



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INDICE

1.	INTRODUCCION.....	1
2.	OBJETIVO DEL MANUAL.	1
3.	DEFINICIONES O CONCEPTOS	1
4.	ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS	2
5.	MARCO NORMATIVO	2
6.	DIRECTRICES GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	2
7.	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	3
8.	DETERMINACION DEL MECANISMO DE EVALUACIÓN	3
9.	TIPOS DE COMPETENCIAS	3
10.	PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	6
11.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	6
12.	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUADORES.....	6
13.	CIERRE DEL PROCESO	8

ANEXOS

MATRIZ DE EVALUADORES

FORMULARIO DE EVALUACION

FORMULARIO DE RESULTADO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

1. INTRODUCCION

El procedimiento de Evaluación de Desempeño en la Cooperativa es un proceso formal y sistemático, para medir o determinar el grado de cumplimiento de las obligaciones de cada funcionario en el cargo que ocupa, mediante un método que permita estimar el valor del rendimiento de los funcionarios tomando como base criterios como; el desempeño actual, resultados alcanzados, competencias personales e indicadores de eficiencia.

El procedimiento de Evaluación de Desempeño de la Cooperativa, emplea el Modelo de Gestión por Competencias basado en una escala de calificación conductual, el mismo permite identificar el aporte que hace cada funcionario en el cargo que ocupa y el grado de cumplimiento de los criterios e indicadores definidos; con el propósito de poder identificar oportunidades de mejora, planes de capacitación y formación del personal, movilidad funcionaria, entre las principales.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Tiene el objetivo de establecer la metodología del proceso con la intención de que se constituya en motivador y dinamizador para el desarrollo personal y profesional de los funcionarios en la Cooperativa. El proceso de Evaluación de Desempeño permitirá lograr:

- Determinar las características y el procedimiento del Proceso de Evaluación de Desempeño con criterios acordes al cargo y a los objetivos institucionales de la Cooperativa.
- Aumentar la comunicación entre superior y subordinado para alinear los objetivos individuales, de área e institucionales.
- Propiciar la motivación de los funcionarios determinando mecanismos de superación y efectividad en el trabajo.
- Establecer la implicancia de los resultados de la Evaluación de Desempeño en la administración de los Recursos Humanos.

3. DEFINICIONES O CONCEPTOS

- **Evaluación de Desempeño;** Proceso formal de evaluar o apreciar mediante un sistema el aporte de cada funcionario al logro de los objetivos institucionales, o identificar el grado de cumplimiento de las obligaciones de los funcionarios, con el propósito de detectar falencias y potencialidades, así como retroalimentar, el diseño de cargos y la movilidad del personal,
- **Mecanismo de Evaluación;** Tipo de evaluación a los funcionarios que adopta la Cooperativa.
- **Competencias;** Todo conocimiento, aptitud, actitud, habilidad y destreza que se requiera para que los funcionarios de la institución hagan más eficiente el desempeño de su trabajo,

Elaborado por: Responsable de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General	Aprobado por: Consejo de Administración
Res. Adm. N° 28/2022	Vigencia: 20-10-2022	1 de 8

- **Objetividad;** Refiere a la imparcialidad con que se trata o se considera un asunto prescindiendo de las consideraciones y los criterios personales o subjetivos,
- **Imparcialidad;** Ausencia de inclinación en favor o en contra de un funcionario al obrar o al juzgar un asunto,
- **Periodicidad;** Frecuencia con la que aparece, sucede o se realiza una actividad en la institución,
- **Transparencia;** La capacidad que tiene persona para que otros entiendan claramente sus motivaciones, intenciones y objetivos,
- **Iniciativa;** Es la cualidad que posee un funcionario de poder por si mismos iniciar una actividad, bien sea comenzar un proyecto, o buscar soluciones a alguna problemática,
- **Matriz de evaluadores;** Formulario diseñado para el efecto,
- **Etapas de implementación;** Etapa que pone en marcha un proceso,
- **Escala de calificación;** Refiere a las categorías de calificación,
- **Retroalimentación;** Es el método que se utiliza para que los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

4. ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Es aplicable a todos los funcionarios de la Cooperativa tanto en la planta administrativa como en la planta técnica, los cuales hayan ingresado antes o durante el primer semestre del año en curso y hubieran superado satisfactoriamente el periodo de prueba permaneciendo mínimamente tres meses en el cargo actual al concluir la gestión sujeta de evaluación, caso contrario se evaluará el desempeño en el cargo anterior.

5. MARCO NORMATIVO

El presente Manual se basa para su funcionamiento en las siguientes normas:

- Ley General del Trabajo, Disposiciones Complementarias,
- Reglamento Interno de Personal.

6. DIRECTRICES GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para la creación del sistema de Evaluación de Desempeño de la Cooperativa se debe considerar básicamente lo siguiente:

- Análisis de la estructura organizacional, niveles jerárquicos, áreas.
- Análisis del Manual de Organización y Funciones.
- Definición de indicadores de desempeño.
- El criterio para la evaluación de desempeño debe estar basada en las tareas, las funciones, la responsabilidad de cada cargo.
- Los criterios para la evaluación de desempeño deben estar basados en la filosofía de la Cooperativa, expuesta en los valores, principios, misión y visión, enmarcados en los objetivos institucionales de la Cooperativa.

Elaborado por: Responsable de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General	Aprobado por: Consejo de Administración
Res. Adm. N° 28/2022	Vigencia: 20-10-2022	2 de 8

- Los responsables de realizar la evaluación serán: El Comité de Evaluación, mismo que estará conformado por la máxima autoridad ejecutiva de la Cooperativa o un representante, designado por éste, el Responsable de Recursos Humanos y el Jefe Inmediato Superior del funcionario.

Para el caso del Gerente General, será el pleno del Consejo de Administración la instancia que evalúe y para el caso del Auditor Interno, el Consejo de Vigilancia.

7. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Objetividad.** Se refiere a que el evaluador debe despojarse de todo prejuicio, de todo preconcepción, de calificaciones o incidentes que pudieron haber ocurrido y alejarse de los intereses personales del evaluador.
- Imparcialidad.** Alejado de prejuicios, favoritismos o rencillas basadas en compatibilidad de personas.
- Periodicidad.** Se refiere al periodo de tiempo en el cual es evaluado el funcionario de la Cooperativa.
- Transparencia.** El evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación, el procedimiento de retroalimentación debe cumplir con el objetivo de alinear objetivos individuales con los institucionales mejorando la comunicación.

8. DETERMINACION DEL MECANISMO DE EVALUACIÓN

El mecanismo de evaluación que se adopta en la Cooperativa es el de puntuación por factores, mismos que son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los funcionarios. Consistente en una evaluación integral para todos los cargos, la cual se utiliza para medir las competencias de los funcionarios.

Esta evaluación se basa en las relaciones y comportamientos que tiene el funcionario, de tal manera que la retroalimentación será un factor clave para consolidar el desempeño del trabajador, los equipos y la institución.

9. TIPOS DE COMPETENCIAS

La Cooperativa adoptará los siguientes criterios; Desempeño Actual, Resultados Alcanzados, Competencias Personales e indicadores de efectividad:

9.1 Criterio de Desempeño Actual. - Conocimiento del trabajo y cumplimiento de las funciones, establecidas en las descripciones del cargo y normativas internas y externas.

Según este criterio y las áreas o unidades se establecen las siguientes competencias:

- **Conocimiento del trabajo:** Cuenta con conocimiento de las funciones. Conoce el alcance de sus responsabilidades y los resultados que se esperan de su trabajo.
- **Solvencia técnica en el cargo:** Cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de sus funciones a nivel de formación y experiencia en concordancia con lo que se espera en el perfil del cargo establecido en el Manual de Organización y Funciones generando credibilidad técnica.

Elaborado por: Responsable de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General	Aprobado por: Consejo de Administración
Res. Adm. N° 28/2022	Vigencia: 20-10-2022	3 de 8

- **Compromiso con la Institución:** Se muestra comprometido con la institución, buscando constantemente el logro de objetivos comunes.

9.2 Criterio de Resultados Alcanzados. - Enmarcados dentro de las metas, por áreas y los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual de la gestión.

- **Gestión y logro de objetivos:** Cumplimiento de manera eficiente con las metas y objetivos de su puesto de trabajo en estricto apego a los procedimientos y disposiciones establecidas.
- **Cumplimiento de Normas Institucionales:** Conoce, cumple, acata, actúa dentro de las directrices y normas instituciones internas y externas. Evita originar incumplimiento.

9.3 Criterio de Competencias Personales. -

Atributos (habilidades, conocimientos, conductas, actitudes, y destrezas) que caracterizan a quien desempeña un trabajo de forma eficaz y que manifiestan en comportamientos observables y medibles. Las competencias personales diferirán según el nivel jerárquico del cargo que ocupa.

- **Supervisión equipos de trabajo:** Solo para personal que lidera grupos de trabajo, es decir que tiene dependientes. Competencia definida como: La capacidad para supervisar, consolidar y conducir un equipo de trabajo. Fija objetivos claros, realiza seguimiento e instruye ajustes cuando son necesarios. Fomenta la coordinación del equipo hacia el logro de resultados.
- **Iniciativa:** Tiene la habilidad para concebir y desarrollar ideas y planes innovadores. Se anticipa a los problemas y busca soluciones actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones para hacerlo.
- **Planificación y organización:** Muestra capacidad para planificar y organizar de manera efectiva sus actividades, organizar sus tiempos, determinando acciones y medios requeridos para alcanzar los resultados.
- **Enfoque a resultados:** Posee la habilidad para contribuir eficaz y eficientemente a la obtención de resultados, fija prioridades y hace seguimiento a los objetivos planteados para garantizar su cumplimiento.
- **Trabajo en equipo:** Muestra predisposición para participar activamente en proyectos conjuntos y en equipo en pro de una meta común. Orientación para comprender la repercusión de sus propias acciones en el éxito de las acciones en equipo.
- **Enfoque al cliente (socio y/o usuario):** Tiene la capacidad para comprender la importancia del cliente, preocuparse por identificar sus necesidades y anticiparse a buscar soluciones y alternativas a fin de aportar en la solución de sus problemas y/o demandas.

Elaborado por: Responsable de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General	Aprobado por: Consejo de Administración
Res. Adm. N° 28/2022	Vigencia: 20-10-2022	4 de 8

- **Comunicación efectiva:** Dar a conocer sus opiniones e ideas de forma clara y efectiva, escuchando al otro. Uso de la comunicación en todas sus dimensiones como una herramienta básica en el logro de sus tareas.

9.4 Indicadores de Efectividad. – Medidos como una relación porcentual que indica cuanto se obtiene a través del tiempo y en busca de la calidad de servicios.

- **Nº de Memorandums de felicitación o de reconocimiento - llamadas de Atención.** - Notas recibidas por aquellas buenas acciones o por un buen trabajo desarrollado, que han sido destacados dentro de la Cooperativa durante la última gestión.

Así también, amonestaciones escritas como consecuencia de incumplimientos y/o faltas del funcionario en el desenvolvimiento de sus funciones y otros relacionados al entorno de la cooperativa, durante la última gestión.

- **Nº de reclamos comprobados donde se determine responsabilidad del funcionario.** – Reclamos que pudieran ser efectivizados a través del buzón de reclamos y quejas, ODECO y otras instancias, con relación a la calidad del servicio y atención al socio y/o usuario.

10. PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias definidas serán ponderadas de acuerdo con los siguientes cuadros:

a. Ponderación de los Evaluadores. Ponderación sobre la base de 100 por el Comité de Evaluación, mismo que estará integrado por la máxima autoridad ejecutiva de la Cooperativa o un representante, designado por éste, el Responsable de Recursos Humanos y el Jefe Inmediato Superior del funcionario.

Para el caso del Gerente General, será el pleno del Consejo de Administración la instancia que evalúe y para el caso del Auditor Interno, el Consejo de Vigilancia.

b. Ponderaciones Correlacionadas.

El proceso de evaluación de desempeño cuenta con grupos de criterios de evaluación que, de manera integral, respondan a una evaluación global del colaborador, cada criterio con una ponderación propia para cada competencia.

A continuación, se desglosan los puntajes a obtener por cada una de las competencias de evaluación definidos en cada criterio:

Elaborado por: Responsable de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General	Aprobado por: Consejo de Administración
Res. Adm. N° 28/2022	Vigencia: 20-10-2022	5 de 8

DESEMPEÑO ACTUAL	PONDERACION
Conocimiento del Trabajo	10%
Solvencia Técnica	10%
Compromiso con la Entidad	10%
TOTAL PONDERADO	30%

RESULTADOS ALCANZADOS	PONDERACION
Gestión y logro de objetivos	20%
Cumplimiento de normas institucionales	10%
TOTAL PONDERADO	20%

COMPETENCIAS PERSONALES	PONDERACION
Supervisión de Equipos	5%
Iniciativa	5%
Planificación y organización	5%
Trabajo en Equipo	5%
Enfoque al cliente	10%
Comunicación Efectiva	5%
Tolerancia a presión de trabajo	5%
TOTAL PONDERADO	40%

Se adiciona a los indicadores por competencias, los indicadores de efectividad para la evaluación:

INDICADOR	PONDERACION
N° de Memorándums de llamadas de atención	5%
N° de reclamos comprobados donde se determine responsabilidad del funcionario	5%
TOTAL PONDERADO	10%

El puntaje mínimo de aprobación se establece en el 60% del 100% de calificación obtenida.

11. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La información será recolectada en un formulario, instrumento que será destinado a recolectar la información por los evaluadores acompañados del Responsable de Recursos Humanos, en función a las competencias establecidas.

12. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUADORES

Consistente en una matriz que determina quiénes son los evaluadores de cada funcionario según la estructura organizacional. En esta matriz se incluirá a los funcionarios que aún no fueron

Elaborado por: Responsable de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General	Aprobado por: Consejo de Administración
Res. Adm. N° 28/2022	Vigencia: 20-10-2022	6 de 8

ratificados en el cargo actual; pero que en la entidad tienen antigüedad para acceder a la evaluación de desempeño, considerando los niveles del mecanismo de evaluación de desempeño del anterior cargo.

13. CIERRE DEL PROCESO

Gerencia General, autoriza la realización de la retroalimentación al Responsable de Recursos Humanos, consistente en un proceso de comunicación entre el Responsable de Recursos Humanos y/o el inmediato superior y cada uno de los miembros de un área o equipo de trabajo para hacer una revisión del desempeño mostrado en el cumplimiento de sus actividades.

En esta etapa se tendrá las siguientes actividades:

- Reunión con el inmediato superior
- Establecer metas y expectativas.
- Llevar a cabo la retroalimentación de manera presencial y personal.
- Ser específico y ejemplificar el comportamiento.
- Hacer énfasis en lo que se puede cambiar o mejorar.

El principal objetivo de la retroalimentación es potenciar el talento y las competencias de los funcionarios. Después de realizada la retroalimentación, aceptada las fortalezas y las debilidades en procura de desarrollar las debilidades se realizará la entrega de la Evaluación de Desempeño que será firmado por los presentes, a fin de motivar a que ambas partes adopten conductas y comportamientos que contribuyan al mejor desempeño para el cumplimiento de metas y objetivos de la Cooperativa.

Concluida la retroalimentación, se firma en el Resultado de la Evaluación, tanto por el personal evaluado y el Responsable de Recursos Humanos, quien presentará un informe a la conclusión del proceso de Evaluación de Desempeño.

La Gerencia General con base al informe y los resultados obtenidos podrá utilizar la información para toma de decisiones en los siguientes aspectos:

a) Necesidades de Capacitación: Explotando al máximo la fase del cierre del proceso, en especial de retroalimentación, se tendrá información valiosa que oriente la estructura y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los funcionarios a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Es así que las debilidades detectadas en la Evaluación de Desempeño más los argumentos de los funcionarios en la retroalimentación serán aspectos que orienten la estructuración de los

Elaborado por: Responsable de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General	Aprobado por: Consejo de Administración
Res. Adm. N° 28/2022	Vigencia: 20-10-2022	7 de 8

tópicos y los contenidos del plan de capacitación anual de la entidad, de esta manera contribuir o robustecer la detección de necesidades de capacitación que se realiza de manera anual.

En el aspecto de desarrollo personal, las fortalezas encontradas en los funcionarios más los argumentos que pudieran recabarse en la retroalimentación servirán para poder ponderar al funcionario en el cuadro de sucesión o delinear su carrera dentro de la entidad.

b) Desarrollo Organizacional: La información recabada en todo el proceso de Evaluación de Desempeño ayudará a tener un panorama del funcionamiento actual, las razones que contribuyen y las que obstaculizan el funcionamiento, de la misma manera la información coadyuvará a clarificar cada perfil de cargo de la Cooperativa, las responsabilidades de cada puesto, las actividades, las expectativas del inmediato superior, el logro, de acuerdo a las expectativas.

De esta manera se podrá realizar los ajustes a los perfiles del cargo en cuanto a las funciones, responsabilidades y relaciones laborales; el proceso de esta manera puede ser insumo también para el ajuste a la estructura organizacional con el objetivo de dinamizar el funcionamiento.

c) Decisiones de Ubicación de Personal: Los resultados de la Evaluación de Desempeño servirán para proponer:

- En caso de ser destacados los puntajes del o los funcionarios y de contar con otros requisitos establecidos en la normativa al respecto, será un firme candidato a promociones y ascensos en su área en caso de existir vacancia en un nivel superior.
- En caso de contar los funcionarios con calificaciones regulares el funcionario podrá mantenerse en el actual puesto; pero acompañado de una supervisión y con otras medidas que contribuyan mejorar el desempeño del funcionario, también podrá optarse en designarlo a otro puesto del mismo nivel buscando aprovechar de mejor manera las potencialidades que pueda mostrar el funcionario.
- En caso de funcionarios con calificaciones bajas reincidentes en más de dos gestiones, podrán ser estos removidos a otros cargos de menor responsabilidad ante un inminente incumplimiento de sus funciones. debiendo esta información ser el antecedente de un proceso administrativo al funcionario.

Elaborado por: Responsable de Recursos Humanos	Revisado por: Gerencia General	Aprobado por: Consejo de Administración
Res. Adm. N° 28/2022	Vigencia: 20-10-2022	8 de 8