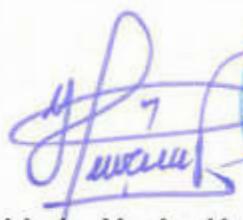


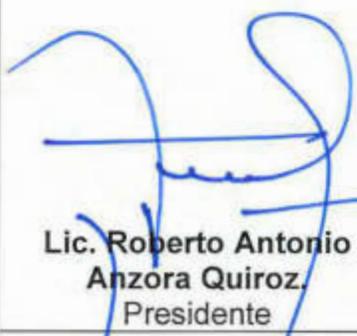


MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

VISTO BUENO:

  Licda. Mirna del Carmen Grijalva Flores. Subdirectora de Recursos Humanos	  Lic. José Ramón Castaneda Gutiérrez. Director de Recursos Humanos	  Licda. Yanira Hortensia Guevara de Gallardo. Coordinadora General Administrativa.
---	--	---

APROBADO POR ORGANISMO DE DIRECCIÓN:

 Lic. Roberto Antonio Anzora Quiroz. Presidente	 Licda. María del Carmen Martínez Barahona. Primera Magistrada.	 Lic. Julio Guillermo Bendek Panameño. Segundo Magistrado.
---	---	--



JUNIO 2021
Versión 01.



CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA

Acta 48 / Ronto 17



REF: SDRRHH-039/2021

25 de junio de 2021

Honorable
Organismo de Dirección
Corte de Cuentas de la República.
E.S.D.O.

Stamp: PRESIDENCIA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA, 25 JUN. 2021, HORA: 3:40, RECIBIDO POR: Karla

Estimados Señores:

Respetuosamente nos dirigimos a ustedes deseándoles éxitos y bendiciones en sus labores.

Atendiendo las observaciones realizadas por ese Organismo de Dirección se remiten para su consideración y visto bueno los siguientes documentos,

- 1. Manual de Medición del Desempeño.
2. Manual para la Medición del Clima Laboral.
3. Manual de Políticas de Incentivos y Reconocimientos.

Sin otro particular, se reitera nuestras muestras de consideración y alta estima.

Saludos cordiales,

Lic. José Ramón Castaneda Gutierrez
Director de Recursos Humanos.

Licda. Mirna del Carmen Grijalva Flores
Subdirectora de Recursos Humanos.

Licda. Yanira Hortensia Guevara de Gallardo
Coordinadora General Administrativa.



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 2

I. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL 4

II. OBJETIVOS 5

III. ALCANCE 5

IV. NORMATIVA APLICABLE 6

V. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL 8

VI. POLÍTICAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL 9

VII. METODOLOGÍA 11

VIII. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS 38

IX. PLANES DE MEJORA DEL DESEMPEÑO 38

X. DIVULGACIÓN 39

XI. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL 40

XII. REGISTROS 43

XIII. GLOSARIO 44

ANEXOS 46

Anexo 1. Formato para comunicar al empleado los objetivos y competencias con los cuales será medido su desempeño. Anexo Digital 47

Anexo 2. Manual de usuario de la herramienta tecnológica de la Evaluación del Desempeño 48

Anexo 3. Formato para comunicar al empleado los objetivos y competencias con los cuales será medido su desempeño. Anexo Digital 85

Anexo 4. Formato para comunicar al empleado los objetivos y competencias con los cuales será medido su desempeño. Anexo Digital 86

Handwritten blue ink marks, including a large '7' and a signature.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño del personal consiste en una medición del desempeño logrado en un período de tiempo determinado; sin embargo, este es solo una etapa de un proceso integral de la Gestión del Desempeño, la cual integra, adicionalmente: (a) la definición y comunicación clara de lo que se espera que el servidor logre; (b) el acompañamiento al empleado, por parte de los jefes inmediatos, para asegurar el logro que deberá evidenciarse en la evaluación; y (c) el reconocer el logro obtenido como mecanismo de motivación para el personal.

El nivel de logro de los objetivos y el de las competencias son los componentes que integran el desempeño del empleado, donde las competencias son causales del logro de resultados, es decir del logro de los objetivos. Conocer el nivel de competencias del servidor en comparación con el nivel requerido en el puesto de trabajo, es clave para identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora existentes, es decir las brechas de competencias, lo que lleva a la generación de planes de mejora en éstas o a acciones de desarrollo del talento.

El Sistema de Medición del Desempeño, contribuye a lograr los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la CCR, 2018-2021, entre los cuales se encuentra el número 2 que dice: "**Desarrollar las Competencias del Talento Humano**", el cual constituye el marco de referencia del sistema, pues es la base de actuación declarada de la Dirección de Recursos Humanos.

El propósito relacionado con el objetivo 2 es: Contar con talento humano calificado, reconocido por su capacidad técnica, valores éticos, profesionalismo y compromiso con el mejoramiento de la gestión pública. Las estrategias definidas para este objetivo son: (a) Optimizar la gestión del talento humano y (b) Incrementar el desempeño del personal. Esto puede lograrse mediante el Sistema de Medición del Desempeño adecuado para tal fin.

El presente Manual del Sistema de Medición del Desempeño es un instrumento de gestión del área de Recursos Humanos, que permitirá contar con un sistema estandarizado para evaluar el desempeño del personal de la Institución. La metodología está diseñada con base en competencias e incorpora, tanto la medición de competencias como de objetivos, a través de indicadores de desempeño. Las competencias incluidas provienen de la asignación realizada a los grupos ocupacionales, en el Diccionario de Competencias. En el caso de los objetivos y KPI's,

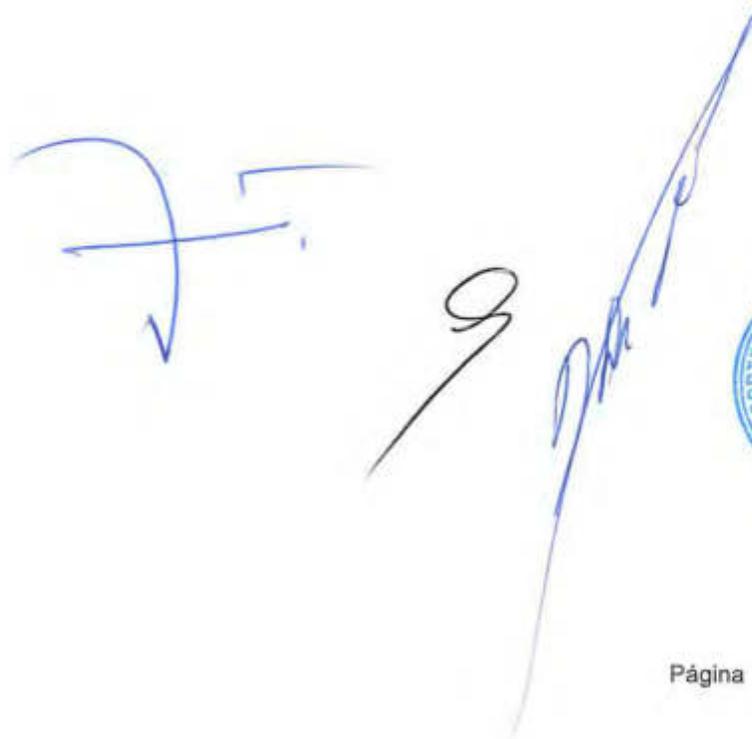


	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

tanto el sistema como la herramienta tecnológica elaborada quedan preparadas para que éstos sean incorporados, una vez que la Institución los elabore, ya que la consultoría no incluye dicha elaboración.

En este manual se describe el procedimiento administrativo que se realizará para la evaluación del desempeño del personal, con el fin de detectar las fortalezas y oportunidades de mejora que este presenta y generar planes que contribuyan a su mejora.

En el documento se presentan los objetivos y alcance del Manual, las políticas, normativa, responsabilidades, metodología, el informe, comunicación de resultados, planes de mejora, divulgación, pasos para la implementación del sistema y un glosario de los conceptos más relevantes.




	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

I. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

El Sistema de Medición del Desempeño responde a la Estrategia Institucional, su Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos, aportando valor a través de la generación de un nivel de desempeño del personal que incremente el desempeño de la Institución. El marco estratégico que guía la estructura es el siguiente:

Dentro de los componentes de la Planeación Estratégica (PEI de la CCR, 2018-2021), se encuentran elementos culturales que constituyen el marco de referencia del Sistema de Medición del Desempeño, pues son la base de la Cultura Institucional, declarada y al acceso de todos los Empleados de la Institución.

Estos elementos son: Misión, Visión, Valores Institucionales, que guían los hábitos de conducta de las personas, los cuales se describen a continuación:

Misión: "Fiscalizamos la administración de los recursos públicos, para contribuir a la transparencia y mejora de la gestión gubernamental".

Visión: "Consolidarnos como el organismo de fiscalización moderno y confiable, comprometido con el fortalecimiento de la gestión pública en El Salvador".

Valores: Independencia, Objetividad, Profesionalismo y Compromiso.

Entre los **objetivos estratégicos** del Plan Estratégico de la CCR, 2018-2021, se encuentra el número 2 que dice: "**Desarrollar las Competencias del Talento Humano**", el cual constituye el marco de referencia del sistema, pues es la base de actuación declarada de la Dirección de Recursos Humanos.

El **propósito** relacionado con el objetivo 2 es: Contar con talento humano calificado, reconocido por su capacidad técnica, valores éticos, profesionalismo y compromiso con el mejoramiento de la gestión pública.

Las **estrategias** definidas para este objetivo son: (1) Optimizar la gestión del talento humano y (2) Incrementar el desempeño del personal. Esto puede lograrse Sistema de Medición del Desempeño adecuado para tal fin.





	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

II. OBJETIVOS

2.1. GENERAL:

Contar con una herramienta administrativa única y estandarizada, que sirva para la medición del desempeño del personal de la Corte de Cuentas de la República para fortalecerlo en función de lograr los objetivos Institucionales.

2.2. ESPECÍFICOS:

- a. Establecer una herramienta administrativa que contenga la información relevante sobre el Sistema de Medición del Desempeño del personal, tales como: las políticas, normas y procedimientos a seguir para la correcta aplicación del mismo.
- b. Contar con una base estándar para la realización de los procesos técnicos de la medición del desempeño del personal.
- c. Establecer normas para la realización de la Evaluación del Desempeño del personal de la CCR.
- d. Orientar a los responsables que participan en las etapas del procedimiento de medición del desempeño del personal, para su ejecución.
- e. Guiar a quienes tienen personal a cargo, para que puedan proveer información sobre la forma como la Institución realiza la medición del desempeño del personal.
- f. Contribuir a la formalización documental, de la Dirección de Recursos Humanos, para la consolidación y estandarización de los procesos operativos y administrativos referentes a la gestión de recursos humanos de la Institución.

III. ALCANCE

Abarca el procedimiento desde la planificación hasta la medición del desempeño del personal, de todos los niveles, con antigüedad mínima de seis meses. "con excepción del Presidente y Magistrados".



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

IV. NORMATIVA APLICABLE

1. NORMATIVA TÉCNICA

La normativa técnica que fundamenta la aplicación del presente Manual de Medición del Desempeño, es la siguiente:

- a. Reglamento Orgánico Funcional de la Corte de Cuentas de la República.
- b. Reglamento Interno de Personal de la Corte de Cuentas de la República.
- c. Código de Ética del Servidor de la Corte de Cuentas de la República.
- d. Contrato Colectivo de Trabajo.

2. USOS DEL MANUAL

El manual tiene los siguientes usos:

- a. Permite conocer el funcionamiento del Sistema de Gestión del Desempeño.
- b. Es útil como documento de consulta para la ejecución de las etapas descritas.
- c. Sirve para establecer la capacitación y entrenamiento del personal supervisor, ya que describe en forma detallada las etapas y roles a realizar para la supervisión del desempeño.
- d. Sirve de base para la aplicación de los indicadores de desempeño, que lleven a la estandarización y aplicación de estos.
- e. Facilita la ejecución de auditorías internas en la aplicación del sistema.
- f. Clarifica a los colaboradores, la forma como serán evaluados en su desempeño y los apoyos que recibirán para lograr los resultados esperados en su puesto de trabajo.
- g. Sirve de base para el mejoramiento del desempeño, los sistemas y los procedimientos relacionados.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

3. NCRMAS DE USO

Las normas de uso que rigen el presente Manual son:

- a. El Manual está bajo la administración de la Dirección de Recursos Humanos.
- b. El Manual será publicado en la Plataforma Tecnológica compartida de documentos accesibles para los Directores, Subdirectores, Coordinadores y otros Funcionarios, que se disponga. El acceso será únicamente de consulta.
- c. Las reproducciones de las distintas partes del Manual, están bajo la responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.
- d. Los Directores, Subdirectores y Coordinadores podrán sugerir modificaciones al procedimiento, las cuales podrán ser presentadas a la Dirección de Recursos Humanos, quien hará la evaluación del caso y definirá si es necesario presentar dicha propuesta de modificación al Organismo de Dirección de la CCR.

4. RESPONSABILIDADES

El Organismo de Dirección de la Corte de Cuentas de la República, a través de la Dirección de Recursos Humanos, es el facultado para formular, modificar y actualizar el Sistema de Medición del Desempeño de los Empleados, contenido en el presente Manual.

La Dirección de Recursos Humanos hará revisión y actualización del presente Manual cuando se considere necesario. Sin embargo, se recomienda realizar dicha actualización cada año, para que el Manual sea en todas sus partes aplicable y pertinente a la Institución. Para tales efectos, podrá solicitar el apoyo de un Comité nombrado para tal fin.

Por otra parte, la Dirección de Recursos Humanos, será responsable de dar a conocer oportunamente al personal, tanto este Manual como las modificaciones que se hicieren, con el fin de asegurar que el personal conozca el Sistema de Medición del Desempeño o sus modificaciones.






	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

V. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Para el logro de los objetivos Institucionales, y por delegación del Organismo de Dirección, la Dirección de Recursos Humanos, será la responsable de administrar, supervisar y velar porque se cumpla con la correcta medición del desempeño del personal, y en coordinación con las instancias correspondientes velar por la implementación de los planes de mejora que surjan como consecuencia de dicha medición.

La Dirección de Recursos Humanos y las Jefaturas de las Unidades Organizativas, serán responsables de divulgar el contenido de este Manual, a todo el personal destacado en sus áreas de trabajo y de orientar para su correcta aplicación.

Las jefaturas inmediatas superiores de las Unidades Organizativas, serán las responsables de ejecutar la medición del desempeño del personal bajo su cargo, así como por la implementación de los planes de mejora.

El Departamento de Informática, apoyara en lo pertinente a la Dirección de Recursos Humanos, Coordinaciones Generales y Jefaturas en general, para garantizar el manejo eficiente y eficaz del Sistema de Medición del Desempeño.

Las responsabilidades administrativas son:

Organismo de Dirección: Velar por la divulgación de esta política, da el visto bueno al proceso y a los resultados de la Evaluación del Desempeño del personal impulsa la ejecución de planes de mejora.

En concordancia con el Reglamento Orgánico Funcional y Reglamento Interno de Personal de la Institución, "Los Coordinadores Generales, Asesores de la Presidencia, Director Financiero, Director de Comunicaciones, Director de Auditoría Interna, Director de Investigación y Capacitación y los Jefes de los siguientes departamentos: Informática, Participación Ciudadana y Transparencia, serán evaluados por el Presidente de la Corte."

Director de Recursos Humanos: Vela por la ejecución y el cumplimiento de este procedimiento y elabora Informe Técnico.

Directores, Coordinadores, subdirectores, jefes de área y otros puestos con personal a cargo: Evalúan a los Empleados a su cargo, con fiel cumplimiento al



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

procedimiento establecido. Velan porque los Empleados a su cargo, participen en la elaboración de planes de acción de mejora del desempeño de su área.

Comité de Evaluación: De acuerdo al Reglamento Interno de Personal de la Institución "Habrá un Comité de evaluación que estará conformado por un representante designado por el Organismo de Dirección, el Director-Subdirector de Recursos Humanos y dos miembros electos por los Empleados, en asamblea general." La función será recibir solicitudes de revisión de resultados de la evaluación de desempeño, luego de que el empleado no esté conforme con la revisión realizada por el jefe inmediato.

VI. POLÍTICAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Para dar cumplimiento a lo establecido en las Normas Técnicas Específicas de Control Interno, se ha consolidado en el presente Manual, un conjunto de procesos continuos e interrelacionados que se realizan para la medición del desempeño del personal, a fin de facilitar su comprensión y cumplimiento de los mismos.

La realización de una medición del desempeño del personal implica un compromiso de la alta dirección con el personal de la CCR que abarca, tanto la transparencia del proceso como la puesta en marcha de planes de acción orientados a la mejora del desempeño del personal, de acuerdo a los resultados de la medición, que se consideren relevantes.

A continuación, se presentan las políticas del Sistema de Medición del Desempeño que permitirán una eficiente administración de éste en la Corte de Cuentas de la República.

1. La evaluación del desempeño se realizará con el propósito de evaluar el logro de resultados y el nivel de competencias del personal de la CCR para detectar fortalezas y oportunidades de mejora respecto al logro y nivel esperado de acuerdo al perfil del puesto que el empleado ocupa.
2. La evaluación de desempeño, se realizará una vez al año, en el mes de enero de cada año. Sin embargo, se podrán hacer mediciones intermedias en unidades o personal críticos, que se considere conveniente.
3. La metodología a utilizar para realizar la evaluación es la de evaluación del desempeño por competencias.





4. El desempeño del personal comprende los siguientes factores de evaluación:
 - a. Objetivos, medidos a través de Indicadores de Desempeño (KPI's)
 - b. Competencias
5. La Evaluación del Desempeño del personal se realizará internamente o subcontratando el servicio de un consultor externo. En ambos casos, se utilizará la herramienta y plataforma que la Institución tiene para tal fin.
6. La participación en la evaluación es de carácter obligatorio, realizable para el 100% de los Empleados, con una antigüedad laboral de seis meses o más, salvo las excepciones del Presidente y Magistrados.
7. Para garantizar que los Empleados confíen en el sistema, se asegurará lo siguiente:
 - a. La confidencialidad de la información.
 - b. La libertad para evaluar sin presiones.
 - c. La objetividad y madurez de los evaluadores.
 - d. La confianza y credibilidad en los resultados.
8. Ante los resultados de la evaluación, se promoverá la adopción del comportamiento siguiente:
 - a. Adoptar una posición de madurez ante el resultado.
 - b. Evitar reacciones negativas hacia los resultados obtenidos y buscar el diálogo para expresar la disconformidad.
 - c. Extraer de los resultados, las fortalezas y las oportunidades de mejora, más relevantes, considerando que:
 - i. Las fortalezas, son los puntos fuertes que se debe mantener. Ante ellas, podría haber oportunidades de desarrollo del talento.
 - ii. Las oportunidades de mejora son las brechas de competencias, es decir, los aspectos que se debe mejorar y para los cuales hay que buscar mejorar a través de los planes de acción que las solucionen, tales como entrenamiento y capacitación.





- d. Los resultados evidencian aspectos de fortalezas y oportunidades de mejora no solo del personal, sino también del jefe inmediato, en su proceso de seguimiento y acompañamiento al servidor.
9. Los resultados de la evaluación del desempeño generarán obligatoriamente un plan de mejora a través de programas Institucionales de capacitación o particulares para las áreas o Empleados.
10. Las acciones de mejora derivadas de la evaluación del desempeño, deben ser realistas y reflejar la buena actitud y disposición de los Empleados para su ejecución.

VII. METODOLOGÍA

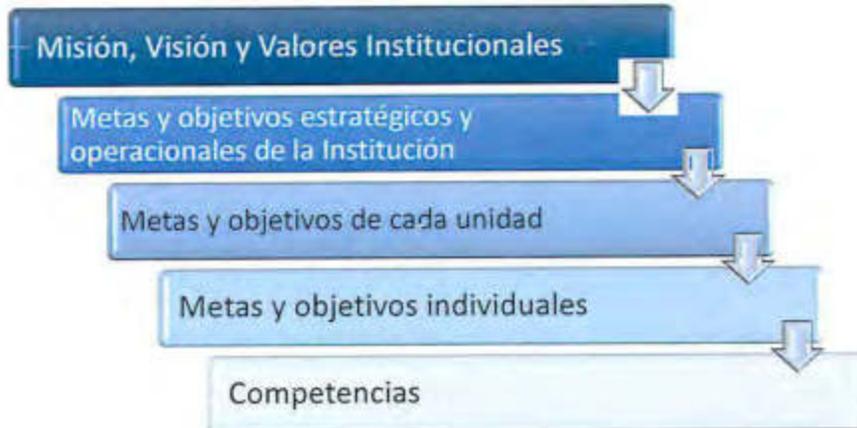
1. Conceptualización del sistema.

El Sistema se ha conceptualizado no solo para lograr la medición del desempeño sino también para asegurar los resultados esperados en los puestos de trabajo. Por tal razón se propone un Sistema de Gestión del Desempeño.

La Gestión del Desempeño es el medio a través del cual podemos hacer efectiva la estrategia de la Institución en todos los niveles de esta. Implica la realización de diversas actividades; en este caso, no es la tradicional "Evaluación del Desempeño", la cual solo es parte del proceso, pero no la única, ni la más relevante.

La Gestión del Desempeño, al ser un medio para hacer efectiva la estrategia, es decir, para ejecutarla, parte del marco filosófico Institucional (Misión, Visión y Valores) y es el principal componente para el establecimiento de metas y objetivos, los cuales son el principal insumo para la Gestión del Desempeño tal como muestra la siguiente figura:





La Gestión del Desempeño es un ciclo de mejora continua que incorpora elementos de revisión como la retroalimentación (feedback) y elementos que buscan la mejora y desarrollo futuro del talento, usando herramientas gerenciales como el Coaching, sobre la base de un plan de mejora personal y grupal.

Por otra parte, la Gestión del Desempeño incluye un ciclo que determina tiempos y plazos para la ejecución de cada una de las actividades, de forma que la secuencia sea lógica y congruente, donde cada paso que se da brinda soporte al siguiente.

En ese sentido, se puede decir que la Gestión del Desempeño es:

- Un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños de la Institución, grupales e individuales que conducen al logro de la misión Institucional.
- La Gestión del Desempeño permite alinear la misión, estrategias y objetivos de la organización con los resultados y competencias a lograr por cada colaborador y, en esta medida, se convierte en un factor que contribuye a elevar la efectividad organizacional.

En ese sentido, la Gestión del Desempeño no es:

- Una evaluación de la persona (si le simpatiza o no al evaluador).
- Un examen (si sabe o no).
- Una herramienta para corregir errores de gerencia.
- Una formalidad por cumplir para tener una compensación.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

2. Objetivos de la Gestión del Desempeño.

Los objetivos que se logran con la Gestión del Desempeño impulsan un proceso transformacional en diversos sentidos, tales como: liderazgo, empoderamiento para la rendición de cuentas, comunicación, clima laboral, etc.

Entre los objetivos de la Gestión del Desempeño, se pueden mencionar:

- a. Involucrar a las personas con los objetivos.
- b. Evaluar objetivamente las contribuciones individuales y las de los equipos de trabajo.
- c. Reconocer a las personas el trabajo bien hecho y los resultados obtenidos.
- d. Mejorar las acciones individuales.
- e. Crear un canal de comunicación entre Jefaturas y Empleados.
- f. Medir el potencial del talento humano.
- g. Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- h. Establecer un estilo de dirección más participativo.

En ese sentido, esos objetivos tienen relación directa con el ciclo del Talento Humano, en el cual el desempeño, se relaciona con objetivos propios de la Gestión del Talento Humano, relacionados con desarrollar y evaluar al talento, lo que permite retenerlo y a su vez atraerlo.

3. El proceso.

3.1 Ciclo del proceso.

La Gestión del Desempeño se divide en cuatro etapas, en una secuencia lógica donde para pasar a la siguiente etapa, se debe haber realizado la anterior, ya que una depende de la otra.

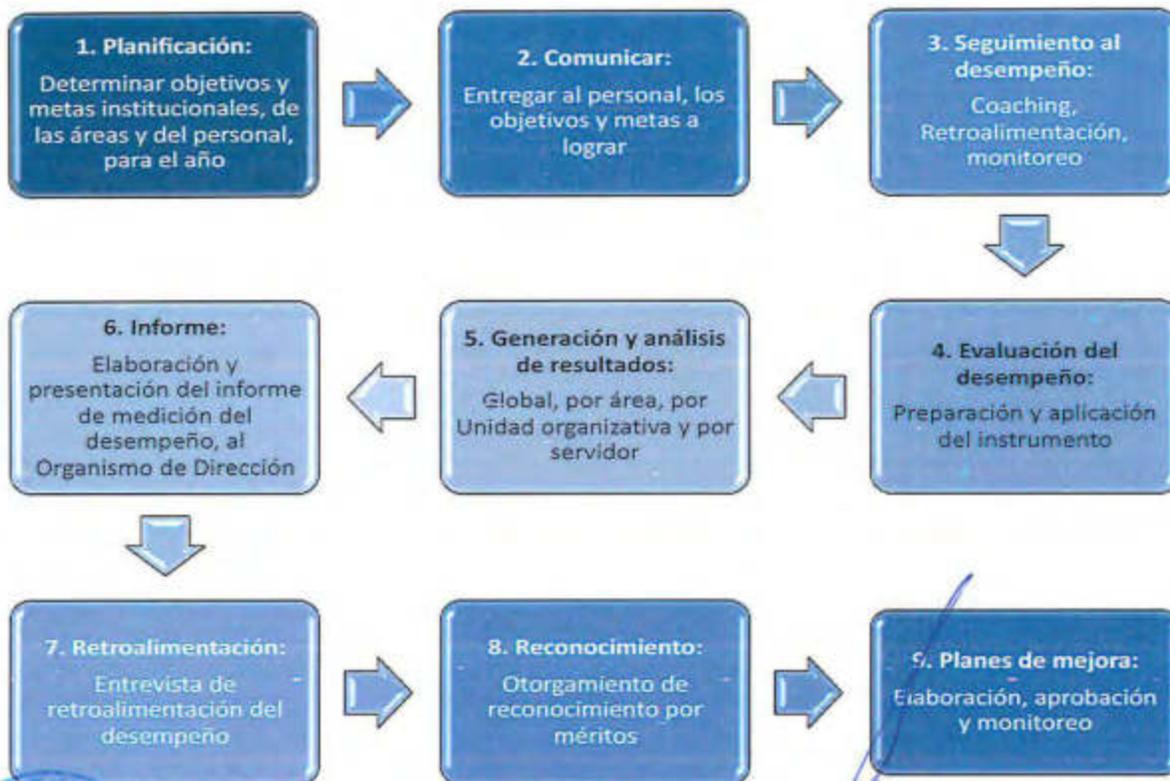
Las etapas inician con planificar y son las siguientes:





3.2 Flujo del proceso.

Las etapas mencionadas del ciclo de la Gestión del Desempeño del personal se pueden desglosar según el siguiente diagrama de flujo:



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

A continuación, se presenta el detalle de cada una de las etapas mencionadas:

3.2.1 Etapa 1. Planificar.

Esta etapa es para la planificación de los objetivos y las metas que se quieren lograr, así como las competencias que ayudarán a lograrlos, los cuales deberán ser comunicados a quienes serán evaluados.

3.2.1.1 Actividades.

Las actividades a realizar son:

- a. Establecimiento de metas y objetivos tanto operativos como estratégicos, en concordancia con el plan estratégico Institucional.
- b. Alineamiento de las metas y objetivos de cada área o unidad organizativa a las metas y objetivos Institucionales.
- c. Establecimiento de los objetivos y metas individuales de los Empleados, para el período a evaluar; propiciar la discusión para acordarlos y generar enfoque y compromiso con ellos.
- d. Establecimiento con claridad de los indicadores del desempeño, el cómo se medirán los logros obtenidos.
- e. Establecimiento de las competencias a evaluar.
- f. Comunicar a los servidores, los objetivos y metas a lograr y los indicadores con que serán medidos. Para este fin, se entregará al empleado, un documento donde estén especificados (anexo 1)

3.2.1.2 Establecimiento de las competencias a utilizar para la Evaluación del Desempeño.

- a. Grupos ocupacionales: Las competencias se han determinado de acuerdo a las establecidas en el Diccionario de Competencias vigente de la Institución, para cada uno de los grupos ocupacionales, en los cuales se clasifican los puestos de trabajo.

En concordancia con el Manual de Descripción de Puestos de la Institución, los niveles y grupos ocupacionales son los siguientes:



[Handwritten signatures in blue ink]



NIVEL	GRUPO OCUPACIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL
I	Directivo	Son los cargos que formulan y plantean políticas Institucionales, planes, programas y proyectos que mejoren la calidad de los servicios a la sociedad.
II	Ejecutivo	Son cargos cuyas funciones consisten en asistir a los titulares en la formulación de políticas, planes y programas Institucionales, regulan, ejecutan o desarrollan los procesos encomendados por los titulares de la Institución.
III	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	Son los cargos cuyas funciones consisten en asistir al cuerpo directivo, en la ejecución de planes y programas Institucionales, o desarrollar los procesos encomendados por los jefes inmediatos superiores. (Áreas: Administrativa, Jurisdiccional y de Auditoría).
	Encargados de Unidades	UGI: Es el Encargado/a de dar asistencia al Talento Humano a su cargo, en materia de conflictos de índole laboral, falta de Equidad o Igualdad, u otros relativos.
IV	Académicos Especializados Otros Profesionales	Son los cargos especializados que ejecutan o aplican sus conocimientos ejecutando los procesos correspondientes a las Áreas de Auditoría, Jurisdiccional y Administrativa.
	Académicos Especializados	UGI: Son los cargos especializados que ejecutan o aplican sus conocimientos en materia de Igualdad y Equidad de Género brindando atención al Talento Humano Institucional.
V	Otros Profesionales	Son los cargos de otras especialidades, que realizan actividades de apoyo a los procesos: Administrativos, Jurisdiccional y Auditoría.

- b. Competencias asignadas: Para cada uno de los niveles mencionados en el literal anterior, el Diccionario de Competencias de la Institución ha especificado las competencias aplicables para los puestos agrupados en dichos niveles; por lo que serán estas las que se incluyan para la evaluación del desempeño, a efecto de dar concordancia y alineamiento.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

Las competencias asignadas a los niveles se presentan en la siguiente matriz de competencias:

Corr.	COMPETENCIAS	NIVEL						
		I	II	III	VI	V		
		Directivo	Ejecutivo	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	UGI: Encargados de Unidades	Académicos Especializados, Otros Profesionales	UGI: Académicos Especializados	Otros Profesionales
1	Ética Profesional	X	X	X	X	X	X	X
2	Competencia "Náufrago"	X						
3	Pensamiento Estratégico	X						
4	Empowerment	X						
5	Liderazgo Ejecutivo	X						
6	Visión Estratégica	X						
7	Cierre de Acuerdos	X						
8	Influencia y Negociación	X						
9	Manejo de Crisis	X						
10	Habilidades Mediáticas	X						
11	Liderar con el Ejemplo		X					
12	Autocontrol		X	X	X	X	X	X
13	Toma de Decisiones		X					
14	Capacidad de Planificación y Organización		X	X	X			
15	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento		X					
16	Dirección de Equipos de Trabajo		X	X	X			
17	Habilidad Analítica		X	X				
18	Orientación al Cliente Interno y Externo		X	X		X		X
19	Gestión y Logros de Objetivos		X					
20	Adaptabilidad - Flexibilidad			X				
21	Negociación			X				
22	Orientación a los Resultados			X	X	X		
23	Temple			X	X			
24	Desarrollo de Relaciones				X			
25	Tolerancia a la Presión				X			



[Handwritten signatures in blue ink]



Corr.	COMPETENCIAS	NIVEL						
		I	II	III	VI	V		
		Directivo	Ejecutivo	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	UGI: Encargados de Unidades	Académicos Especializados, Otros Profesionales	UGI: Académicos Especializados	Otros Profesionales
26	Orientación al Cliente				X			
27	Confianza en Sí Mismo				X		X	X
28	Nivel de Compromiso - Disciplina Personal - Productividad					X		
29	Trabajo en Equipo					X	X	X
30	Iniciativa - Autonomía					X		
31	Pensamiento Analítico					X		
32	Impacto e Influencia					X	X	
33	Integridad					X	X	
34	Prudencia						X	
35	Relaciones Públicas						X	
36	Sencillez						X	
37	Capacidad de Entender a los Demás						X	
38	Capacidad para Aprender							X
39	Dinamismo y Energía							X
40	Flexibilidad							X
41	Preocupación por el Orden y la Claridad							X
42	Productividad							X

- c. Asignación de Grados: Debido a que el Diccionario de Competencias de la Institución no tiene codificadas las competencias ni especifica el grado de dominio de las competencias esperado para cada grupo ocupacional, se propone la siguiente codificación y aplicación de los siguientes grados a cada nivel:





Cód.	COMPETENCIAS	NIVEL						
		I	II	III	VI	V		
		Directivo	Ejecutivo	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	UGI: Encargados de Unidades	Académicos Especializados, Otros Profesionales	UGI: Académicos Especializados	Otros Profesionales
	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	
C-01	Ética Profesional	A	A	B	B	C	C	C
C-02	Competencia "Náufrago"	A						
C-03	Pensamiento Estratégico	A						
C-04	Empowerment	A						
C-05	Liderazgo Ejecutivo	A						
C-06	Visión Estratégica	A						
C-07	Cierre de Acuerdos	A						
C-08	Influencia y Negociación	A						
C-09	Manejo de Crisis	A						
C-10	Habilidades Mediáticas	A						
C-11	Liderar con el Ejemplo		A					
C-12	Autocontrol		A	B	B	C	C	C
C-13	Toma de Decisiones		A					
C-14	Capacidad de Planificación y Organización		A	B	B			
C-15	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento		A					
C-16	Dirección de Equipos de Trabajo		A	B	B			
C-17	Habilidad Analítica		A	B				
C-18	Orientación al Cliente Interno y Externo		A	B		C		C
C-19	Gestión y Logros de Objetivos		A					
C-20	Adaptabilidad - Flexibilidad			B				
C-21	Negociación			B				
C-22	Orientación a los Resultados			B	B	C		
C-23	Temple			B	B			
C-24	Desarrollo de Relaciones				B			
C-25	Tolerancia a la Presión				B			
C-26	Orientación al Cliente				B			





Cód.	COMPETENCIAS	NIVEL						
		I	II	III	VI	V		
		Directivo	Ejecutivo	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	UGI: Encargados de Unidades	Académicos Especializados, Otros Profesionales	UGI: Académicos Especializados	Otros Profesionales
Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado		
C-27	Confianza en Sí Mismo				B		C	C
C-28	Nivel de Compromiso - Disciplina Personal - Productividad					C		
C-29	Trabajo en Equipo					C	C	C
C-30	Iniciativa - Autonomía					C		
C-31	Pensamiento Analítico					C		
C-32	Impacto e Influencia					C	C	
C-33	Integridad					C	C	
C-34	Prudencia						C	
C-35	Relaciones Públicas						C	
C-36	Sencillez						C	
C-37	Capacidad de Entender a los Demás						C	
C-38	Capacidad para Aprender							C
C-39	Dinamismo y Energía							C
C-40	Flexibilidad							C
C-41	Preocupación por el Orden y la Claridad							C
C-42	Productividad							C

- d. Definición del peso asignado a los objetivos y las competencias. Tanto los objetivos como las competencias deberán tener un peso asignado dentro de toda la evaluación, hasta completar el 100% de la evaluación del colaborador.

Se proponen los siguientes pesos, considerando si se incluirá en la evaluación, tanto objetivos y competencias o solo competencias.

- i. Objetivos y competencias: En esta modalidad se incluirán ambos, por lo que el peso se distribuirá de la siguiente manera, considerando el criterio de que mientras más alto es el puesto



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

en la jerarquía organizacional, mayor responsabilidad tiene sobre el logro de los objetivos.

Nivel	Grupo Ocupacional	Objetivos	Competencias	Total
I	Directivo	80%	20%	100%
II	Ejecutivo	80%	20%	100%
III	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	60%	40%	100%
III (UGI)	UGI: Encargados de Unidades	60%	40%	100%
IV	Académicos Especializados, Otros Profesionales	40%	60%	100%
IV (UGI)	UGI: Académicos Especializados	40%	60%	100%
V	Otros Profesionales	30%	70%	100%

- ii. Solo competencias: En esta modalidad se incluirán en la evaluación, únicamente las competencias, por lo que el peso asignado sería el siguiente:

Nivel	Grupo Ocupacional	Objetivos	Competencias	Total
I	Directivo	0%	100%	100%
II	Ejecutivo	0%	100%	100%
III	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	0%	100%	100%





III (UGI)	UGI: Encargados de Unidades	0%	100%	100%
IV	Académicos Especializados, Otros Profesionales	0%	100%	100%
IV (UGI)	UGI: Académicos Especializados	0%	100%	100%
V	Otros Profesionales	0%	100%	100%

Sin embargo, se propone que, para efectos de implementar exitosamente el sistema, no se inicie con esos pesos, sino en forma gradual. Esto permitirá que los Empleados:

1. Se familiaricen con la evaluación.
2. Asuman responsabilidad con los resultados de la misma.
3. No perciban una transición abrupta, ya que no han tenido una evaluación formal del desempeño y, por tanto, sus condiciones se les estén cambiando.
4. Los evaluadores, aprendan el uso del sistema y lo adopten en su gestión de supervisión, en forma permanente.
5. Recursos Humanos haga la implementación del sistema en forma más paulatina y controlada, para lograr dominio en la gestión del sistema.

Se propone de la siguiente forma:

AÑO I: Solo competencias				
Nivel	Grupo Ocupacional	Objetivos	Competencias	Total
I	Directivo	0%	100%	100%
II	Ejecutivo	0%	100%	100%
III	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	0%	100%	100%





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

III (UGI)	UGI: Encargados de Unidades	0%	100%	100%
IV	Académicos Especializados, Otros Profesionales	0%	100%	100%
IV (UGI)	UGI: Académicos Especializados	0%	100%	100%
V	Otros Profesionales	0%	100%	100%

AÑO II: Objetivos y competencias (pesos de transición)

Nivel	Grupo Ocupacional	Objetivos	Competencias	Total
I	Directivo	60%	40%	100%
II	Ejecutivo	60%	40%	100%
III	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	40%	60%	100%
III (UGI)	UGI: Encargados de Unidades	40%	60%	100%
IV	Académicos Especializados, Otros Profesionales	30%	70%	100%
IV (UGI)	UGI: Académicos Especializados	30%	70%	100%
V	Otros Profesionales	20%	80%	100%





AÑO III: Objetivos y competencias (pesos definitivos)				
Nivel	Grupo Ocupacional	Objetivos	Competencias	Total
I	Directivo	80%	20%	100%
II	Ejecutivo	80%	20%	100%
III	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	60%	40%	100%
III (UGI)	UGI: Encargados de Unidades	60%	40%	100%
IV	Académicos Especializados, Otros Profesionales	40%	60%	100%
IV (UGI)	UGI: Académicos Especializados	40%	60%	100%
V	Otros Profesionales	30%	70%	100%

Para clarificar los pesos asignados a cada uno de los objetivos y a las competencias, dentro del peso total antes especificado y, considerando la cantidad de objetivos y competencias a evaluar, se asignarán los pesos por partes iguales, de tal manera que todos tengan el mismo valor.

Ejemplo: si la evaluación es solo por competencias y son 10 competencias a evaluar, cada una de ellas tendrá un peso del 10%, el cual es el resultado de dividir el 100% entre 10 competencias.

e. Cantidad de objetivos y competencias a incluir en la evaluación: Se propone incluir la siguiente cantidad, según cada año sugerido de implementación:

i. Solo Competencias

Las competencias a incluir son las especificadas en el Diccionario de Competencias.





AÑO I: Solo competencias				
Nivel	Grupo Ocupacional	Cantidad		
		Objetivos	Competencias	Total
I	Directivo	0	10	10
II	Ejecutivo	0	10	10
III	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	0	10	10
III (UGI)	UGI: Encargados de Unidades	0	10	10
IV	Académicos Especializados, Otros Profesionales	0	10	10
IV (UGI)	UGI: Académicos Especializados	0	10	10
V	Otros Profesionales	0	10	10

ii. Objetivos y Competencias.

Las competencias a incluir son las especificadas en el Diccionario de Competencias. En el caso de los objetivos, se sugiere que se incluyan objetivos Institucionales para los niveles I y II y de Área o Unidad Organizacional para el nivel III. En el caso de los niveles IV y V, los objetivos deberán ser de tipo operativo.

La cantidad de objetivos y competencias propuesta es la siguiente:





AÑO II y III: Objetivos y competencias				
Nivel	Grupo Ocupacional	Cantidad		
		Objetivos	Competencias	Total
I	Directivo	4	10	14
II	Ejecutivo	4	10	14
III	Jefes de Equipo Jefes de Departamento Encargados de Unidades Encargados de Áreas Académicos Profesionales	2	10	12
III (UGI)	UGI: Encargados de Unidades	2	10	12
IV	Académicos Especializados, Otros Profesionales	1	10	11
IV (UGI)	UGI: Académicos Especializados	1	10	11
V	Otros Profesionales	1	10	11

3.2.1.3 Fecha para ejecutar esta etapa: febrero a marzo, del año siguiente al del período a evaluar.

3.2.2 Etapa 2. Revisar.

Esta es una etapa para dar seguimiento al desempeño del servidor. Deberá ser realizada por los jefes inmediatos, indistintamente de su nivel jerárquico.

3.2.2.1 Actividades.

Las actividades a realizar son:

- Aplicación de técnicas gerenciales: Esta aplicación deberá ser realizada por quienes tengan personal a cargo. Las técnicas recomendadas son el coaching y la Retroalimentación (Feedback) para mejorar y sostener el desempeño a fin de asegurar la mejora en las competencias y el logro de los objetivos.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01	

- b. Monitoreo del desempeño del personal: quienes tenga personal a cargo harán seguimiento al logro de las metas según la periodicidad que, en su momento, se defina dada la naturaleza de los indicadores del desempeño (KPI's) que, para tal fin, la Institución defina cada año.

Sin embargo, se realizará al menos una reunión de revisión semestral, para hacer el seguimiento y determinar el avance que se lleve a medio año. Para ello, se hará lo siguiente:

- i. La revisión se hará en una reunión formal a medio año (mes de julio) en la que se verificará el avance de las metas y objetivos, y se corregirán las posibles desviaciones.
- ii. Es un paso indispensable para proveer al servidor de información oportuna y no esperar hasta el fin del período para hacerlo, cuando ya no se puede hacer cambios, ni en las metas planteadas ni en las conductas de las personas.
- iii. La revisión se basa en hechos e información relevante recopilada por el jefe, relacionada con el desempeño del servidor.

Es una herramienta del sistema que busca potenciar el desarrollo de los Empleados, más que el control sobre las actividades, ya que esta última actividad es más operativa que estratégica.

3.2.2.2 Fechas de ejecución:

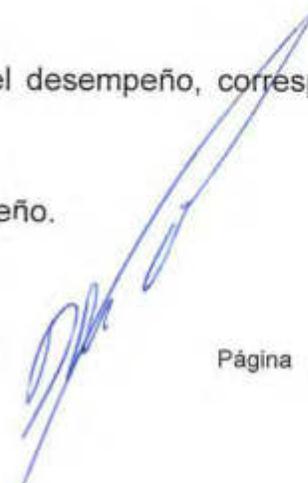
- a. Fecha de monitoreo: enero a junio.
- b. Fecha de revisión en reunión de seguimiento: julio.

3.2.3 Etapa 3. Evaluar.

En esta etapa se realizará la evaluación anual del desempeño, correspondiente al período de un año calendario.

3.2.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.





	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

De acuerdo al Reglamento Interno de Personal de la Corte de Cuentas de la República, la evaluación del desempeño persigue los siguientes objetivos:

- a. Establecer el nivel de rendimiento de los funcionarios y Empleados en relación a las labores asignadas;
- b. Facilitar la toma de decisiones respecto a incrementos salariales y demás incentivos laborales;
- c. Identificar las fortalezas a fin de potenciarlas y desarrollar competencias;
- d. Identificar las áreas de mejora del empleado, a fin de tomar las medidas necesarias para que el empleado pueda superarlas a través de la capacitación.

3.2.3.2 Consideraciones.

Se tomará en consideración lo siguiente:

- a. La evaluación del desempeño se realizará en base a la normativa o política de Gestión del Desempeño.
- b. La evaluación se basará en hechos y comportamientos observables, analizar que se hizo y lo que no, analizar el desempeño esperado según la meta establecida para el KPI's versus desempeño real, para establecer una calificación basada en hechos, datos relevantes, comportamientos demostrados y metas y objetivos cumplidos.
- c. Debido a que la evaluación se hará utilizando una plataforma tecnológica, también se hará en base al manual de usuario de la herramienta (anexo 2), para que la plataforma se opere correctamente, a fin de asegurar la confiabilidad del resultado.

3.2.3.3 Herramientas para medir el desempeño.

Para evaluar el desempeño de los colaboradores de la Institución, en lo que corresponde a la evaluación de las competencias, se cuenta con siete instrumentos de evaluación (anexo 3), es decir, uno por cada nivel y grupo ocupacional de puestos. Cada instrumento será adaptable de acuerdo a las necesidades futuras para la medición del desempeño en dichos puestos.

Con base en la asignación del grado de competencia que se ha determinado, se asignará dicho grado de competencia esperado para el puesto, en términos




	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

porcentuales, de tal manera que al evaluar se determine el desempeño en función del nivel de competencia esperado.

Por otra parte, y con base en la evaluación del desempeño realizada, se indicarán las necesidades de capacitación del empleado, las cuales servirán de insumo para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de la Institución.

La Dirección de Recursos Humanos, hará un análisis de las brechas del desempeño, comparando el desempeño de los colaboradores con el esperado en el puesto, para cada competencia. Dichas brechas de competencia, servirán como insumo para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual se utilizará para la definición del plan de capacitación anual de la Institución y de los Empleados en particular.

3.2.3.4 Fases de la evaluación anual.

La evaluación del desempeño anual, incluye 5 fases:

a. Preparación de la evaluación.

1. Definir fechas en que se realizará la evaluación.
2. Revisar los ítems del instrumento de evaluación, por si se desea hacer algún cambio o corrección que se considere necesario.
3. Dado que la aplicación es en línea, verificar que la herramienta tecnológica esté funcionando bien.
4. Cargar la información requerida a la plataforma: Empleados, KPI's (si se evaluarán) y competencias.
5. Reunirse con los gerentes, jefes y otros evaluadores para:
 - i. Sensibilizar sobre el proceso de evaluación y dar instrucciones sobre cómo actuar en la fase de evaluación; esto con el fin de asegurar la evaluación objetiva, la autonomía para evaluar y la confidencialidad de la información.
 - ii. Capacitar en el proceso de evaluación, en el uso de la herramienta tecnológica y en la técnica de retroalimentación del desempeño.





iii. Coordinar la ejecución de la evaluación, para que también los evaluadores se preparen con la información que necesiten para hacer la evaluación.

b. Aplicar herramienta de evaluación del desempeño:

1. Realizar la evaluación en la plataforma establecida para tal fin.

i. La Dirección de Recursos Humanos enviará al correo electrónico las instrucciones y el link para ingresar a la plataforma.

ii. Al ingresar a la plataforma, el evaluador leerá las instrucciones para realizar la evaluación, en el encabezado de esta.

iii. El evaluador procederá a evaluar al empleado, cerciorándose de hacer completa la evaluación, llegando hasta el envío.

2. Establecer el logro de los resultados, en base a las metas y los Indicadores Clave del Desempeño (KPI's), establecidos previamente para el puesto/colaborador.

3. Establecer el logro de los resultados en base a competencias. Para esto se utilizará la siguiente tabla:

NIVEL REQUERIDO DE LA COMPETENCIA			NIVEL DE DESEMPEÑO OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA				
NIVEL		% asignado al nivel	A EXCELENTE (91-100%)	B MUY BUENO (75-90%)	C BUENO (50-74%)	D REGULAR (26-49%)	D DEFICIENTE (0-25%)
3	Superior	100%	Satisface plenamente o supera las exigencias del puesto.	Buen desempeño en el puesto. Requiere entrenamiento formativo para perfeccionar la competencia.	Satisface las exigencias mínimas del puesto. Requiere entrenamiento para cerrar brechas de competencias existentes a fin de mejorar su desempeño.	Requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño mínimo requerido, con respecto al indicador.	No tiene la competencia o su resultado es muy insatisfactorio, en el estándar requerido. Requiere gran cantidad y tiempo de entrenamiento para lograr un nivel mínimo del requerido en el puesto.
2	Alto	75%					
1	Medio	50%					



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

4. Establecer el resultado final de la evaluación del desempeño, en base a KPI's y competencias, según la proporción definida en el sistema.
- c. Calibración y ajuste de los resultados, que permita diferenciar el desempeño, detectar desviaciones o tendencias.

Esta labor debe ser realizada por la Dirección de Recursos Humanos.

- d. Reunión de Evaluación de Desempeño. Con esta fase se cierra la etapa de Evaluar. Deberá realizarse una sesión formal de discusión y retroalimentación del desempeño con el colaborador, comunicando el resultado en el formulario correspondiente (anexo 4) y definiendo acciones de mejora, para el siguiente período.

El jefe inmediato deberá preparar la sesión de retroalimentación, tomando en cuenta la información que fundamente la evaluación, así como su registro de la revisión de medio año.

En esta sesión, al igual que en la de revisión de medio año, el colaborador debe realizar una auto evaluación, y compartirla con su jefe inmediato. El jefe inmediato debe realizar su evaluación y revisar la autoevaluación del colaborador para establecer las brechas y puntos de revisión en la sesión.

- e. Revisión del resultado de la Evaluación: Si hubiese desacuerdo por parte del empleado, este solicitará su revisión a su jefe inmediato.

De conformidad con el Reglamento Interno de Personal de la Institución, "Cualquier funcionario o empleado que no esté de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño, podrá solicitar una revisión al Jefe inmediato, y de persistir la insatisfacción, al Comité de Evaluación y en última instancia al Organismo de Dirección."

3.2.3.5 Categorización del desempeño.

Se propone utilizar la siguiente categorización del desempeño, donde cada una de las categorías describe un desempeño:





CORTF DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RENDIMIENTO
Excelente	Constantemente establece nuevos estándares y es verdaderamente ejemplar.
Muy bueno	Es constante en la ejecución de la mayoría o parte de los comportamientos.
Bueno	Es constante y se han cumplido todas las metas que en su momento fueron acordadas. Ejecuta una parte de los comportamientos.
Regular	Necesita algunas mejoras (plan de acción para oportunidades de mejora). Posee los comportamientos básicos de la competencia.
Deficiente	Es insatisfactorio y necesita mejorar considerablemente, tiene nivel sumamente bajo en la competencia.

El establecimiento de la categoría del desempeño se recomienda hacerlo en base a la siguiente tabla:

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN
Excelente	3.8 a 4
Muy bueno	3.2 a 3.7
Bueno	2.8 a 3.1
Regular	2.1 a 2.7
Deficiente	0 a 2

Para acoplar las calificaciones de la evaluación de desempeño a la curva normal y clarificar el nivel de desempeño obtenido para tener una estimación del desempeño para la toma de decisiones futuras, se propone la siguiente distribución de la población:

CATEGORÍA	% esperado en curva normal
Excelente	10%
Muy bueno	25%
Bueno	55%
Regular	7%
Deficiente	3%



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

3.2.3.6 Análisis de resultados.

Los resultados consolidados de la Institución, se obtendrán mediante el análisis de los datos obtenidos en la evaluación del desempeño de los Empleados, en la herramienta tecnológica. Dicho análisis se realizará utilizando tablas y gráficos de Excel.

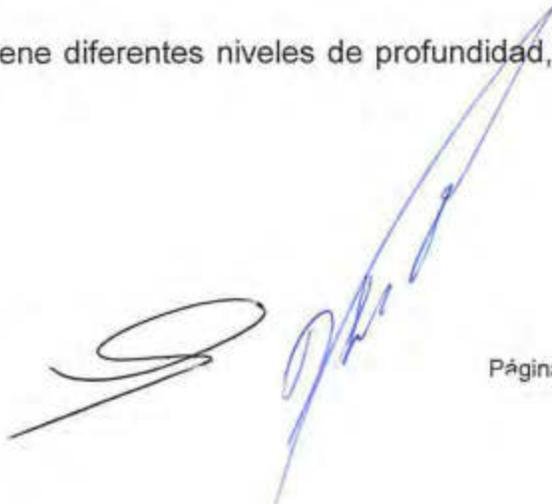
3.2.3.6.1 Forma de realizar el análisis.

El análisis se realizará de la siguiente forma:

- a. Mediante la generación de:
 - i. Tablas de resultados que contengan frecuencias y porcentajes.
 - ii. Gráficas de resultados, en formato de barras y pastel.
 - iii. Tablas y gráficos comparativos entre los resultados del año que se hace la evaluación y los resultados de los años anteriores.
- b. Unidad del resultado: El resultado se presenta en forma de índice, el cual refleja el promedio de los resultados de las evaluaciones de todos los Empleados, en términos porcentuales.
- c. Los resultados se presentan tanto a nivel global para la Institución en general, como para cada competencia, Área de trabajo, Unidad Organizativa y por cada empleado, lo que permitirá tener distintos niveles de resultado.
- d. A partir del año 2, se sugiere hacer la comparación entre los resultados del año en que se hace la evaluación y el o los años anteriores, para establecer tendencias de mejora.
- e. Según el nivel de profundidad, se establecen las fortalezas y debilidades de competencias, los cuales guiarán para el establecimiento de prioridades para la ejecución de planes de mejora.

3.2.3.6.2 Nivel de profundidad.

La evaluación del desempeño, tiene diferentes niveles de profundidad, los cuales se presentan a continuación:

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Índice del desempeño global de la Institución	Índice general del desempeño	Consolida el resultado de la Institución.
	Índice general del desempeño por Competencia	Presenta el resultado de cada una de las competencias a nivel general.
	Índice general por clasificación	Presenta el resultado de cada una de las clasificaciones a nivel general: Sexo, Grupo ocupacional, Tiempo de trabajo y Rango de edad.
Índice del desempeño por Área de Trabajo	Índice del desempeño por Área de Trabajo	Presenta el resultado de cada una de las Área de Trabajo.
	Índice del desempeño por competencia, por Área de Trabajo	Presenta el resultado de cada una de las competencias, para cada una de las Áreas de Trabajo.
Índice del desempeño por Unidad Organizativa	Índice del desempeño por Unidad Organizativa	Presenta el resultado de cada una de las Unidades Organizativas.
	Índice del desempeño por competencia, por Unidad Organizativa	Presenta el resultado de cada una de las competencias, para cada una de las Unidades Organizativas.
Índice del desempeño Individual	Índice del desempeño general individual	Presenta el resultado individual de cada empleado.
	Índice del desempeño por competencia, individual	Presenta el resultado de cada una de las competencias, para cada empleado.

3.2.3.7 Emisión de informes.

Al finalizar el proceso de evaluación anual, es recomendable emitir el informe de la evaluación, ya sea en formato digital y en físico, el cual deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

- a. Portada.
- b. Índice.
- c. Introducción.
- d. Metodología de la evaluación: este apartado incluye la información resumida y relevante de los participantes, el instrumento y el procedimiento para la evaluación del desempeño.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

- e. Resultados obtenidos: presentar los resultados de la evaluación, en los niveles de profundidad presentados.
- f. Conclusiones: resaltar las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño, más relevantes.

Las conclusiones guiarán las recomendaciones a realizar y el establecimiento de prioridades para la ejecución de planes de mejora.

- g. Recomendaciones: se plantearán en función de las conclusiones, en varios niveles, las acciones realizables a nivel general en la Institución y la elaboración de planes de mejora por parte de las áreas de trabajo, unidades organizativas y, en casos particulares, por empleado, así como el seguimiento a la ejecución de dichos planes.

Como parte de las recomendaciones, la Dirección de Recursos Humanos deberá presentar un plan de acción Institucional, para la ejecución de acciones que permitan mantener las fortalezas y superar las debilidades detectadas en la medición de competencias de la evaluación del desempeño.

Una de las acciones de mejora a incluir en este plan es la elaboración de planes de mejora por parte de las unidades organizativas, en concordancia con los resultados que obtengan, y el seguimiento a la ejecución de dichos planes.

- h. Anexos: Deberán tenerse en formato digital, por el volumen de información. Uno de los anexos más relevantes es el informe individual del desempeño.

Adicionalmente, deberá hacerse una presentación en Power Point para comunicar los resultados al Organismo de Dirección, en primer lugar y a los niveles II y III.

3.2.3.8 Fecha recomendada para realizar la evaluación del desempeño: febrero-marzo del año posterior al período a evaluar.

3.2.4 Etapa 4. Recompensar.

Esta etapa está orientada al otorgamiento de reconocimientos por méritos obtenidos en la evaluación, ya que:



[Handwritten signatures and initials in blue ink]



- a. Ayuda a diferenciar el buen desempeño del desempeño excepcional o sobresaliente.
- b. Permite otorgar al personal, recompensas positivas económicas (bonificaciones, tarjetas de regalo, etc.) y no económicas (reconocimientos, desarrollo, etc.), según la política definida para tal fin.
- c. Ayuda a tomar decisiones relacionadas con la permanencia de un empleado, dado su desempeño laboral.
- d. La etapa de recompensa es parte de la motivación del colaborador a su vez integra el logro de los objetivos organizacionales a las actividades del día a día de los colaboradores.

3.2.4.1 Criterios para el otorgamiento de recompensas.

Los criterios para el otorgamiento de recompensas son:

- a. Se sugiere establecer como porcentaje mínimo de cumplimiento para el otorgamiento de recompensas el 80% de cumplimiento en la calificación total de la evaluación del desempeño, siendo requisito que se obtenga dicho porcentaje, tanto en los objetivos como en las competencias, si ya se estuviese evaluando ambas partes; o ese porcentaje en competencias, si esta fuera la modalidad.
- b. En el caso de recompensas monetarias, estas se otorgarán en la cuantía que se especifique en Política de Incentivos y Reconocimiento, aprobada por la Institución.
- c. Respecto a la periodicidad del pago, se otorgará de acuerdo a la Política de Incentivos y Reconocimiento que sea aprobada por la Institución.
- d. En la parte no monetaria, se otorgará de acuerdo a la Política de Incentivos y Reconocimiento que sea aprobada por la Institución.
- e. Se incluirán, tanto reconocimiento individual como grupal, según el tipo de puestos y población al cual va dirigido.
- f. Como parte del reconocimiento se recomienda implementar planes de desarrollo del talento, de tal manera que los colaboradores perciban que su



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

desempeño influye también en las posibilidades de promoción interna, participación en proyectos especiales, etc.

3.2.4.2 Actividades.

Las actividades a realizar para el otorgamiento de recompensas son:

1. Preparación: La Dirección de Recursos Humanos realizará las siguientes actividades:
 - 1.1. Elaborar una propuesta para la entrega de recompensas la cual contendrá la siguiente información:
 - a. Listado de personas propuestas para recibir recompensas monetarias y no monetarias.
 - b. Datos como: nombre, puesto que ocupa, nivel, área y unidad organizativa a la que pertenece.
 - c. Calificaciones de la Evaluación del Desempeño.
 - d. Tipo de recompensa a otorgar, con su descripción por persona.
 - e. Si es recompensa monetaria, cuantía de dicha recompensa.
 - f. Fechas propuestas para la entrega de recompensas.
 - g. Logística de entrega de recompensas.
 - 1.2. Presentar la propuesta de entrega de recompensas al Organismo de Dirección, para su aprobación.
 - 1.3. El Organismo de Dirección solicitará al Comité de Evaluación, la revisión de la propuesta.
 - 1.4. Una vez revisada, el Organismo de Dirección emitirá sus observaciones o aprobación.
 - 1.5. La Dirección de Recursos Humanos comunicará a los Coordinadores, Directores, Subdirectores y Jefaturas, el listado de Empleados que recibirán recompensas y la logística de entrega
En caso hubiese desacuerdo por algunos de los Directores, Gerentes y Jefes, podrán solicitar la revisión, la cual realizará el Comité de Evaluación.
 - 1.6. Recursos Humanos registrará en el sistema de recursos humanos, la información pertinente.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

- a. Entrega de recompensas: La entrega se realizará de acuerdo a la logística establecida por la Dirección de Recursos Humanos, aprobada por el Organismo de Dirección de la Institución.
- b. Elaboración de informes: Se elaborará un informe que resuma las recompensas entregadas para el período que se evaluó, registrando a quienes se entregó, los datos del empleado, el tipo de recompensas (monetarias o reconocimientos) que se hayan entregado y el registro de recibido por parte del empleado.
- c. La información se archivará en el expediente digital y físico del empleado, para hacer constar el otorgamiento de las recompensas y lo que motivó dicho otorgamiento.

3.2.4.3 Fecha sugerida para recompensar: febrero del año siguiente al período evaluado.

VIII. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Será responsabilidad del Organismo de Dirección, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, socializar los resultados de la Gestión del Desempeño realizada en el período.

A efecto de asegurar la socialización de los resultados con todo el personal, se utilizará la técnica del cascadeo, de tal forma que inicie con el Organismo de Dirección, luego con los Coordinadores, Directores, Subdirectores y Jefes para que ellos socialicen los resultados con el personal a cargo.

Dicha comunicación es relevante porque cuando el personal tiene la expectativa del resultado, lo espera. Por otra parte, permite sensibilizar y apropiarse del resultado, generando compromiso para la mejora en el período siguiente.

IX. PLANES DE MEJORA DEL DESEMPEÑO

Es relevante considerar que luego de concluido la medición del desempeño, el personal espera que se realicen acciones posteriores y de ser posible, participar en la definición de estas. De ser así, el Sistema de Medición del Desempeño va a ir ganando



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

credibilidad al interior de la Institución y los Empleados estarán anuentes a participar en las acciones que les permitan sostener o mejorar el desempeño. En ese sentido, estarán más abiertos a cerrar las brechas de competencias que tengan respecto al grado requerido de dicha competencia, en el puesto de trabajo que ocupan.

Los planes de mejora deberán contener, al menos, la información siguiente: acción a realizar, descripción de la acción, responsable, fechas de ejecución y recursos necesarios.

Dichos planes se elaborarán, al menos, en tres niveles de profundidad:

1. PLAN GENERAL DE MEJORA DEL DESEMPEÑO

Este plan estará a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, el cual contendrá acciones generales aplicables a toda la Institución y a algunas competencias en particular.

2. PLAN POR UNIDAD ORGANIZATIVA

Este tipo de plan, es específico para solucionar las oportunidades de mejora existentes en la Unidad. Estos planes se basan en los resultados obtenidos a nivel de Unidad Organizativa.

3. PLAN POR EMPLEADO

Este tipo de plan, es específico para solucionar las oportunidades de mejora existentes en el empleado en particular. Estos planes se basan en los resultados obtenidos a nivel individual y se elaboran en caso fuese necesario cerrar alguna brecha de competencia relevante y no compartida por otras personas de la unidad.

En la medida que el plan por unidad aborda las necesidades de cierre de brechas de competencias aplicables para quienes integran dicha unidad, cada empleado, tiene un plan individual.

X. DIVULGACIÓN

Será responsabilidad del Organismo de Dirección, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, dar a conocer el presente Manual a todos los Empleados de la Institución, iniciando con quienes tienen personal a cargo.

Las acciones mínimas a realizar para su divulgación son:



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

1. Sensibilizar a quienes tienen personal a cargo para que participen con actitud positiva en la ejecución de la Gestión del Desempeño de los Empleados.
2. Realizar una campaña de comunicación para que todos los servidores de la Institución conozcan el Sistema de Medición del Desempeño que la Institución realiza.
3. Utilizar los medios de comunicación actuales para la divulgación del Manual, con el apoyo del área de Comunicaciones de la Institución.

La divulgación contribuirá a lograr el objetivo estratégico 2 del plan estratégico 2018 – 2021, que dice “Desarrollar las competencias del talento humano”, el cual tiene planteada dos estrategias: (a) Optimizar la gestión del talento humano y (b) Incrementar el desempeño del personal. Ambas estrategias son logrables si se cuenta con un Sistema de Medición del Desempeño.

XI. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Para implementar el sistema se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. PASOS PARA IMPLEMENTAR

Los pasos para implementar el Sistema de Medición del Desempeño del personal son:

- a. Elaborar un plan de trabajo para implementar la medición del desempeño del personal y darle seguimiento, definiendo roles, responsables e indicadores para su monitoreo.
- b. Elaboración de la herramienta tecnológica para la Evaluación del Desempeño, en concordancia con el sistema de medición de desempeño planteado.
- c. Elaborar la herramienta tecnológica para el seguimiento de los Indicadores del Desempeño (KPI's y comportamientos o solo comportamientos) definidos en el Sistema de Gestión de Desempeño.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

- d. Elaborar la política de recompensas aplicable a la medición del desempeño, que incluya tanto las monetarias como las no monetarias y el reconocimiento.
- e. Taller de capacitación a Director de Recursos Humanos, Subdirector de Recursos Humanos, persona asignada para administrar el sistema, para su debida implementación y seguimiento.
- f. Definición de metas 2021, por cada indicador del desempeño (KPI) que se apruebe, si se decide incorporar esta parte.
- g. Definición de competencias, para cada persona, de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenece el puesto de trabajo.
- h. Carga de datos a la herramienta de evaluación del desempeño: de las personas, KPI's y competencias.
- i. Elaboración de los documentos para comunicar: las metas, los KPI's y las recompensas que podría recibir el colaborador, si logra los resultados.
- j. Taller de socialización y capacitación a coordinadores y jefes para dar a conocer el sistema y aprender a ejecutarlo.
- k. Carga de datos a la herramienta de seguimiento de KPI's: de los KPI's y las personas. Asignación de las personas que estarán procesando información para llevar el seguimiento.
- l. Reunión de comunicación y presentación del sistema de gestión a los colaboradores involucrados, por parte de coordinadores y jefes.
- m. Utilizar el cascadeo, involucrando a la Dirección de Recursos Humanos, para que participe y de apoyo, en caso fuese necesario.
- n. Elaborar una presentación en el programa de Microsoft Power Point estandarizada, que aborde los aspectos más relevantes del Sistema de Medición del Desempeño, que sirva de apoyo para dicha comunicación.
- o. Entrega de las metas y KPI's por colaborador. Esta entrega la hará el jefe inmediato, con apoyo de Director de Recursos Humanos.
- p. Seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

2. RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA

a. Humanos:

Será necesario asignar a una persona responsable de ejecutar el proceso de medición del desempeño del personal, la cual dependerá jerárquicamente de la Dirección de Recursos Humanos y tendrá entre sus funciones dicha ejecución.

Si se ejecuta la medición a nivel interno, deberá contarse con personal capacitado en este tipo de estudio.

b. Financieros:

Deberá asignarse recursos de este tipo para implementar la medición y las acciones que se deriven de la misma.

c. Tecnológicos:

Será necesario el uso de un sistema tecnológico para la realización de la medición del desempeño del personal. Se requerirá el uso de computadoras y Excel para documentos, informes y llevar registros.

d. Materiales:

Papelería y útiles de oficina, otros que involucren la comunicación.

3. RECOMENDACIONES GENERALES

- a. Implementar la herramienta tecnológica de Evaluación de Desempeño por competencias y alguna herramienta para el seguimiento de los Indicadores del Desempeño (KPI's).
- b. Implementar un programa de Reconocimiento que, como parte de las recompensas, contribuya a mejorar el desempeño, en el corto plazo.
- c. Capacitar a los coordinadores y jefes en competencias gerenciales relacionadas con la Gestión del Desempeño: Feedback, Coaching y Comunicación Efectiva.
- d. Establecer las metas para los KPI's que se aprueben y monitorear la ejecución del seguimiento a estos.



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



- e. Sistematizar el sistema a nivel tecnológico, tanto a nivel de la herramienta de evaluación del desempeño, como la herramienta para la administración de los indicadores del desempeño (KPI's).
- f. Implementar la medición del clima organizacional, a través de encuesta, que ayude a conocer la percepción del colaborador en aspectos relacionados con la Gestión del Desempeño, tales como: recompensas, supervisión, uso de técnicas para gestionar el desempeño por parte de los jefes, evaluación del desempeño, entre otros.

La primera medición de la encuesta de clima se puede realizar antes de la implementación del sistema, para tener una línea base contra la cual poder comparar la medición del siguiente año.

- g. Implementar un proceso de Selección de Personal con base en competencias, en el cual se evalúen las competencias requeridas por el puesto, para establecer brechas y, si se contrata a la persona, se empiecen a cerrar las brechas desde el inicio. Esto ayudará a que, el servidor obtenga un mejor resultado en dichas competencias, cuando se le evalúe el desempeño.
- h. Actualizar el Diccionario de Competencias, de tal manera que incluya una codificación de las mismas y el grado requerido de las competencias en cada nivel de los puestos.

Evaluar si este instrumento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, debe seguir siendo parte del Manual de Descripción de Puestos o un Instrumento independiente, considerando que es el eje central del sistema.

- i. Actualizar el Manual de Descripción de Puestos, corrigiendo los niveles en los que se han clasificado los puestos e incluyendo la matriz de competencias del puesto en el perfil del puesto.

XII. REGISTROS

Los registros mínimos requeridos para este procedimiento son:

- a. Plan para la medición del desempeño del personal.





- b. Informe de los resultados de la medición del desempeño del personal.
- c. Planes de acción de mejora global, por Área, Unidad Organizativa y por persona.
- d. Evidencias de las acciones de mejora realizadas.
- e. Indicadores que se establezcan para la Gestión del Desempeño del personal.

XIII. GLOSARIO

A continuación, se presentan algunos conceptos relevantes para la comprensión del Manual de Gestión del Desempeño:

Clasificación de Puestos: Es la forma de agrupar los puestos dependiendo del nivel de responsabilidad de estos y algunas competencias comunes o similares relacionadas con dichas responsabilidades. Los tipos de puestos nos ayudan a agrupar la forma de medir las competencias y el desempeño de estos.

Competencia: Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas identificadas para el mejor desempeño del puesto de trabajo y el logro de los objetivos organizacionales.

Desempeño: Son aquellas acciones o comportamientos observados en los Empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización.

Diccionario de Competencias: Instrumento que proporciona el significado de cómo la organización comprende las competencias identificadas y cómo reconoce su grado de desarrollo en cada uno de los niveles de dominio.

Evaluación del Desempeño: Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Esto con el fin juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.

Evaluación del Desempeño: Es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales que conducen al logro de la Misión.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01	

Indicadores de Desempeño (KPI): Conocidos también como indicador clave, medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previa y normalmente, se expresa en valores porcentuales. En ese sentido, son utilizados para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Matriz de Competencias: Representación de la distribución de las competencias entre los distintos niveles descritos en cada puesto.

Meta: Es la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos, es el valor por lograr en un período determinado de tiempo.

Objetivo: Es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

Técnica de cascadeo: Consiste en la emisión de un mensaje desde arriba hacia abajo, en la estructura de la organización.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

ANEXOS

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Anexo 1. Formato para comunicar al empleado los objetivos y competencias con los cuales será medido su desempeño. Anexo Digital



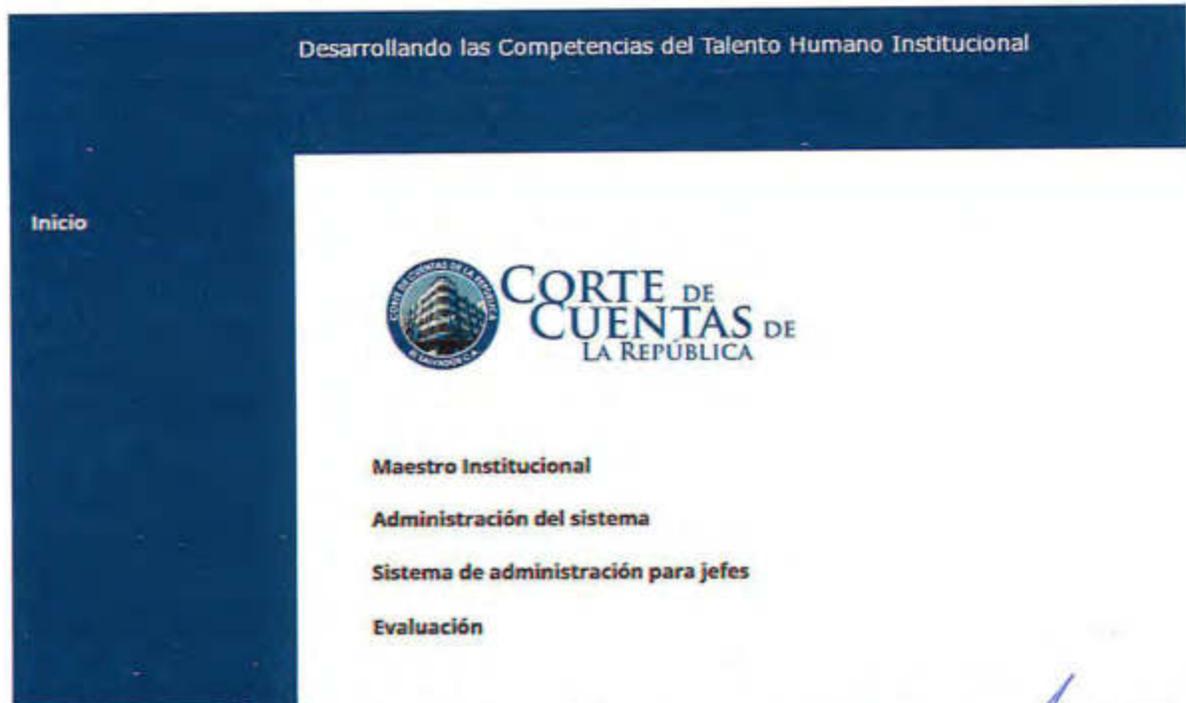
	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Anexo 2. Manual de usuario de la herramienta tecnológica de la Evaluación del Desempeño.

Manual Sistema 360°

MAESTRO INSTITUCIONAL

En la página inicial damos clic en [Maestro Institucional](#)



Nos pedirá usuario y contraseña a lo que escribiremos, en usuario **ccr** y como contraseña **123**. Luego clic en iniciar sesión para ingresar al sistema. Nos enviará a la página donde nos mostrará las opciones que la componen: **Instituciones, Periodos, Competencias y Objetivos de Gestión, Clasificación Competencias, Importar Usuarios, Importar Competencias y Objetivos de Gestión**, como se muestra a continuación:

[Handwritten signatures in blue ink]



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

- Instituciones
- Periodos
- Competencias y Objetivos de Gestión
- Clasificación Competencias
- Importar Usuarios
- Importar Competencias y Objetivos de Gestión
- Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administrador Principal del Sistema

Bienvenido al Maestro Institucional

En esta sección podrá crear, eliminar y editar Instituciones y periodos de evaluación

- Instituciones

Presionamos clic en **Instituciones** y nos mostrará un cuadro con el listado de las instituciones ya existentes, si es que las hay, y en la parte inferior nos mostrará la frase **Agregar Institución**

Agregar Institución



precedida del logo

Presionamos clic nuevamente sobre el vínculo **Agregar Institución**, lo que nos llevará a la sección de ingreso de nuevas Instituciones y nos mostrará un cuadro a completar con los datos más básicos de la Institución:





Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

- Instituciones
- Periodos
- Competencias y Objetivos de Gestión
- Clasificación Competencias
- Importar Usuarios
- Importar Competencias y Objetivos de Gestión
- Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administrador Principal del Sistema

Nueva Institución

Campo	Valor
Nombre	<input type="text"/>
NIT	<input type="text"/>
Registro	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Sitio Web	<input type="text"/>
Contacto	<input type="text"/>
Usuario	<input type="text"/>
Palabra clave	<input type="text"/>
Estado	Activo <input type="button" value="v"/>
URL CSS	<input type="text"/>
# Empleados	<input type="text"/>

Al finalizar de completar cada una de las casillas, presionamos clic en el botón **Guardar** y los datos quedaran registrados, y se mostraran en el cuadro de inicio que mencionamos anteriormente con las demás instituciones.

- **Periodos**

Al igual que **Instituciones**, para ingresar el Período de una Institución lo hacemos presionando clic sobre el vínculo **Periodos** que está a la izquierda de la página principal luego de haber iniciado sesión.

Nuevamente nos mostrará el cuadro de los periodos de las instituciones ya existentes, para agregar uno nuevo presionamos sobre el vínculo **Agregar Periodos** precedida del logo



Agregar Periodo

Nos mostrará un cuadro en el cual debemos seleccionar la Institución a la cual se asignará el Período, la fecha inicial y la fecha final del período correspondiente.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Instituciones

Periodos

Competencias y Objetivos de Gestión

Clasificación Competencias

Importar Usuarios

Importar Competencias y Objetivos de Gestión

Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administrador Principal del Sistema

Nuevo Periodo

Institución

Fecha Inicial

Fecha Final

Luego presionamos **Guardar** automáticamente será ingresado en la base de datos del cuadro antes mencionado, donde se muestran los periodos generales de cada Institución.

- Competencias y Objetivos de Gestión

En esta parte podremos consultar tanto las Competencias como los Objetivos de Gestión asignados a cada Institución.





	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Instituciones

Periodos

Competencias y Objetivos de Gestión

Clasificación Competencias

Importar Usuarios

Importar Competencias y Objetivos de Gestión

Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administrador Principal del Sistema

Competencias y Objetivos de Gestión

En esta sección usted podrá consultar las competencias y objetivos de gestión de cada Institución.

Institución

Seleccionamos la Institución y luego nos mostrará las competencias y objetivos de cada una, así:

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Instituciones

Periodos

Competencias y Objetivos de Gestión

Clasificación Competencias

Importar Usuarios

Importar Competencias y Objetivos de Gestión

Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administrador Principal del Sistema

Competencias y Objetivos de Gestión

En esta sección usted podrá consultar las competencias y objetivos de gestión de cada Institución.

Institución

#	Título	Competencia / Objetivo	Clasificación
1	C-01 Ética Profesional - Grado A	Competencia	NIVEL I - DIRECTIVOS
2	C-01 Ética Profesional - Grado A	Competencia	NIVEL II - EJECUTIVOS
3	C-01 Ética Profesional - Grado B	Competencia	NIVEL III - JEFE Y ENCARGADOS
4	C-01 Ética Profesional - Grado B	Competencia	NIVEL III - UGI ENCARGADOS DE UNIDADES
5	C-01 Ética Profesional - Grado C	Competencia	NIVEL IV - UGI ACADEMICOS ESPECIALIZADOS, OTROS PROFESIONALES
6	C-01 Ética Profesional - Grado C	Competencia	NIVEL IV - UGI ACADEMICOS ESPECIALIZADOS
7	C-01 Ética Profesional - Grado C	Competencia	NIVEL V - OTROS PROFESIONALES
8	C-01 Ética Profesional - Grado D	Competencia	S/C
9	C-02 Competencia "Náufrago" - Grado A	Competencia	NIVEL I - DIRECTIVOS
10	C-02 Competencia "Náufrago" - Grado B	Competencia	S/C

- Clasificación Competencias



S

[Handwritten signature]

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01	

Para ingresar una nueva **Clasificación de Competencias** lo hacemos presionando clic sobre el vínculo **clasificación Competencias** que está a la izquierda de la página principal luego de haber iniciado sesión.

Nuevamente nos mostrará el cuadro de las competencias ya existentes, para agregar una nueva presionamos sobre el vínculo **Agregar Periodos** precedida del logo



Agregar Nueva Clasificación

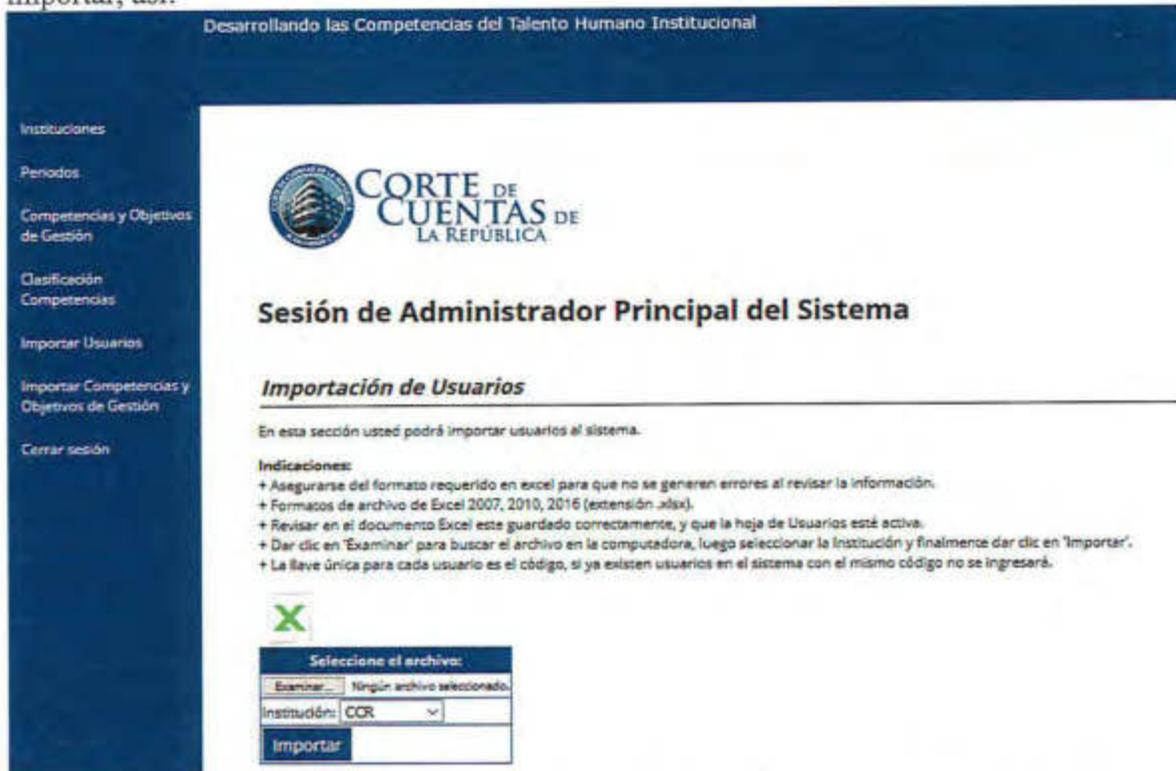
Nos mostrara un cuadro en el cual debemos colocar el Nombre de la clasificación y el estado, luego dar clic al botón **Guardar**.

Handwritten signatures and a circular stamp of the Corte de Cuentas de la República, Organismo de Dirección.

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

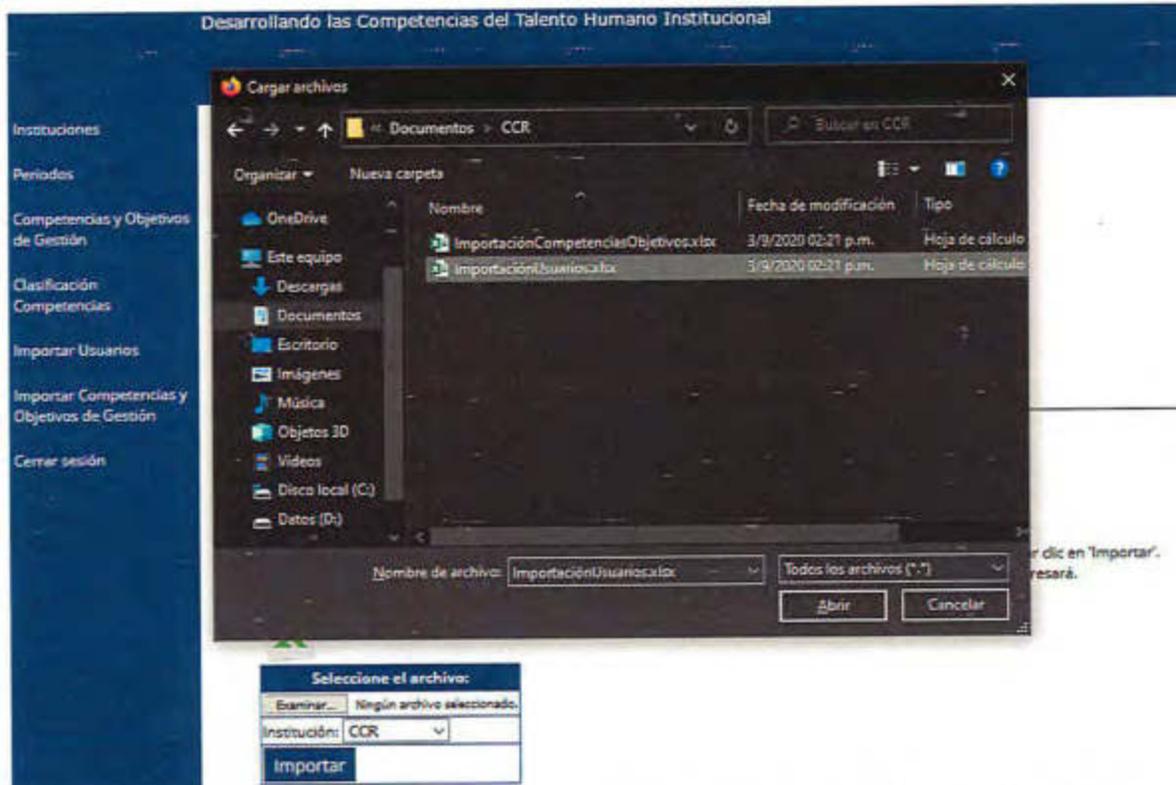
- Importar Usuarios

Para importar Usuarios al sistema lo hacemos presionando clic sobre el vínculo **Importar Usuarios**. Nos mostrará la siguiente pantalla, donde podremos seleccionar el archivo a importar, así:



Damos clic en el botón **examinar** para buscar el archivo en la computadora (este archivo será el formato original enviado a las instituciones) y luego seleccionar la **Institución** del listado de instituciones, finalmente dar clic en **Importar**, para guardar los datos en el sistema:





Luego de haber realizado del procedimiento de importación, mostrará un listado con los usuarios cargados al sistema, la validación que utiliza el sistema para cargar usuarios es el código del empleado, por lo tanto, verificar bien que todos los usuarios tengan este dato antes de subir.

- Importar Competencias y Objetivos de Gestión

Para importar Competencias y Objetivos de Gestión al sistema lo hacemos presionando clic sobre el vínculo **Importar Competencias y Objetivos de Gestión**. El procedimiento es similar a la importación de usuarios, la pantalla es muy parecida:




	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Instituciones
 Periodos
 Competencias y Objetivos de Gestión
 Clasificación Competencias
 Importar Usuarios
 Importar Competencias y Objetivos de Gestión
 Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administrador Principal del Sistema

Importación de Competencias y Objetivos de Gestión

En esta sección usted podrá importar competencias y objetivos de gestión al sistema.

Indicaciones:

- + Asegurarse del formato requerido en excel para que no se generen errores al revisar la información.
- + Formatos de archivo de Excel 2007, 2010, 2016 (extensión .xlsx).
- + Revisar en el documento Excel este guardado correctamente, y la hoja de Competencias y Objetivos esté activa.
- + Dar clic en 'Examinar' para buscar el archivo en la computadora, luego seleccionar la Institución y finalmente dar clic en 'Importar'.



Seleccione el archivo:

Examinar...	Ningún archivo seleccionado.
Institución	CCR v
<input type="button" value="Importar"/>	

Damos clic en el botón **examinar** para buscar el archivo en la computadora (este archivo será el formato original enviado a las instituciones) y luego seleccionar la **Institución** del listado de instituciones, finalmente dar clic en **Importar**, para guardar los datos en el sistema:






Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Cargar archivos

Documentos > CCR

Nombre	Fecha de modificación	Tipo
ImportaciónCompetenciasObjetivos.xls	3/9/2020 02:21 p.m.	Hoja de cálculo
ImportaciónUsuarios.xls	3/9/2020 02:21 p.m.	Hoja de cálculo

Nombre de archivo: ImportaciónCompetenciasObjetivo Tipo: Todos los archivos (*.*)

Abrir Cancelar

Selección el archivo:

Examinar... Ningún archivo seleccionado.

Institución: CCR

Importar

NOTA: Según el formato del archivo Excel que se toma de base para la importación, la primera hoja corresponde a los **usuarios**, y la segunda corresponde a las **competencias y objetivos de gestión**, por favor respetar este orden, de lo contrario el sistema valida y no sube NINGUNA información, el formato original debería guardarse de la siguiente manera:
Para usuarios:

COMPTROLLER GENERAL OF THE REPUBLIC OF EL SALVADOR
ORGANISMO DE DIRECCIÓN



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

FORMATOS STRATEGIA INFORMACIÓN DE DATOS (MNC) [2] Tabla - Excel

NOMBRE	APELLIDOS	COODIGO	CATEG	AREA	DEPARTAMENTO	PUERTO
CARLOS	CEJAS MOLINA	133	CACE87256	ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
JON FELIPE	HERNANDEZ CASTILLO	348	JOHE70596	ADMINISTRATIVA	BOGOSA DE MATERIALES	ENCARGADO DE BOGOSA DE MATERIALES
EDOBERTO ANTONIO	ORIELANA ZAVAYA	377	EDOR82905	AGRICOLA	ADMINISTRACION AGRICOLA	GESTOR DE CONTRATOS
EMILIO ALBERTO	ORCAS SERRANO	383	EMAL81353	AGRICOLA	BASCULA	AUXILIAR DE BASCULA Y TRANSPORTE
OMAR OSWALDO	RODRIGUEZ RODRIGUEZ	386	OMRO27702	INGENIO / PLANTA	BOGOSA DE HERRAMIENTAS	ENCARGADO DE BOGOSA DE HERRAMIENTAS
NORMAN ALEJANDRO	RODRIGUEZ MARTINEZ	465	NORM12923	ADMINISTRACION DE PROPIEDADES	ADMINISTRACION DE PROPIEDADES	ENCARGADO DE CONTROL Y REGISTROS DE CPL
JAI ME ARISTIDES	RODRIGUEZ RODRIGUEZ	544	JARO62768	TALLER AGRICOLA	TALLER AGRICOLA	COORDINADOR DE MISCANICOS
LUIS ANTONIO	GARCIA GARCIA	602	LUGA74994	ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
RAFAEL	MARRAQUIN FERNANDEZ	603	RAMA30425	ADMINISTRATIVA	PROVEEDURIA	COORDINADOR DE PROVEEDURIA
NOEL	MENDO MANCIA	603	NOMI79920	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL
LUIS ALONSO	MACHADO ORTIZ	606	LUMAR8177	AGRICOLA	BASCULA	JEFE DE TRANSPORTE Y BASCULA
JOSE ANTONIO	TRISU MIRERRA	607	JOTR13156	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA INTERNA	AUDITOR INTERNO
MARIA EMILIA	PEREZ ALBERTO	609	MARP91285	ADMINISTRATIVA	PROVEEDURIA	GESTOR DE COMPRAS INTERNACIONALES
EDOBERTO	ADUINO	610	EDAO60644	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO	TELEFONISTA
PIEDRO ANTONIO	PEREZ JUAREZ	611	PEPE99150	ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD	ENCARGADO DE ARCHIVO GENERAL
EDWIN ERNESTO	ALVAREZ UNARES	614	EDAL53389	AGRICOLA	VARIEDADES Y FERTILIZACION	JEFE DE VARIEDADES Y FERTILIZACION
JOSE AMILCAR	GARCIA	616	LOGA5881	ADMINISTRATIVA	PROVEEDURIA	MENSAJERO
JUAN	MEDINA	617	JUMI99740	ADMINISTRATIVA	BOGOSA PRODUCTO TERMINADO	JEFE BOGOSA PRODUCTO TERMINADO
WILLIAM ORLANDO	CERON HERNANDEZ	618	WICE29007	ADMINISTRATIVA	INFORMATICA	ADMINISTRADOR DE REDES Y SERVIDORES
JUAN CARLOS	RIVERA PINEDA	619	JURR74792	AGRICOLA	TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	TECNICO DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
JOSE ADOLFO	QUELLAR VARGAS	620	OCUC25663	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Para competencias y objetivos de gestión:

FORMATOS STRATEGIA INFORMACIÓN DE DATOS (MNC) [2] Tabla - Excel

Clasificación	competencia / objetivo	Título competencia	Descripción competencia	Indicadores competencia	Corr
3	1	1. AGILIDAD-DINAMISMO-VIGOR	Se trata de la habilidad para trabajar duro y	Trabaja rigurosamente en todos sus proy	1
4	1	1. ATENCIÓN A DETALLES-HABILIDAD ANALITICA	Análisis de prioridad, criterio lógico, senti	Reúne datos y establece relaciones entre	2
5	1	1. CALIDAD DEL TRABAJO	Eficiencia en el trabajo a realizar. Es la pro	Posee una amplia visión y capacidad de	3
6	1	1. CAPACIDAD DE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS	Es la capacidad para adaptarse y acomodarse	Tiene una amplia visión del mercado y d	4
7	1	1. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	Es la capacidad de determinar eficientemente	Organiza el trabajo del área de manera ef	5
8	1	1. CAPACIDAD PARA APRENDER	Esta asociada a la asimilación de nueva info	inova permanentemente, y siempre pr	6
9	1	1. COMPETITIVIDAD	Actitud permanente de aceptar los cambios	Establece planes a futuro para mejorar	7
10	1	1. COMUNICACIÓN	Es la capacidad de escucha activa, positiva y	Comparte información relevante con sus	8
11	1	1. CREATIVIDAD-INNOVACIÓN	Es la capacidad de idear soluciones nuevas	Detecta nuevas oportunidades de negoc	9
12	1	1. DESARROLLO DE RELACIONES	Consiste en actuar para establecer y mante	Atiende toda ocasión en la que se presen	10
13	1	1. DESARROLLO DE SU EQUIPO	Es la habilidad de desarrollar al equipo hab	Es consciente del valor estratégico que h	11
14	1	1. DISCIPLINA PERSONAL-NIVEL DE COMPROMISO	Apoyar e instrumentar decisiones compor	Se identifica con la visión y los objetivos	12
15	1	1. DISCRECIÓN-PRUDENCIA	Sensatez y moderación en todos los actos.	Establece los objetivos organizacionales	13
16	1	1. ÉTICA	Sercoy obrar en todo momento consecuen	estructura la visión y misión organizacion	14
17	1	1. HABILIDADES DE INVESTIGACIÓN-BÚSCA	Es la inquietud y curiosidad constante por	Aprovecha su tiempo de descanso para le	15
18	1	1. LEALTAD	Es tener el sentido de fidelidad, compromiso	Mantener la fidelidad en todas las accio	16
19	1	1. LIDERAZGO	Es la habilidad necesaria para orientar la ac	Tiene una amplia visión estratégica y con	17
20	1	1. NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio	Tiene un profundo conocimiento de la si	18
21	1	1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la capacidad de administrar los proces	Estimula y premia las actitudes y las acci	19
22	1	1. ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Demuestra sensibilidad por las necesidades	Aclara los requerimientos, investiga, ide	20

NOTA: A manera de ejemplo este es un archivo Excel 2016.

Handwritten signature in blue ink.





ADMINISTRACION DEL SISTEMA

Al presionar clic en la opción Administración del sistema nos solicitará el nombre de usuario y contraseña, en la que digitaremos en nombre de usuario **ccr** y en contraseña **123** luego presionamos iniciar sesión, nos enviará a Sesión de Administrador del Sistema (Recursos Humanos), ahí encontraremos las siguientes opciones a trabajar

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

- Usuarios
- Ponderaciones Generales
- Planilla Competencias
- Planilla Objetivos de Gestión
- Ingreso de Evaluaciones
- Reportes
- Áreas de Capacitación
- Cerrar sesión



**Sesión de Administrador del Sistema
(Recursos Humanos)**

Bienvenido al sistema de administración principal de CCR

En esta sección usted podrá agregar y modificar colaboradores, objetivos, competencias y generar reportes con los resultados obtenidos con este sistema.

• Usuarios

Nos muestra la opción Usuarios en la parte superior izquierda presionamos clic y automáticamente nos envía a la sección donde deberán estar asignadas las personas que van a formar parte del programa, ya sea con rol de evaluador, de evaluado o ambos.

#	Nombre	Apellido	Código	Palabra clave	Área	Unidad Organizativa	Carga	Estado	Editar	Eliminar	
1	ANGELA	IBARRA	AI001	008170	ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR(A) DE RECURSOS HUMANOS	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
2	Beatriz	Molina	BU001	bee008996	OPERATIVA	OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL	DIRECTOR(A) DE OFICINA	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
3	Claudia	Magaña	CM001	cd008558	ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
4	Cristina	Generos	CC001	cr004086	OPERATIVA	OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL	ASISTENTE DE OFICINA 1	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
5	David	Pérez	CE002	da006521	OPERATIVA	OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL	ASISTENTE DE OFICINA 2	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
6	Enrique	Chávez	EC001	en006735	ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 1	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
7	Evelyn	Núñez	EN001	ev003857	ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 2	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
8	Gerardo	Rodríguez	GR001	gr009882	ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 3	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
9	Gloria	Durán	GD001	gl002654	ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 4	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
10	Janier	Campos	JC001	ja001444	ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE PRESTACIONES	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>
11	Jessica	Aldana	JA001	je001	ADMINISTRATIVA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE PRESTACIONES 1	Activo	Editar	Eliminar	<input type="checkbox"/>

Para agregar un nuevo miembro presionamos clic en la opción Agregar Usuario situada en la parte final del cuadro de miembros.





Agregar Usuario

Nos trasladara al siguiente cuadro, el cual tenemos que completar con los datos que se requieren ya sea de Evaluado o Evaluador.

Nuevo usuario

Campo	Valor
Nombre	<input type="text"/>
Apellido	<input type="text"/>
Código	<input type="text"/>
Empleado/Ciente Externo	--Seleccionar-- v
Área	<input type="text"/>
Unidad Organizativa	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
DUI	<input type="text"/>
NIT	<input type="text"/>
NUP	<input type="text"/>
Salario	<input type="text"/>
Sexo	Masculino v
Fecha de Nacimiento	1 v Enero v 1930 v
Correo electrónico	<input type="text"/>
Fecha de ingreso	1 v Enero v 1950 v
Estado	Activo v
<input type="button" value="Aceptar"/>	

Finalmente, presionamos Aceptar.

- Ponderaciones Generales



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01	

En esta sección del sistema de administración podrá asignar la ponderación general tanto para Competencias como de Objetivos de Gestión, para cada uno de ellos completar el campo de texto y luego dar clic al botón Guardar.

- Usuarios
- Ponderaciones Generales
- Plantilla Competencias
- Plantilla Objetivos de Gestión
- Ingreso de Evaluaciones
- Reportes
- Áreas de Capacitación
- Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administrador del Sistema (Recursos Humanos)

Ponderaciones Generales

En esta sección usted podrá asignar las ponderaciones generales para Objetivos de Gestión y Competencias

Ponderación General Competencias:

Guardar

Ponderación General Objetivos de Gestión:

Guardar

- Plantilla Competencias y Plantilla Objetivos de Gestión

En esta sección usted podrá crear, modificar y eliminar plantillas, tanto de competencias como de objetivos de gestión.




	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Plantillas

En esta sección usted podrá crear, modificar y eliminar plantillas de competencias

Generar Listado de Competencias: [Aquí](#)

Evaluación del Desempeño (Competencias)



Agregar Competencia

Competencia ▼	Clasificación ▼	Editar	Eliminar	■
C-01 Ética Profesional - Grado A	NIVEL I - DIRECTIVOS	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-01 Ética Profesional - Grado A	NIVEL II - EJECUTIVOS	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-01 Ética Profesional - Grado B	NIVEL III - JEFES Y ENCARGADOS	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-01 Ética Profesional - Grado B	NIVEL III - UGI ENCARGADOS DE UNIDADES	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-01 Ética Profesional - Grado C	NIVEL IV - UGI: ACADEMICOS ESPECIALIZADOS, OTROS PROFESIONALES	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-01 Ética Profesional - Grado C	NIVEL IV - UGI: ACADEMICOS ESPECIALIZADOS	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-01 Ética Profesional - Grado C	NIVEL V - OTROS PROFESIONALES	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-01 Ética Profesional - Grado D	S/C	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-02 Competencia "Náufrago" - Grado A	NIVEL I - DIRECTIVOS	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-02 Competencia "Náufrago" - Grado B	S/C	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-02 Competencia "Náufrago" - Grado C	S/C	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-02 Competencia "Náufrago" - Grado D	S/C	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-03 Pensamiento Estratégico - Grado A	NIVEL I - DIRECTIVOS	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
C-03 Pensamiento Estratégico - Grado B	S/C	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>

Plantillas

En esta sección usted podrá crear, modificar y eliminar plantillas de Objetivos de Gestión

Generar Listado de Objetivos de Gestión: [Aquí](#)

Evaluación del Rendimiento (Objetivos de Gestión)



Agregar Objetivo de Gestión

Objetivo de Gestión	Editar	Eliminar	■
ASISTENTE DE VENTAS 1	Aquí	Aquí	<input type="checkbox"/>
Eliminar			



Agregar Objetivo de Gestión



[Handwritten signature in blue ink]

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

En cada una de las plantillas, tanto de competencias como de objetivos, se muestran las opciones de agregar, eliminar o editar objetivos de gestión o competencias.

Agregar Competencia

Título

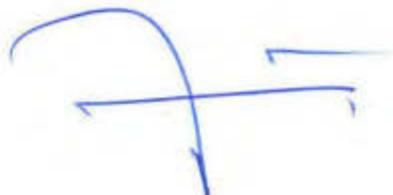
Descripción

Indicadores

Clasificación

Guardar

Importar Competencias





Agregar Objetivo de Gestión

Título

Descripción

Indicadores

Guardar



Importar Objetivos

- Ingreso de evaluaciones

En esta sección deberá asignar a las personas que realizarán las evaluaciones y se les deberá definir el tipo de evaluación que realizarán (jefe, par, cliente interno o externo, subalterno y autoevaluación). Tenemos la opción de eliminar evaluaciones una por una, o en un grupo, seleccionando la última columna los registros que se desean eliminar y luego dar clic en el botón Eliminar. Luego de hacer clic en Evaluadores desde la página principal veremos el



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

siguiente cuadro:

Sesión de Administrador del Sistema (Recursos Humanos)

Evaluadores

En esta sección deberá asignar a las personas que realizarán las evaluaciones y se les deberá definir el tipo de evaluación que realizarán (jefe, par, cliente interno o externo, subalterno y autoevaluación)



Agregar Evaluación

#	Evaluador ▼	Evaluado ▼	Tipo de evaluación ▼	Eliminar	
1	Beatriz Molina - (DIRECTOR(A) DE OFICINA)	Cristina Cisneros - (ASISTENTE DE OFICINA 1)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
2	Beatriz Molina - (DIRECTOR(A) DE OFICINA)	David Pérez - (ASISTENTE DE OFICINA 2)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
3	Claudia Magaña - (JEFE DE RECURSOS HUMANOS)	Evelyn Nuffez - (ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 2)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
4	Claudia Magaña - (JEFE DE RECURSOS HUMANOS)	Gloria Durán - (ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 4)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
5	Claudia Magaña - (JEFE DE RECURSOS HUMANOS)	Enrique Chávez - (ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 1)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
6	Claudia Magaña - (JEFE DE RECURSOS HUMANOS)	Gerardo Rodríguez - (ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 3)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
7	Javier Campos - (JEFE DE PRESTACIONES)	Salvador Alvarez - (ASISTENTE DE PRESTACIONES 4)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
8	Javier Campos - (JEFE DE PRESTACIONES)	Jessica Aldana - (ASISTENTE DE PRESTACIONES 1)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
9	Javier Campos - (JEFE DE PRESTACIONES)	Roberto López - (ASISTENTE DE PRESTACIONES 2)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
10	Javier Campos - (JEFE DE PRESTACIONES)	Saul Diaz - (ASISTENTE DE PRESTACIONES 5)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>
11	Javier Campos - (JEFE DE PRESTACIONES)	Leonardo Quintanilla - (ASISTENTE DE PRESTACIONES 2)	Jefe	¿Qui?	<input type="checkbox"/>

Eliminar

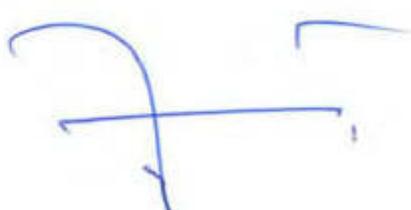
Para agregar evaluación hacer clic en la opción:



Agregar Evaluación

Lo cual nos llevara a la siguiente pantalla, donde podremos ingresar evaluaciones individuales, o evaluaciones múltiples, es decir se podrán agregar evaluaciones para un grupo de usuarios de un departamento completo.

NOTA: Este tipo de ingreso de evaluación múltiple solamente funcionará cuando se deseen agregar evaluaciones de **Jefe a Subalterno o Subordinado**, de otra manera no ingresará nada.









Sesión de Administrador del Sistema (Recursos Humanos)

Agregar Evaluación Individual

Nombre	Campo
Tipo de evaluación (Rol del evaluador)	-- Seleccione -- v
Evaluador	-- Seleccione -- v
Evaluado	-- Seleccione -- v
Aceptar	

Agregar Evaluación Múltiple

Nombre	Campo
Tipo de evaluación (Rol del evaluador)	-- Seleccione -- v
Evaluador	-- Seleccione -- v
Departamento	-- Seleccione -- v

Para una evaluación múltiple, de Jefe a Subalternos, debe seleccionar Tipo de Evaluación: Jefe, Evaluador, luego el Departamento, posteriormente selecciona los Empleados a los cuales se les aplicará la evaluación, así:

Página 66 de 86

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Agregar Evaluación Múltiple

Nombre	Campo
Tipo de evaluación (Rol del evaluador)	Jefe <input type="text"/>
Evaluador	Beatriz Molina <input type="text"/>
Departamento	OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL <input type="text"/>

Empleados del departamento: OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL

#	Nombre	Apellido	Código	Cargo	Estado	<input type="checkbox"/>
1	Cristina	Cisneros	CC001	ASISTENTE DE OFICINA 1	Activo	<input type="checkbox"/>
2	Beatriz	Molina	BM001	DIRECTOR(A) DE OFICINA	Activo	<input type="checkbox"/>
3	David	Pérez	CE002	ASISTENTE DE OFICINA 2	Activo	<input type="checkbox"/>

Aceptar

Finalmente dar clic en **Aceptar**, para guardar las evaluaciones.

- Reportes

Al dar clic en la palabra Reportes desde la pág. Principal nos muestra una variedad de reportes como se muestra a continuación:





Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

- Usuarios
- Ponderaciones Generales
- Plantilla Competencias
- Plantilla Objetivos de Gestión
- Ingreso de Evaluaciones
- Reportes
- Áreas de Capacitación
- Cerrar sesión



Sesión de Administrador del Sistema (Recursos Humanos)

Seleccione el tipo de reporte que desea generar

- Usuarios pendientes de realizar evaluaciones
- Reporte General
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Reporte por Unidad Organizativa
- Reporte Individual
- Reporte Comparativo Consolidado
- Reporte Final por Unidad Organizativa
- Reporte Consolidado de Competencias

- Áreas de Capacitación

En esta sección podrá agregar, editar y eliminar el listado de áreas de capacitación que pueden ser asignadas como parte de la evaluación del rendimiento, nos mostrara el cuadro en el que desde el mismo se puede editar y eliminar información, y al final de este se encuentra la opción de agregar Áreas de Capacitación.



Áreas de Capacitación

Cerrar sesión

Áreas de capacitación

En esta sección podrá agregar, editar y eliminar el listado de áreas de capacitación que pueden ser asignadas como parte de la evaluación del rendimiento



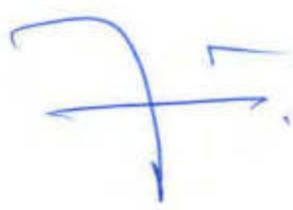
Agregar Area

Área	Editar	Eliminar
SS's	Editar	Eliminar
ADMINISTRACION DE OPERACIONES	Editar	Eliminar
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	Editar	Eliminar
ADMINISTRACION DE VALORES	Editar	Eliminar
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	Editar	Eliminar
ADUANAS	Editar	Eliminar
APLICACION DE LAS LEYES LABORALES	Editar	Eliminar
ARTES GRATICAS	Editar	Eliminar
AUTOESTIMA	Editar	Eliminar
BASES DE DATOS	Editar	Eliminar
CADEVA DE ABASTECIMIENTO (CHAIN SUPPLY MANAGEMEN)	Editar	Eliminar
CALIDAD TOTAL	Editar	Eliminar
CAMBIO DE ACTITUD EN EL TRABAJO	Editar	Eliminar
COACHING	Editar	Eliminar
COMPRAS	Editar	Eliminar



Agregar Area

Este es el cuadro que al clicar en Agregar Área nos muestra para lograr introducir el área de capacitación específica.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

- Usuarios
- Ponderaciones Generales
- Plantilla Competencias
- Plantilla Objetivos de Gestión
- Ingreso de Evaluaciones
- Reportes
- Áreas de Capacitación
- Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administrador del Sistema (Recursos Humanos)

Agregar una nueva área de capacitación

Título

Guardar

Sesión de Administración para Jefes

Nos pedirá usuario y contraseña a lo que escribiremos, en usuario **BM001** y como contraseña **bea008996** Luego clic en iniciar sesión, para lograr ingresar al sistema. Nos enviara a la página donde nos da las siguientes opciones tal cual se muestra a continuación:

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

- Inicio
- Edición
- Visualización del formulario completo
- Ingreso de Competencias Múltiples
- Ingreso de Objetivos Múltiples
- Modificar evaluaciones ya realizadas
- Entrenista Retrosueltación
- Evaluaciones pendientes
- Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administración para Jefes

Bienvenida Beatriz Molina al sistema de administración para jefes

En esta sección del sistema usted podrá crear, modificar y eliminar los objetivos de sus colaboradores, haga clic en los enlaces en la barra de navegación para cada una de las áreas que le han sido asignadas.



Continuar

- Edición



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01	

Hacemos clic sobre la palabra Edición de la página inicial la cual no enviara al listado de Colaboradores para los que desee cambiar los objetivos, para lograr esto presionamos clic en el logo la final de cada uno de los nombres de los colaboradores existentes tal como se ve en la imagen siguiente:

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Inicio
 Edición
 Visualización del formulario completo
 Ingreso de Competencias Múltiples
 Ingreso de Objetivos Múltiples
 Modificar evaluaciones ya realizadas
 Entrevista Retroalimentación
 Evaluaciones pendientes
 Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administración para Jefes

Seleccione al colaborador para el que desea elaborar o modificar los Objetivos de Gestión.

1	Cristina Gameros - (ASISTENTE DE OFICINA 1)	
2	David Pérez - (ASISTENTE DE OFICINA 2)	

Al ingresar al nombre nos saldrá el siguiente cuadro y las siguientes opciones para poder agregar la información requerida:









Sesión de Administración para Jefes

Objetivos de Cristina Cisneros - (ASISTENTE DE OFICINA 1)

Análisis de Desempeño

Competencia asignada
Ponderación
Modificar
C-01 Ética Profesional - Grado C
25%
<u>Aquí</u>
C-03 Pensamiento Estratégico - Grado D
40%
<u>Aquí</u>
C-02 Competencia
35%
<u>Aquí</u>
Ponderación total
100%

Agregar Competencia



al final de este cuadro encontraremos:



Agregar Competencia

Nueva Competencia

Competencia

Indicador

Ponderación

Guardar

Lenamos los espacios requeridos con la información exacta y presionamos clic al final del procedimiento.

Agregar objetivo de gestión



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

Nuevo Objetivo de Gestión

Objetivo

Indicadores

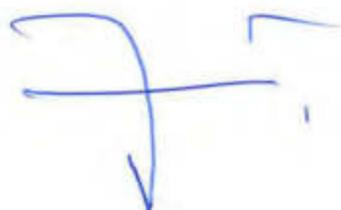
Ponderación

Guardar

Al igual que en Agregar Competencia en el cuadro de Nuevo Objetivo de Gestión se deben rellenar los espacios con la información que ahí se nos solicita y clicar en guardar al final del proceso.

- Visualización del formulario completo

En esta sección se visualiza los formularios que ya han sido creados o modificados y nuevamente para ver las especificaciones presionamos clic en el logo al final de cada uno de los








nombres tal y como se muestra a continuación ambos cuadros:

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

- Inicio
- Edición
- Visualización del formulario completo
- Ingreso de Competencias Múltiples
- Ingreso de Objetivos Múltiples
- Modificar evaluaciones ya realizadas
- Entrevista Retroalimentación
- Evaluaciones pendientes
- Cerrar sesión



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión de Administración para Jefes

Seleccione al colaborador para el que desea visualizar el formulario de evaluación

en esta sección se visualiza los formularios que ya han sido creados o modificados

1 Cristina Cisneros - (ASISTENTE DE OFICINA 1)



- Inicio
- Edición
- Visualización del formulario completo
- Ingreso de Competencias Múltiples
- Ingreso de Objetivos Múltiples
- Modificar evaluaciones ya realizadas
- Entrevista Retroalimentación
- Evaluaciones pendientes
- Cerrar sesión



Sesión de Administración para Jefes

Visualización del formulario

En esta sesión se visualiza los formularios que ya han sido creados o modificados

INFORMACION DEL COLABORADOR	
Nombre: Cristina Cisneros	Código: C001
Área/Empresa: OPERATIVA	Departamento: OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL
Período de Evaluación: Octubre 2020 a 31-May-2021	
Cargo: ASISTENTE DE OFICINA 1	Rol del evaluado: jefe

Evaluación de Desempeño

Competencia	Indicadores	Ponderación
C-01 Ética Profesional - Grado C Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se presentan en la Institución, implica actuar congruentemente con los valores que se poseen, aunque eso implique contravenir a los intereses propios.	- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. - Se desempeña respetando los preceptos de trabajo de la Institución, las buenas costumbres, los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. - Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. - Se siente seguro respecto de sus opiniones y acciones, y sujeta por cuenta de los principios que rigen su acción.	25%



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

- Ingreso de Competencias Múltiples

En esta sección se podrá asignar las competencias a varios colaboradores de una sola vez, seleccionándolos con un cheque, tanto los colaboradores como las competencias, aquellas competencias que son seleccionadas debe colocarse la ponderación respectiva hasta completar un 100%, finalmente dar clic en **Aceptar** para guardar:

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Inicio

Edición

Visualización del formulario completo

Ingreso de Competencias Múltiples

Ingreso de Objetivos Múltiples

Modificar evaluaciones ya realizadas

Entrevista Retroalimentación

Evaluaciones pendientes

Cerrar sesión



Sesión de Administración para Jefes

Asignación de Competencias Múltiples

Indicaciones:

En esta sección usted podrá asignar las Competencias a varios colaboradores a la vez. Seleccione primeramente el(los) colaborador(es) y luego la(s) competencia(s).

Entrevista Desempeño - Agregar Competencias.

#	Seleccione Colaborador(es)	Código	<input type="checkbox"/>
1	Cristina Caneros - (ASISTENTE DE OFICINA 1)	155	<input type="checkbox"/>
2	David Pérez - (ASISTENTE DE OFICINA 2)	169	<input type="checkbox"/>

#	Competencias	Clasificación	Ponderación	<input type="checkbox"/>
1	C-01 Ética Profesional - Grado A	NIVEL I - DIRECTIVOS		<input type="checkbox"/>
2	C-01 Ética Profesional - Grado A	NIVEL II - EJECUTIVOS		<input type="checkbox"/>
3	C-01 Ética Profesional - Grado B	NIVEL II - JEFES Y ENCARGADOS		<input type="checkbox"/>
4	C-01 Ética Profesional - Grado B	NIVEL III - UGI ENCARGADOS DE UNIDADES		<input type="checkbox"/>
5	C-01 Ética Profesional - Grado C	NIVEL IV - OTROS PROFESIONALES		<input type="checkbox"/>
6	C-01 Ética Profesional - Grado C	NIVEL IV - UGI: ACADÉMICOS ESPECIALIZADOS		<input type="checkbox"/>

- Ingreso de Objetivos múltiples

En este punto se realiza el mismo procedimiento de ingreso de Competencias múltiples, seleccionamos los colaboradores, luego los objetivos asignando su ponderación respectiva, luego clic en **Aceptar**:

7

9





Inicio

Edición

Visualización del
formulario completo

Ingreso de Competencias
Múltiples

Ingreso de Objetivos
Múltiples

Modificar evaluaciones ya
realizadas

Entrevista
Retroalimentación

Evaluaciones pendientes

Cerrar sesión



CORTE DE
CUENTAS DE
LA REPUBLICA

Sesión de Administración para Jefes

Asignación de Objetivos de Gestión Múltiples

Indicaciones:

En esta sección usted podrá asignar los Objetivos de Gestión a varios colaboradores a la vez.

Seleccione primeramente el(los) colaborador(es) y luego el(los) objetivos(s).

Entrevista Rendimiento - Agregar Objetivos.

#	Seleccione Colaborador(es)	Código	<input type="checkbox"/>
1	Cristina Cisneros - (ASISTENTE DE OFICINA 1)	155	<input type="checkbox"/>
2	David Pérez - (ASISTENTE DE OFICINA 2)	169	<input type="checkbox"/>

#	Competencias	Clasificación	Ponderación	<input type="checkbox"/>
1	ASISTENTE DE VENTAS 1			<input type="checkbox"/>

Aceptar



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

- Modificar evaluaciones ya realizadas

Seleccione a la persona cuya evaluación modificará (presione clic en el logo al final del nombre).

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Evaluaciones
 Indicaciones
 Desempeño
 Rendimiento
 Regresar a la sección de jefes



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión para modificar evaluaciones

Seleccione a la persona cuya evaluación modificará en este momento

Cristina Cisneros (ASISTENTE DE OFICINA 1)



A continuación, nos guiara una serie de cuadros de evaluación que se deberá llenar con la calificación que a su criterio sea el indicado:

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Evaluaciones
 Indicaciones
 Desempeño
 Rendimiento
 Regresar a la sección de jefes



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

Sesión para modificar evaluaciones

INFORMACION DEL COLABORADOR	
Nombre: Cristina Cisneros	Código: CC001
Área/Empresa: OPERATIVA	Departamento: OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL
Cargo: ASISTENTE DE OFICINA 1	Periodo de Evaluación: Dic-01-Jan-2020 A: 31-May-2020

Bienvenido a la Evaluación de Desempeño

Les detallaremos cada objetivo de gestión y cada una de las competencias esperadas en el puesto y su respectivo indicador y determine cuál calificación describe con más precisión su desempeño.

 Continuar

Presionamos continuar








Evaluación de Desempeño

Competencia	Indicadores	Calificación
C-01 Ética Profesional - Grado C Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en la institución, impugna actuar conjuntamente con los valores que se poseen, aunque eso implique contravenir a los intereses propios.	- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros/as a actuar de la misma manera. - Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la institución, los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. - Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores, chocan con las exigencias laborales. - Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.	<input checked="" type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente
C-03 Pensamiento Estratégico - Grado D Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mejora, las amenazas, fortalezas y debilidades institucionales a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de mejora.	- No suele estar informado y actualizado, y le cuesta interpretar correctamente y a tiempo los datos sobre cambios del entorno, oportunidades y amenazas. - Tiene escasa percepción de los cambios del entorno. Le cuesta identificar y asumir las modificaciones de la institución. - Su oposición de análisis de cuenta de razonamientos inespecíficos y poco profundos. Ello le dificulta enormemente anticiparse con eficiencia a escenarios posibles y diversos frente a una situación actual o futura. - Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rápida, eficaz y estratégicamente en pos de los objetivos institucionales.	<input type="radio"/> Excelente <input checked="" type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente
C-02 Competencia Capacidad de sobrevivir o que sobreviva la institución o área en la que trabaja en épocas difíciles, aún en las peores condiciones del entorno, que afectan tanto al área como a todos en general, en un contexto donde según los casos, la gestión pueda verse obstaculizada por diversos factores internos o externos.	- No suele estar informado y actualizado. Le cuesta percibir los cambios que modifican las reglas del juego. - Tiene dificultad para interpretar adecuadamente y a tiempo los datos disponibles sobre cambios en el entorno y amenazas. - Le cuesta visiblemente transformar las amenazas en oportunidades personales y para su institución. - Siente que actuar en una institución con problemas es un deber personal.	<input checked="" type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente

Continuar

presionamos continuar

Evaluación de Rendimiento

Objetivo Indicadores Calificación

Área o función a desarrollar o mejorar	Plan de mejora o desarrollo	Curso, tema o seminario sugerido	Plazo establecido para desarrollo o mejora
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Mejora	ADMINISTRANDO E	Día: 1 Mes: Octubre Año: 2020
Seleccíone	Seleccíone		Día: Seleccíone Mes: Seleccíone Año: Seleccíone
Seleccíone	Seleccíone		Día: Seleccíone Mes: Seleccíone Año: Seleccíone
Seleccíone	Seleccíone		Día: Seleccíone Mes: Seleccíone Año: Seleccíone

Comentarios

Comentarios generales de la evaluación. EJEMPLO

Guardar

Finalmente, para que la evaluación sea guardada presionamos Aceptar.

- Entrevista Retroalimentación

En esta sección el jefe podrá asignar la nota final para los subalternos, ya sea para el análisis de rendimiento o el análisis de desempeño, o pueden evaluarse las 2 también. El procedimiento es: el jefe selecciona el colaborador al cual se asignará la nota, completa cada uno de los campos a



Handwritten signature and blue scribble



llenar, localizados en la columna Final y luego dar clic en el botón Guardar. También existe la posibilidad de exportar la información del colaborador a Excel.

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Inicio

Edición

Visualización del formulario completo

Ingreso de Competencias Múltiples

Ingreso de Objetivos Múltiples

Modificar evaluaciones ya realizadas

Eliminar Reevaluación

Evaluaciones pendientes

Cerrar sesión



Sesión de Administración para jefes

Seleccione al colaborador para el que desea elaborar o modificar los Objetivos de Gestión. (Entrevista Retroalimentación)

1	Cristina Canales - (ASISTENTE DE GRONA 1)
---	---

Análisis de Desempeño

Guardar Competencias

#	Competencias	Indicadores	Pond.	Auto	Jefe	Par	Sub.	C. Est.	C. Inc.	Final	Nº de Eval.	Criterio
1	C-01 Ética Profesional - Grado C: Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en la institución. Implica actuar congruentemente con los valores que se poseen, aunque eso implique contravenir a los intereses propios.	- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros/as a actuar de la misma manera. - Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la institución, las buenas costumbres, los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. - Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores, chocan con las exigencias laborales. - Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.	25	0	4	0	0	0	0	4	1	Excelente
2	C-03 Pensamiento Estratégico - Grado D: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mejora, las amenazas, fortalezas y debilidades institucionales a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de mejora.	- No suele estar informado y actualizado, y le cuesta interpretar correctamente y a tiempo los datos sobre cambios del entorno, oportunidades y amenazas. - Tiene escasa percepción de los cambios del entorno. Le cuesta identificar y asumir las modificaciones de la institución. - Su capacidad de análisis de cuenta de razonamientos lineales y poco profundos. Ello le dificulta enormemente anticiparse con eficiencia a escenarios posibles y diversos frente a una situación actual o futura. - Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rápida, eficaz y estratégicamente en pos de los objetivos institucionales.	40	0	3	0	0	0	0	3	1	Buena
3	C-02 Competencia: Capacidad de sobrevivir o que sobreviva la institución o áreas en le que trabaje en épocas difíciles, aún en las peores condiciones del entorno, que afectan tanto al área como a todos en general, en un contexto donde según los casos, la gestión pueda verse obstaculizada por diversos factores internos o externos.	- No suele estar informado y actualizado. Le cuesta percibir los cambios que modifican las reglas del juego. - Tiene dificultad para interpretar acertadamente y a tiempo los datos disponibles sobre cambios en el entorno y amenazas. - Le cuesta visiblemente transformar las amenazas en oportunidades personales y para su institución. - Siente que actuar en una institución con problemas es un desafío personal.	35	0	4	0	0	0	0	4	1	Excelente

Calificación final

Nota promedio final 3.6 Muy buena

- Evaluaciones pendientes

Presionamos clic en la opción Evaluaciones pendientes de la página principal. Este reporte sirve para monitorear las evaluaciones pendientes de sus subalternos.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Reporte de evaluaciones pendientes de subalternos

Este reporte sirve para monitorear las evaluaciones pendientes de sus subalternos

Código	Nombre	Área	Unidad Organizativa	Nº de Evaluaciones por realizar para este período	Nº de Evaluaciones Realizadas
CC001	Cristina Cisneros	OPERATIVA	OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL	0	0
CE002	David Pérez	OPERATIVA	OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL	0	0



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01

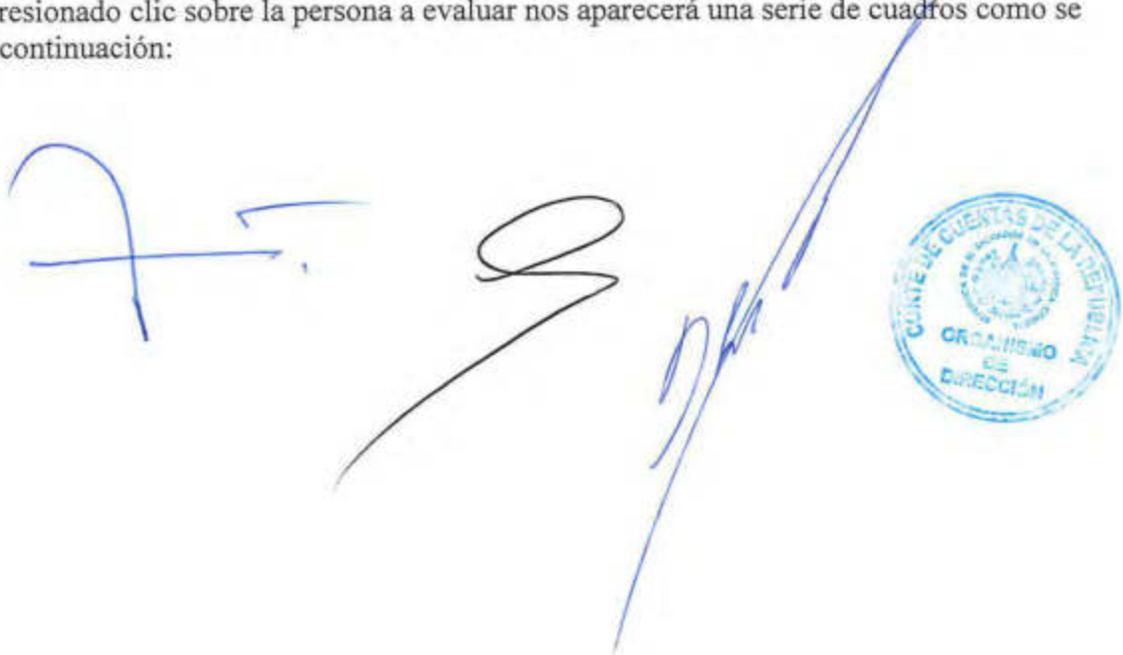
Evaluadores

Nos pedirá usuario y contraseña a lo que escribiremos, en usuario **BM001** y como contraseña **bea008996** Luego clic en iniciar sesión para lograr ingresar al sistema. Nos enviara a la página donde nos da las siguientes opciones tal cual se muestra a continuación:



Presionamos clic en la palabra Evaluaciones de la pág. Principal, nos mostrara el listado de Colaboradores e elegiremos el que deseamos evaluar presionando clic en el logo situado al final de cada uno de los nombres.

Una vez presionado clic sobre la persona a evaluar nos aparecerá una serie de cuadros como se muestra a continuación:





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

Indicaciones

Desarrollando las Competencias del Talento Humano Institucional

Inicio
Indicaciones
Desempeño
Evaluación
Comunicación



Sesión de Evaluador

INFORMACION DEL COLABORADOR	
Nombre: Cristina Cisneros	Código: CC001
Área/Empresa: OPERATIVA	Departamento: OFICINA REGIONAL DE SAN MIGUEL
Periodo de Evaluación: De 01-Jan-2020 a: 31-May-2020	
Cargo: ASISTENTE DE OFICINA 1 Rol de evaluador: Jefe	

Bienvenido a la Evaluación de Desempeño

Lee detenidamente cada objetivo de gestión y cada una de las competencias esperadas en el puesto y su respectivo indicador y determine cuál calificación describe con más precisión su desempeño.

Continuar 

Presionamos continuar

Desempeño

Evaluación de Desempeño

Competencia	Indicadores	Calificación
C-01 Ética Profesional - Grado C Se busca el estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en la institución, implica actuar congruentemente con los valores que se poseen, aunque eso implique contravenir a los intereses propios.	- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros/as a actuar de la misma manera. - Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la institución, las buenas costumbres, los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. - Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores, chocan con las exigencias laborales. - Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente
C-03 Pensamiento Estratégico - Grado D Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mejora, las amenazas, fortalezas y debilidades institucionales a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de mejora.	- No suele estar informado y actualizado, y le cuesta interpretar correctamente y a tiempo los datos sobre cambios del entorno, oportunidades y amenazas. - Tiene escasa percepción de los cambios del entorno. Le cuesta identificar y asumir las modificaciones de la institución. - Su capacidad de análisis de cuenta de razonamientos lineales y poco profundos. Esto le dificulta enormemente anticiparse con eficiencia a escenarios posibles y diversos frente a una situación actual o futura. - Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rápida, eficaz y estratégicamente en pos de los objetivos institucionales.	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente
C-02 Competencia Capacidad de sobrevivir o que sobreviva a Institución o área en la que trabaja en épocas difíciles, aún en las peores condiciones del entorno, que afectan tanto al área como a todos en general, en un contexto donde según los casos, la gestión pueda verse obstaculizada por diversos factores internos o externos.		<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Deficiente

Continuar 

Presionamos continuar





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

- Rendimiento (En caso hubiera)

Evaluación de Rendimiento

Objetivo Indicadores Calificación

Área o función a desarrollar o mejorar	Plan de mejora o desarrollo	Curso, tema o seminario sugerido	Plazo establecido para desarrollo o mejora
Seleccíone	Seleccíone		Día: Seleccíone Mes: Seleccíone Año: Seleccíone
Seleccíone	Seleccíone		Día: Seleccíone Mes: Seleccíone Año: Seleccíone
Seleccíone	Seleccíone		Día: Seleccíone Mes: Seleccíone Año: Seleccíone
Seleccíone	Seleccíone		Día: Seleccíone Mes: Seleccíone Año: Seleccíone

Comentarios

- Áreas de desarrollo y comentarios

Finalmente, no olvide presionar el botón “Guardar”, para que los datos queden en el registro de la evaluación.

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO MN-RRHH-7.2-02	VERSIÓN: 01	

Anexo 3. Formato para comunicar al empleado los objetivos y competencias con los cuales será medido su desempeño. Anexo Digital



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO
MN-RRHH-7.2-02

VERSIÓN: 01

Anexo 4. Formato para comunicar al empleado los objetivos y competencias con los cuales será medido su desempeño. Anexo Digital