<b>de de</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinaciones por Departamento</li><li>• Comité de Evaluación de Desempeño (Dirección Ejecutiva, Coordinación Administrativa-Financiera, Recursos Humanos).</li></ul>
<b>5. Adecuación y Preparación del Instrumento</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Comité De Evaluación de Desempeño</li></ul>
<b>6. Aplicación del Instrumento</b>	<b>del</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinaciones por Departamento y Jefaturas Inmediatas</li></ul>
<b>7. Evaluación 360°</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Comité de Evaluación de Desempeño</li></ul>
<b>8. Integración de Resultados y Estructuración de Informes</b>	<b>de y de</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comité de Evaluación de Desempeño</li></ul>
<b>9. Comunicación de Resultados</b>	<b>de</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comité de Evaluación de Desempeño</li><li>• Jefaturas Inmediatas</li></ul>
<b>10. Acciones de Seguimiento</b>	<b>de</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Humanos</li><li>• Coordinaciones por Departamento</li><li>• Jefaturas Inmediatas</li></ul>



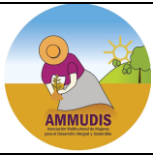
## **ANEXOS**

### **FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>PARTE I: IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre de la persona evaluada:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Unidad organizativa:</b>	
<b>Fecha de ingreso a la organización:</b>	<b>Fecha de evaluación:</b>
<b>Nombre de evaluador/a (Jefe Inmediato):</b>	

<b>PARTE II: INDICACIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lea cuidadosamente el formulario, asegurándose de contestar cada sección.</li><li>2. Efectúe la evaluación con el mayor grado de objetividad recordando que sentimientos personales no deberán afectar la evaluación.</li><li>3. Considere el desempeño de la evaluada durante todo el período, no permita que acontecimientos recientes, alteren su apreciación sobre su desempeño</li><li>4. La parte III del formulario está referida al cumplimiento de los Indicadores de Gestión</li><li>5. La parte IV se refiere a la Calidad Operativa del empleado/a en ella se evaluarán los comportamientos, las competencias y el grado de compromiso con la organización</li><li>6. La parte V está dedicada al Plan de Desarrollo del empleado/a, aquí deberá la jefatura inmediata anotar todas las acciones que en términos de capacitación o entrenamiento se recomienda para el empleado/a y que serán financiadas por la organización.</li><li>7. La parte VI está reservada para el empleado/a y en ella anotará su plan de mejora individual y compromisos de mejora, tanto en el plano del comportamiento como en el auto-desarrollo de sus competencias técnicas.</li><li>8. Al final del formulario se deberán consignar las firmas tanto del personal como del jefe inmediato.</li></ol>			
		<b>Puntuación</b>	<b>Escala</b>
	<b>Evaluación</b>		
	<b>Evaluación actual:</b>		
	<b>Comentarios:</b>		



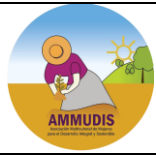


<b>PARTE III: RESULTADO CUANTITATIVO</b>				
<b>AREA CLAVE DE RESULTADO No. 1</b>		<b>VALOR</b>	<b>NOTA</b>	<b>TOTAL</b>
Indicador				
Indicador				
Indicador				
<b>AREA CLAVE DE RESULTADO No. 2</b>		<b>VALOR</b>	<b>NOTA</b>	<b>TOTAL</b>
Indicador				
Indicador				
Indicador				
<b>AREA CLAVE DE RESULTADO No. 3</b>		<b>VALOR</b>	<b>NOTA</b>	<b>TOTAL</b>
Indicador				
Indicador				
Indicador				
<b>AREA CLAVE DE RESULTADO No. 4</b>		<b>VALOR</b>	<b>NOTA</b>	<b>TOTAL</b>
Indicador				
Indicador				
Indicador				
<b>AREA CLAVE DE RESULTADO No. 5</b>		<b>VALOR</b>	<b>NOTA</b>	<b>TOTAL</b>
Indicador				
Indicador				
Indicador				
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>ESCALA</b>	<b>% X</b>









**PARTE IV: CALIDAD OPERATIVA PERSONAL GERENCIAL**

INDICACIONES: Seleccione para cada factor y sub factor la calificación que mejor describa el comportamiento de la/él colaboradora, siendo 1 el más bajo y 10 en puntaje más alto

**A.- DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN**

<b>PLANIFICACIÓN:</b> Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto y largo plazo.											
<b>DIRECCIÓN:</b> Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.											
<b>OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN:</b> Aptitud para lograr la información que busca al comunicarse con otro individuo.											
<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.											
<b>COOPERACIÓN:</b> Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.											

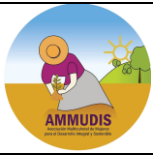
**B.- CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES**

<b>CAPACIDAD PARA MEDIR RESULTADOS:</b> Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.											
<b>LIDERAZGO:</b> Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradoras, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Considere habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.											
<b>RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO:</b> Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.											
<b>CREATIVIDAD EN LAS TAREAS:</b> Aptitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y Procedimientos de trabajo.											
<b>COMUNICACIÓN:</b> Habilidad para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisoras, colaboradoras y clientas internas y externas.											

GRUPOS OCUPACIONALES	RESULTADO CUANTITATIVO	CALIDAD OPERATIVA
Administrativos	10%	90%
Técnicos / Profesionales	50%	50%
Jefaturas	50%	50%
Gerencia	70%	30%

NIVEL	PUNTUACIÓN	ESCALA
V	91 a 100 Puntos	Excelente
IV	71 a 90 Puntos	Muy Bueno
III	61 a 70 Puntos	Bueno
II	51 a 60 Puntos	Mejorable
I	10 a 50 Puntos	Insatisfactorio

Cuantitativo	#	#*%
Operativo	#	#*%
Resultado		

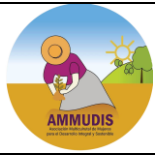


**PARTE V: PLAN DE DESARROLLO**

**PARTE VI: PLAN INDIVIDUAL DE MEJORA**

\_\_\_\_\_  
Firma de la Evaluadora / Jefa  
Inmediata

\_\_\_\_\_  
Firma de la Evaluada



## **FORMATO PARA EVALUACIÓN DE SUBALTERNA A SUPERIORA INMEDIATA**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL JEFA INMEDIATA**

#### **Instrucciones**

Querida colaboradora,

A continuación, encontrarás un cuestionario diseñado para evaluar el desempeño de tu jefa inmediata. Esta evaluación tiene como objetivo mejorar el ambiente de trabajo y la eficacia de liderazgo dentro de nuestra organización. Apreciamos tu honestidad y dedicación para ayudarnos a crecer y mejorar.

Por favor, califica a tu jefa inmediata en las siguientes áreas utilizando la siguiente escala:

1. Nunca
2. Rara vez
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

#### **Factores Técnicos**

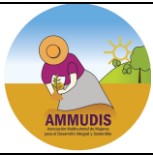
1. ¿Tu jefa inmediata demuestra competencia técnica y conocimientos necesarios para el trabajo?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

2. ¿Proporciona tu jefa inmediata las herramientas y recursos necesarios para que puedas realizar tu trabajo de manera eficiente?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

3. ¿Tu jefa inmediata te ofrece apoyo técnico cuando lo necesitas?



- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

4. ¿Tu jefa inmediata mantiene actualizados sus conocimientos técnicos y comparte esta información con el equipo?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

5. ¿Tu jefa inmediata establece objetivos claros y alcanzables relacionados con el desempeño técnico del equipo?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

### **Factores Actitudinales**

6. ¿Tu jefa inmediata muestra una actitud positiva y motivadora en el trabajo?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

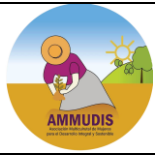
7. ¿Cómo calificas la capacidad de tu jefa inmediata para resolver conflictos de manera justa y efectiva?

- Excelente ( )
- Muy Buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Deficiente ( )

8. ¿Tu jefa inmediata fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso?

- Nunca ( )





- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

9. ¿Tu jefa inmediata es accesible y está dispuesta a escuchar las ideas y preocupaciones de las colaboradoras?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

10. ¿Tu jefa inmediata demuestra equidad y justicia en la asignación de tareas y responsabilidades?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

### **Factores Emocionales**

11. ¿Tu jefa inmediata demuestra empatía y comprensión hacia tus necesidades y preocupaciones?

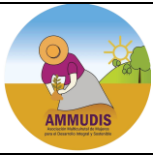
- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

12. ¿Cómo calificas la habilidad de tu jefa inmediata para manejar el estrés y las presiones del trabajo sin afectar negativamente al equipo?

- Excelente ( )
- Muy Buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Deficiente ( )

13. ¿Tu jefa inmediata ofrece reconocimiento y aprecio por tu trabajo bien hecho?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )



- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

14. ¿Tu jefa inmediata es capaz de mantener una comunicación abierta y honesta con el equipo, incluso en situaciones difíciles?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

15. ¿Tu jefa inmediata apoya el desarrollo personal y profesional de las colaboradoras, brindando oportunidades de crecimiento?

- Nunca ( )
- Rara vez ( )
- A veces ( )
- Frecuentemente ( )
- Siempre ( )

### Comentarios Adicionales

Por favor, proporciona cualquier comentario adicional que consideres relevante para mejorar el liderazgo y la gestión de tu jefa inmediata.

Con el apoyo de:



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**care**®