

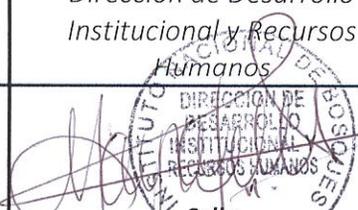


MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES – INAB –

Aprobación de Junta Directiva
Resolución No. JD.01.45.2017

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Departamento de Recursos Humanos

06 Noviembre 2017
Versión # 2

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Departamento de Desarrollo Institucional	Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Junta Directiva
 Sello	 Sello	 Sello

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS DEL MANUAL.....	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1. CAMPO DE APLICACIÓN	5
2. BASE JURÍDICA.....	5
3. JUSTIFICACIÓN.....	5
4. DEFINICIONES CLAVE.....	6
5. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	6
6. APLICACIONES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7
7. LA SUBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	8
8. ETAPAS DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	10
9. LAS EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO	12
10. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	12
Evaluación por Competencias	12
Competencias Generales.....	12
Competencias Gerenciales	13
Competencias Nivel Técnico Administrativo.....	13
Competencias Nivel Operativo.....	13
11. DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13
12. CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.....	14
13. EJECUCIÓN DEL PROCESO.....	14
14. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN	15
Proceso Metodológico.....	17
¿A quién Evaluar?	18
¿A quién Excluir?	18



Actividades a Desarrollar	18
Criterios de Evaluación	19
Escala de Evaluación	20
15. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	21
16. RETROALIMENTACIÓN	21
17. SEGUIMIENTO	22
18. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EL USUARIO	23
19. METODOLOGIA PARA LA EVALUCIÓN DE SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EL USUARIO	24
Aspectos generales	24
Tipos de encuesta	24
Diseño de las encuestas	24
Criterios de evaluación de la encuesta:	25
Proceso Metodológico:	26
¿A quién evaluar?	26
¿A quién excluir?	26
Determinación de la muestra	27
Actividades a desarrollar en la encuesta	27
ANEXOS	29



INTRODUCCIÓN

El Departamento de Recursos Humanos de acuerdo a lo establecido en el Artículo 22 del Reglamento Interior de trabajo del Instituto Nacional de Bosques INAB, aplicará de aceptarse la propuesta de forma anual y con carácter obligatorio, el proceso de Evaluación del Desempeño, a los trabajadores con el propósito de determinar periódicamente la calidad de su rendimiento en la ejecución de las tareas inherentes al puesto que ocupan.

El proceso de Evaluación del Desempeño ha venido innovando año tras año de acuerdo a la actualización de métodos que se han venido implementando en materia de evaluación, con el propósito de identificar las áreas y o personas en las que nuestra Institución se encuentra débil, con el afán de instruir o corregir su desempeño, y con esto alcanzar altos niveles de eficiencia.

Se presentan los aspectos a considerar en el proceso, para la implementación de la Evaluación del Desempeño.

A solicitud de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Bosques, el presente documento incorpora un apartado para evaluar el servicio al cliente interno y al usuario. Dicha metodología y su aplicación formaran parte de la evaluación del desempeño y será considerada con valor porcentual al total de la calificación de cada colaborador de forma individual.



OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al fortalecimiento del personal del Instituto Nacional de Bosques –INAB–, fomentando la eficacia a través de la implementación de la Evaluación del Servicio y del Desempeño, dirigida a los colaboradores de las diferentes Direcciones Sustantivas, Direcciones y Unidades de apoyo, Oficinas Regionales y Subregionales de todo el país.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar la eficacia de los trabajadores(as), estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en el servicio público.
- Identificar el potencial de desarrollo de los trabajadores(as), estimulando sus deseos de superación y guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y trabajadores, para el logro de las metas institucionales.
- Valorar la forma en que el trabajador(a) mediante el desempeño de las tareas asignadas, procura y logra una mayor productividad, reconoce el nivel futuro de esfuerzo requerido en ese logro, así como la calidad de su rendimiento, grado de eficiencia y satisfacción demandados.
- Evaluar la satisfacción del servicio al cliente interno y al usuario de la institución bajo un enfoque de servicio y gestión.



1. CAMPO DE APLICACIÓN

El presente Manual será de aplicación y observancia obligatoria para todos los trabajadores del Instituto Nacional de Bosques.

Por otro parte, la aplicación de la técnica de evaluación propuesta debe de cubrir específicamente al personal permanente dentro de la estructura organizacional quienes por su naturaleza se constituyen como servidores públicos.

Este instrumento pretende ser una herramienta principal de desarrollo de personas, ayudando a identificar puntos de mejora y el desarrollo del personal involucrado y evaluado a nivel de sus competencias y del servicio que presta tanto al cliente interno como al usuario de la Institución.

2. BASE JURÍDICA

- Constitución política de la República de Guatemala.
- Decreto Legislativo No. 101-96 “Ley Forestal”.
- Código de Trabajo.
- Resolución de Junta Directiva del INAB JD.07.05.2013 “Reglamento Interior de Trabajo del INAB”.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente Manual de Evaluación del Desempeño tiene la finalidad de diseñar un proceso que permita evaluar las competencias y capacidades personales y profesionales de los empleados del Instituto Nacional de Bosques –INAB-, respecto a la realización de las actividades y funciones que le han sido encomendadas. Particularmente el Manual se sustenta en dos grandes premisas:

La primera implica garantizar que la implementación dé fiel cumplimiento al marco regulatorio pertinente que se fundamenta en la Base Jurídica que lo norma, por otra parte una segunda premisa que aborda aspectos de tipo político, económico y social que en el actual contexto demanda el fortalecimiento de las instituciones del estado y sus gestiones.

Este instrumento también contempla la evaluación del servicio prestado por cada colaborador al cliente interno y al usuario, con el objeto de medir el grado de satisfacción del servicio a nivel Institucional.



4. DEFINICIONES CLAVE

Para una mejor comprensión y aplicación del manual y particularmente del método de evaluación del desempeño, se definen a continuación de forma breve y sencilla los principales conceptos utilizados.

¿Qué es la evaluación?

Consiste en determinar de forma sistemática el mérito y el valor que representa para el INAB los logros producidos por sus colaboradores.

¿Qué es desempeño?

Es el rendimiento que manifiestan los empleados en el cumplimiento de sus funciones y actividades inherentes a su puesto de trabajo.

¿Qué son factores de evaluación del desempeño?

Constituyen los elementos condicionales seleccionados por el Instituto a través de los cuales se podrá medir el desempeño de los empleados.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Constituye un procedimiento que implica el uso de un método que permite estimar el rendimiento de los empleados tomando en consideración el comportamiento de éstos y los resultados obtenidos en sus puestos de trabajo.

¿Qué es el método de evaluación del desempeño?

Es el procedimiento a través del cual se aplica la técnica que permite realizar la evaluación del desempeño considerando los factores que fueron seleccionados por el instituto para realizar la medición.

5. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La participación del trabajador(a) en la apreciación de su desempeño en el trabajo, se justifica ampliamente por la importancia que las personas tienen para el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos institucionales.

La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del trabajador, que permite fundamentar los planes de mejora que reduzcan brechas del rendimiento demostrado.



El sistema de Evaluación del Desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y a las circunstancias que caracterizan la participación individual y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

El sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo trabajador(a) tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de INAB, además de observar su nivel de compromiso con los mismos.

6. APLICACIONES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Algunas de las principales aplicaciones de la Evaluación del Desempeño son:

- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Conceder permisos, incentivos salariales y promociones (carrera administrativa) del personal.
- Sustentar criterios para: la reducción forzosa de personal o políticas de retención de los mejores trabajadores(as).
- Establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos y reubicación de trabajadores(as) para la mejor disposición de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- Establecer incentivos no salariales para satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los trabajadores(as).
- Reconocer los méritos demostrados por el trabajador(a).
- Alcanzar los objetivos Institucionales.
- Orientar a los trabajadores(as) para que su trabajo satisfaga las expectativas de la Institución.
- Validar procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.



7. LA SUBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La subjetividad puede sesgar el proceso de evaluación del desempeño, debido a la aplicación que hace el evaluador o la evaluadora de los instrumentos y criterios técnicos usados en la medición del desempeño.

Esta subjetividad depende básicamente de las circunstancias en que se dé la apreciación sobre el desempeño, ya que ésta puede ser influida por cuestiones emocionales, y en general, por los sentimientos del evaluador o la evaluadora. Algunas de las manifestaciones más comunes de la subjetividad en la evaluación del desempeño son:

INDULGENCIA-SEVERIDAD: Cuando se enfoca a ser demasiado severos se dice que cometen error de severidad, y si son demasiado benévolo cometen el error de indulgencia. Ambas posiciones extremas afectan negativamente el proceso y el resultado de la evaluación del desempeño.

EFFECTO DE HALO: Es la tendencia general a enfocar la atención en una característica personal (positiva o negativa) y evaluar el desempeño del trabajador(a), en función de la característica a la que el evaluador o la evaluadora asigna más importancia.

ERROR DE TENDENCIA CENTRAL: Algunos evaluadores o evaluadoras se muestran renuentes a expresar juicios extremos sobre el desempeño de sus trabajadores(as). Esta renuencia da como resultado la tendencia a asignar calificaciones promedio a todos los evaluados. Con esto, los evaluadores(as) ocultan las debilidades de los trabajadores(as) que no alcanzan los niveles de desempeño exigidos y perjudican a los que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente. Un ejemplo de esto, sería la tendencia a calificar, preferiblemente, con BUENO o MUY BUENO la labor de los trabajadores (as).

ERROR DE SEMEJANZA: Cuando el evaluador o la evaluadora juzga a sus trabajadores(as) basándose principalmente en las cualidades que comparte con ellos incurre en el error por semejanza. Por ejemplo, quien se considera pasivo (a) evaluaría a los trabajadores (as) concentrándose en ese rasgo. Esto provoca que los que posean este rasgo salgan beneficiados, en perjuicio de aquellos que no lo posean.



PREJUICIOS PERSONALES O ESTEREOTIPOS: Cuando el evaluador o la evaluadora sostienen a priori una opinión personal anterior a la evaluación basada en características atribuibles a un grupo, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

EFFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES: Es la tendencia a medir el desempeño con base en los acontecimientos más recientes, dejando al margen el resto de eventos ejecutados por los trabajadores (as) durante el período de evaluación.

PREFERENCIA PERSONAL: Los sentimientos personales del evaluador o la evaluadora hacia el evaluado (a) pueden afectar drásticamente la objetividad de la evaluación, en forma negativa o positiva.

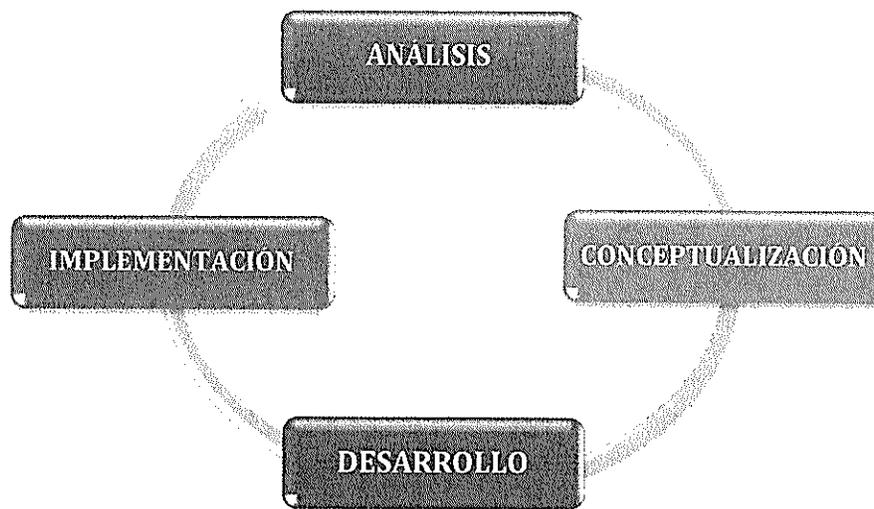
Es importante que los evaluadores y evaluadoras tomen en cuenta las siguientes recomendaciones, para minimizar el efecto de estas manifestaciones o tendencias en los resultados de la evaluación del desempeño:

- Tener acceso al resultado de la última Evaluación de Desempeño de cada trabajador (a).
- Definir conjuntamente con sus trabajadores (as) las metas o expectativas y resultados del desempeño que se esperan alcanzar durante el ciclo de evaluación.
- Utilizar el Formulario de Expectativas y Resultados del Desempeño e indicar las metas, expectativas, logros o resultados del desempeño que se desea alcanzar durante el período de evaluación.



8. ETAPAS DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño permite que los empleados sean medidos en términos de las competencias de forma individual y su nivel de contribución a la gestión del Instituto Nacional de Bosques –INAB-. Se entiende que la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la prestación de servicios propiamente dichos. Como todo ciclo consta de las siguientes etapas.



La primera etapa de este proceso es el análisis de los métodos existentes para realizar este tipo de evaluación que permiten comprobar el nivel de cumplimiento de objetivos de forma individual. Esta etapa concluye con la selección del método de evaluación. Para aplicación del Instituto Nacional de Bosques –INAB-, se eligió el Método de Escala Grafica Discontinuo, ya que se ajusta al proceso y es de fácil comprensión y aplicación.

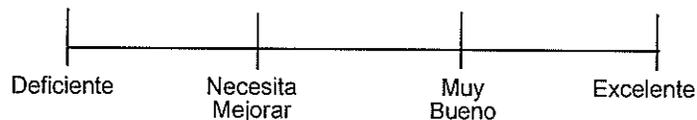
Se eligió el método de escala gráfica, porque se considera que es el que más se ajusta al proceso de profesionalización que actualmente prestan sus servicios al Instituto Nacional de Bosques –INAB-, como servidores públicos.

El método de evaluación individual mediante Escala Grafica puede realizarse mediante varios procesos de clasificación dentro de los que se eligió el siguiente:



Método de escala grafica discontinuo

Es el más recomendado debido a que especifica exactamente el resultado de la evaluación las escalas a utilizar serán las siguientes:



Se aplicará el método de evaluación grafica discontinua, ya que este permite calificar a todos los evaluados anotando los puntos de calificación que mejor describa su nivel de desempeño en cada característica que conforma los factores a evaluar, posteriormente se suman, totalizan y promedian los valores asignados a cada pregunta planteada.

Con el método seleccionado se procede a conceptualizar los puntos clave dentro del proceso, los cuales están conformados por la definición de los actores involucrados.

Cumplida la etapa anterior se procede al desarrollo que consiste en el diseño y elaboración de los instrumentos que serán aplicados para medir el desempeño de los empleados; el diseño de estos debe facilitar la comprensión y aplicación de los mismos. Los factores que se medirán están compuestos por una serie de preguntas planteadas a través de las cuales se medirá el nivel de cumplimiento de los mismos.

La etapa siguiente es la implementación que no es más que la puesta en marcha del método seleccionado para el desarrollo de la evaluación



9. LAS EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO

La utilización del formulario Expectativas y Resultados del Desempeño, como un instrumento auxiliar de planificación del trabajo en función del rendimiento requerido, tiene como objetivo plantear las metas, expectativas, resultados o logros que se desea alcanzar durante el año en que comprende el ciclo de evaluación.

Para ello, se recomienda que al inicio de cada ciclo de evaluación, el evaluador (a) se reúna con sus trabajadores (as) para definir conjuntamente los **compromisos de desempeño** (expectativas, metas - resultados o logros) que cada uno asumirá y cumplirá durante el año, partiendo de las áreas de mejora detectadas en la evaluación anterior, esto con la finalidad de brindar un seguimiento que permita reducir las brechas detectadas.

Estos compromisos individuales deben ser realistas y no simples aspiración desvinculadas de la realidad institucional (misión – visión – objetivos – proyectos), las capacidades del trabajador (a), y los recursos materiales y tecnológicos disponibles para la ejecución del trabajo.

10. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Evaluación por Competencias

Para la evaluación de las competencias tanto personales como institucionales, se han desarrollado, de acuerdo a cuatro niveles jerárquicos:

- a) Generales
- b) Gerenciales
- c) Técnico administrativo
- d) Operativo

Competencias Generales

Estas competencias están diseñadas para ser evaluadas a todo el personal de la Institución, entre ellas tenemos:

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Orientación a la calidad
- Trabajo en equipo



Competencias Gerenciales

Estas competencias están diseñadas para todos los Directores, Jefes de Unidad y Jefes de Departamento. Entre ellas tenemos:

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo
- Impacto e influencia
- Innovación

Competencias Nivel Técnico Administrativo

Estas competencias están diseñadas para todos los técnicos forestales, asistentes, secretarías y promotores. Entre ellas tenemos:

- Compromiso con la organización
- Búsqueda de información
- Innovación

Competencias Nivel Operativo

Estas competencias están diseñadas para todos Guarda recursos, conserjes y pilotos. Entre ellas tenemos:

- Administración de los recursos
- Iniciativa
- Uso efectivo del tiempo

11. DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación debe ser difundido ampliamente con el objeto de informar a los participantes sobre los objetos y beneficios esperados. No es aconsejable realizar evaluaciones sin una comunicación previa que aclare la naturaleza del sistema.

Cómo mínimo deben darse a conocer los aspectos siguientes:

- Objetivos del programa
- Formas de evaluación

Los medios de comunicación dependerán de los recursos disponibles, siempre buscando utilizar aquellos que tengan la mayor efectividad y estén acorde a la cultura de la Institución.



12. CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

En la administración tradicional de Recursos Humanos no se capacitaba a los evaluadores, simplemente se asumía que poseían una comprensión de los objetivos del sistema y que las instrucciones de evaluación eran suficientes. Sin embargo, son numerosos los errores originados por la falta de preparación previa de los evaluadores.

El Departamento de Recursos Humanos deberá a los evaluadores sobre la manera de realizar la evaluación.

Los siguientes puntos deben ser abordados en la capacitación:

- Objetivos del Sistema de Evaluación
- Definir claramente qué se evaluará. (Comportamientos, resultados, etc.)
- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación
- Reducción de los errores de calificación (halo, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, etc.)
- Forma adecuada de dar retroalimentación
- Técnicas de observación del desempeño
- Instrumento para elaborar el plan de mejora

13. EJECUCIÓN DEL PROCESO

Consiste en llevar a cabo el proceso de evaluación. Previamente debe haberse definido los siguientes aspectos:

- Periodicidad de las evaluaciones: la misma se realizará anualmente, con la finalidad de brindar un seguimiento al proceso e implementar una cultura de evaluación.
- Formato de evaluación: papel y lápiz (formato impreso) o en computadora.



14. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

El Instituto Nacional de Bosques –INAB- cuenta con aproximadamente 690 colaboradores. Dentro del mismo existen Direcciones Sustantivas, Direcciones de Apoyo y Unidades de Apoyo.

El desarrollo de la Evaluación del Desempeño tiene como principal objetivo mantener una base de información sobre el desempeño individual y colectivo del personal de Instituto Nacional de Bosques –INAB-, con base en investigaciones periódicas, realizadas para aplicar las acciones correctivas y/o de mejora de oportunas en la gestión del talento humano, que permitan identificar los niveles de cumplimiento de los indicadores de resultados y de las competencias.

La mejor forma de garantizar la confiabilidad es que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de toda la Institución.

Para poder realizar la evaluación del desempeño se elaboraron formularios que recaban la información relacionada con el grado o nivel de cumplimiento de las competencias laborales e institucionales del personal.

La evaluación se realizará a través de la siguiente escala basada en competencia por medio de cuatro formularios dirigidos de la siguiente manera:

FORMULARIO	ESCALA	PERSONAL DIRIGIDO
FED-001-2017	Gerencial	Subgerente, Director(a), Jefe(a) de Unidad, Coordinador(a), Jefe(a) de Departamento, Director(a) Regional, Director(a) Subregional, Encargado(a), Administrador(a) de Parque, Administrador(a) de Finca.
FED-002-2017	Técnica Administrativa	Secretaria(o), Asistente, Auxiliar, Analista, Recepcionista, Auditor(a), Procurador(a), Programador(a), Digitalizador(a), Delegado(a), Responsable, Técnico(a), Supervisor(a) de Certificados, Visor(a) de Certificados, Registrador(a), Administrador(a) Base de Datos.



FED-003-2017	Técnica Forestal	Técnico(a) Forestal I y II, Promotor(a) Forestal.
FED-004-2017	Operativa	Conserje, Piloto- Mensajero(a), Escalador(a), Guarda recursos



Proceso Metodológico

La Figura 1 muestra la secuencia completa del proceso para el desarrollo de la evaluación del desempeño.

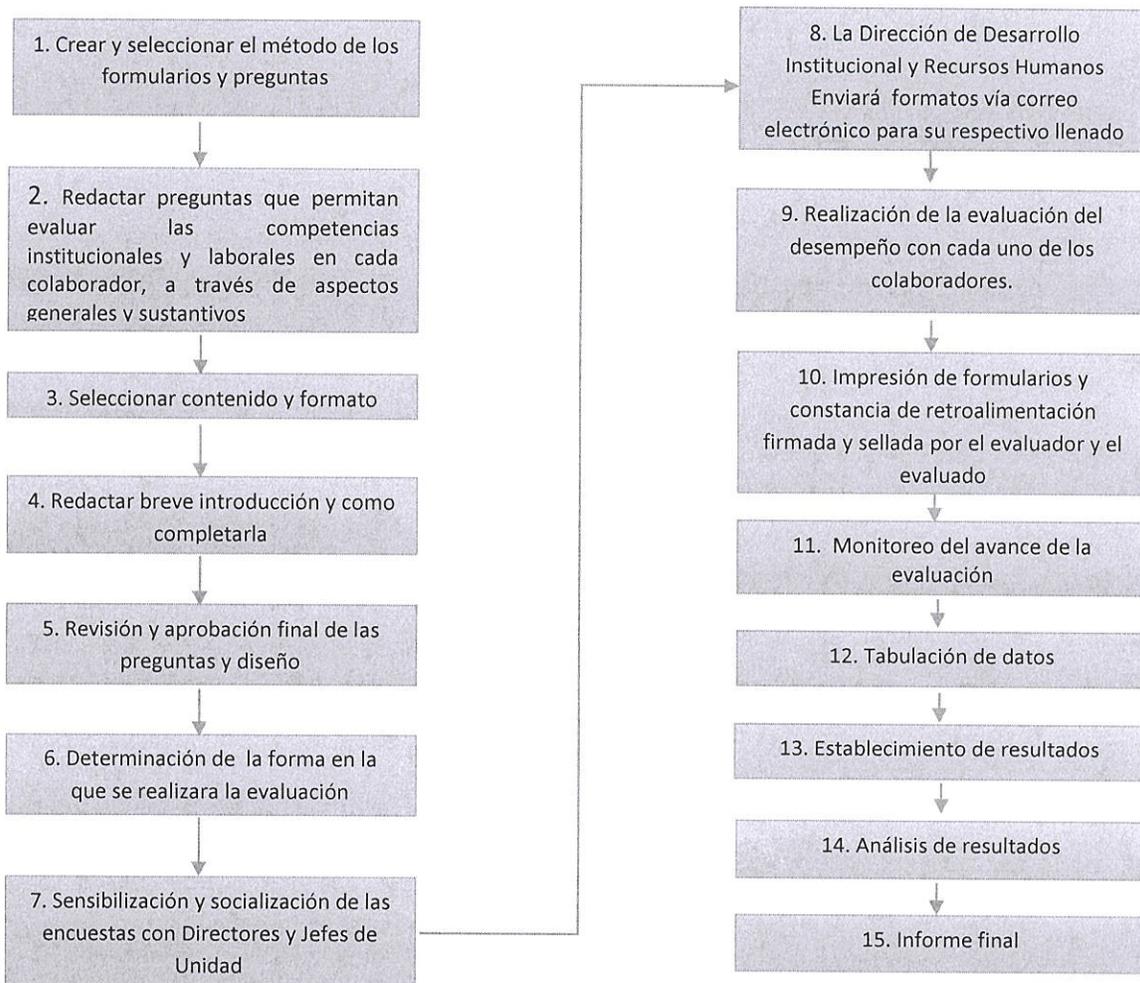


Figura 1. Secuencia del proceso para la evaluación del desempeño

La metodología a seguir se centrará en la aplicación de instrumentos (formularios) de carácter cualitativo, por tanto estadístico, en donde se recolectaran los datos de la evaluación del desempeño.



¿A quién Evaluar?

La evaluación del desempeño estará dirigida y deberá de ser aplicada a todos los trabajadores del Instituto Nacional de Bosques –INAB-, que cuenten con más de dos (02) meses de estar laborando dentro de la Institución. Derivado que al contar con un puesto establecido, reflejaran de manera fidedigna su desempeño laboral.

¿A quién Excluir?

Los colaboradores que no serán sujetos de evaluación, serán los de reciente ingreso o que tengan dos o menos de dos meses de estar laborando para la institución.

Así mismo, no se considerarán sujetos de evaluación con la presente metodología al personal que se desempeñe por contrato de prestación de servicios técnicos y profesionales, bajo los renglones 189 y 029.

Actividades a Desarrollar

La aplicación de la evaluación abarcará a todas las direcciones y unidades que integran la Institución, las cuales tienen un número de trabajadores diferentes a los cuales se les aplicaran los formularios considerando para el efecto el criterio de exclusión arriba descrito.

Los formularios que se utilizarán como recolector de información, cuentan con preguntas cerradas que servirán para determinar el grado de cumplimiento de las competencias laborales e institucionales en cada uno de los colaboradores.

1. ¿Cómo se llevara a cabo?

- a. La dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos enviara vía correo electrónico a cada Dirección, Jefatura y Región, los formularios en formato digital para la realización de la evaluación del desempeño.
- b. Las Direcciones y Unidades será las responsables de la implementación de la evaluación del desempeño de forma directa en el personal que está bajo su responsabilidad; así mismo deberá de velar que todo aquel responsable que maneje personal o tenga personal bajo su dirección realice la evaluación en cada uno de los niveles a su cargo (la evaluación del desempeño es en cascada).
- c. Los responsables de realizar la evaluación deberán de llenar los respectivos formularios digitales, deberán elegir el formulario que le corresponda para realizar la evaluación dependiendo del puesto del colaborador a evaluar, y proceder a calificarlo.
- d. Una vez finalizada la evaluación deberá de imprimir los formularios, firmarlos tanto el evaluador como el evaluado, debiéndose consignar también el sello de la Dirección, Unidad o Departamento a su cargo. También



deberá de llenar e imprimir el formulario de constancia de retroalimentación recibida, el cual debe de ser firmado por ambas partes y de este deberán de entregar el original al colaborador y copia al expediente de la evaluación.

- e. Los formularios impresos y firmados deberán de remitirse a través de oficio dirigido a la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos, en las fechas que se establezcan para el efecto.
- f. Los formularios digitales deben de grabarse con el nombre de cada colaborador evaluado y acopiado en una carpeta por Dirección, Jefatura o Región y deberán de remitirse vía correo electrónico a la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos.

II. ¿Cómo se realizará el Análisis?:

- a. Los resultados de cada colaborador se llevaran a términos porcentuales (80%) que corresponde a referida evaluación.
- b. Se presentaran los resultados a través de tablas, que ayudaran de gran manera, a identificar las mejoras como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

Criterios de Evaluación

Los formularios contemplan preguntas adecuadamente estructuradas, lo que facilitará obtener mayor exactitud en los resultados. Es recomendable que se califique a cada colaborador con base en su nivel de cumplimiento y desempeño, basándose para el efecto en la escala establecida en los formularios para el efecto siendo esta la siguiente describiéndola de menos a más:

- Deficiente;
- Necesita mejorar;
- Muy bueno;
- Excelente.

Se debe de recordar que a cada una de ellas se le asigna un valor y sólo puede marcarse una opción. Se considerará un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

Cada formulario está estructurado para cada uno de los niveles establecidos en la escala de evaluación.

Los formularios constan de dos partes, la primera que evalúa aspectos generales y la segunda evalúa aspectos sustantivos.

Para la establecer la puntuación total de los cumplimientos en cada uno de los apartados se utilizará la siguiente formula:



Puntuación total del apartado (%) = 100 x suma puntos del apartado / (4 x número cuestiones aplicables).

Se estableció que la Evaluación del Desempeño tendrá un peso total del 80%, el 20% restante corresponderá a la evaluación del servicio prestado al cliente interno y/o usuario.

Escala de Evaluación

CATEGORIA	PUNTAJE	RANGO	DEFINICIÓN
EXCELENTE	4	91-100	Nivel de desempeño sobresaliente que supera lo requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando
MUY BUENO	3	76-90	Cumple de forma óptima el nivel de desempeño requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando
NECESITA MEJORAR	2	61-75	Cumple el nivel de desempeño requerido para ejercer el cargo en la competencia que se está evaluando pero requiere de mayor especialización
DEFICIENTE	1	0-60	Nivel de desempeño que presenta claras debilidades para ejercer de manera eficaz el cargo en la competencia que se está evaluando



15. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar con la comparación contra un estándar.

En este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparadas contra un estándar establecido de antemano, o sea el Manual de Competencias y los perfiles laborales.

El análisis de resultados lo realiza únicamente la persona designada el Departamento de Recursos Humanos, utilizando una escala de efectividad. Como se explicara anteriormente, la escala de efectividad es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del colaborador.

16. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación consiste en informar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva, la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- Estar orientada al desarrollo y no al castigo.
- Ser descriptiva en lugar de calificativa.
- Específica y basada en datos.
- Sensible a las necesidades del evaluado.
- Entrega en un momento y situación oportunos.

Enfocada en comportamientos bajo el control del colaborador y no en rasgos de personalidad ni en situaciones fuera del control de la persona.

El resultado de la retroalimentación es la elaboración conjunta (evaluado y evaluador) de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación. La discusión de fortalezas y necesidades de desarrollo es ciertamente importante, pero no basta por sí misma para cambiar los comportamientos débiles, es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios requeridos para cubrir las necesidades y un programa de incentivos que refuerce las conductas de trabajo deseables.

Los modelos de competencias, al estar enfocados en comportamientos observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de necesidades de desarrollo.



17. SEGUIMIENTO

Esta fase se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.

El análisis de las siguientes preguntas puede ser útil para estimar la eficacia del sistema:

- ¿En qué medida el sistema de gestión del desempeño contribuye a que la Institución cumpla sus objetivos estratégicos?
- ¿Qué tan satisfechos están los participantes del sistema de evaluación?
- ¿En qué medida el sistema de gestión del desempeño está integrado y es complementario a otros componentes de la gestión de recursos humanos?
- ¿Existe personal responsable que maneje el sistema?



18. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EL USUARIO

El INAB busca conocer de forma concreta el grado de satisfacción de la atención y el servicio del usuario ¹ y del cliente interno², cuáles son sus percepciones sobre el servicio que se presta así como del ambiente laboral interno donde se realizan todas las actividades.

Se ha determinado que para la medición de la satisfacción de la atención y el servicio al usuario y del cliente interno se debe contar con un instrumento o herramienta (encuesta) para la evaluación de la satisfacción con relación al servicio y el grado de efectividad en aspectos de gestión, lo que permitirá conocer el grado actual en el que se encuentra la satisfacción del servicio.

Con la ejecución de este instrumento o herramienta se tiene como propósito llegar a una serie de resultados y conclusiones que permitan a la Institución tomar medidas para aumentar la satisfacción del cliente interno y del usuario. Este instrumento formará parte de la Evaluación del Desempeño y será ponderado con un valor de veinte puntos.

¹**Usuario:** Son aquellas personas, empresas, organizaciones, etc., que no pertenecen a la Institución y que habitualmente solicitan un servicio.

² **Cliente Interno:** Son aquellos colaboradores del INAB, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativa, administrativa o ejecutiva, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.



19. METODOLOGIA PARA LA EVALUCIÓN DE SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EL USUARIO

Aspectos generales

El desarrollo de la Evaluación de Satisfacción de la atención y el servicio al cliente interno y el usuario comprende en primera instancia determinar quiénes son los clientes internos y quienes son los usuarios, para después elaborar dos tipos de encuestas, una para cada tipo de individuo, con la intención de obtener la información necesaria que nos ayude a determinar el grado de satisfacción con relación a la atención y servicio, y con ello desarrollar mejoras institucionales.

Tipos de encuesta

- **Encuesta para evaluar la satisfacción del usuario:** Contiene elementos de medición relacionados con la atención y gestión de servicio, su finalidad pretende determinar el grado de satisfacción del usuario hacia la Institución. *(Ver anexo: Evaluación de la satisfacción del usuario)*
- **Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente interno:** Contiene elementos de medición relacionadas con la atención y servicio interno, su finalidad pretende determinar de una manera más práctica y efectiva la satisfacción laboral entre los colaboradores de la Institución. *(Ver anexo: Evaluación de la satisfacción del cliente interno)*

Diseño de las encuestas

Las encuestas que se utilizaran como recolector de información del usuario y del cliente interno, están diseñadas con preguntas filtro, preguntas cerradas y una pregunta abierta que servirán para determinar cuál es el grado de satisfacción de los usuarios y de los clientes internos.

Ambas encuestas constan de ocho preguntas, que recogen los principales elementos para determinar el grado de satisfacción, además es un número adecuado y ágil para la pronta respuesta de los usuarios y los colaboradores. Los instrumentos (encuestas) han sido previamente validados para garantizar su correcta comprensión, aplicación e interpretación.



Criterios de evaluación de la encuesta:

La encuesta contempla preguntas adecuadamente estructuradas, lo que facilitará obtener mayor exactitud en los resultados. Sí es recomendable que se responda a cada pregunta de la encuesta acorde a la escala correspondiente, donde la escala está clasificada de la siguiente manera:

ESCALA	DEFINICIÓN
Muy insatisfecho	La calidad del servicio prestado está muy por debajo de lo requerido.
Insatisfecho	La calidad del servicio prestado denota debilidades en lo que le ha sido requerido.
Indiferente	La calidad del servicio prestado no es óptimo pero cumple con lo requerido.
Satisfecho	La calidad del servicio prestado es óptimo para ejercer lo que le ha sido requerido.
Muy satisfecho	La calidad del servicio prestado es sobresaliente y supera lo requerido.

Se debe de recordar que a cada una de ellas se le asigna un valor y sólo puede marcarse una opción. Se considerará un dato inválido cuando se marquen dos o más opciones.



Proceso Metodológico:

En la Figura 2 se muestra la secuencia completa del proceso para la evaluación de la encuesta de satisfacción de la atención y el servicio al cliente interno y al usuario.

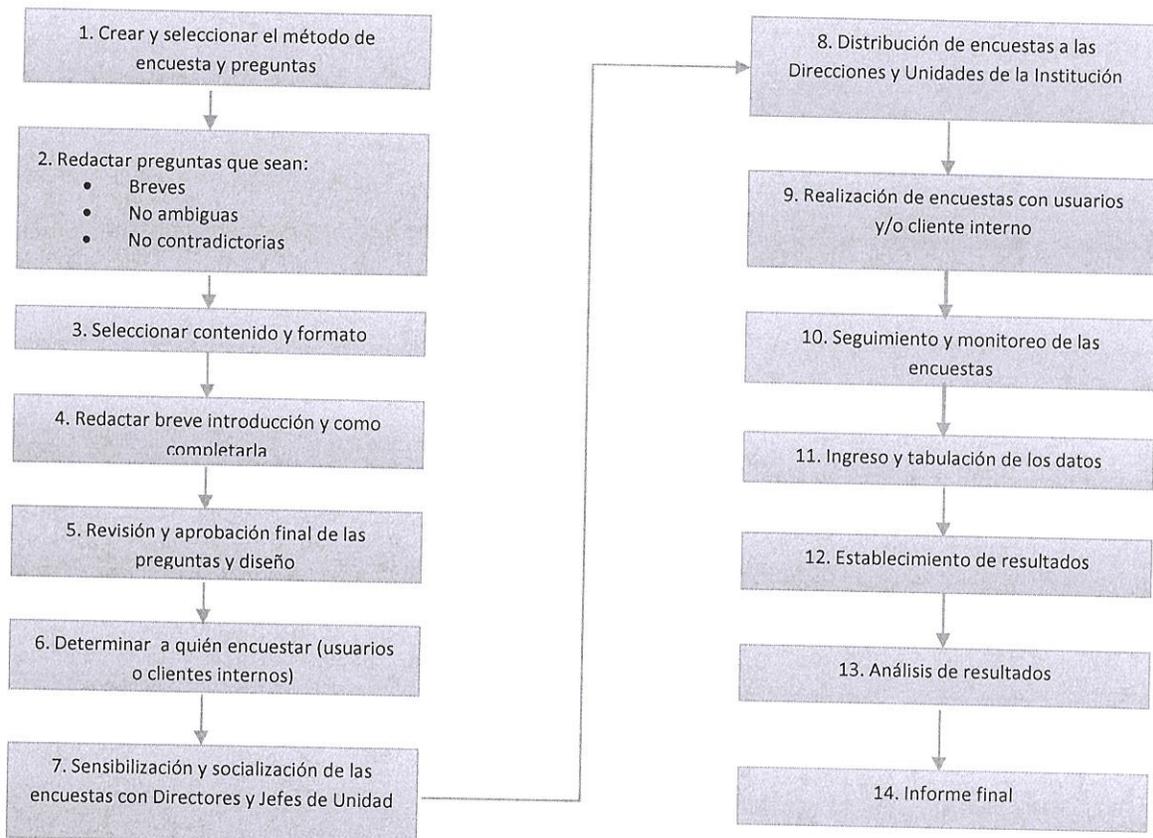


Figura 2. Secuencia del proceso para la evaluación de la encuesta de satisfacción de la atención y el servicio al cliente interno y al usuario.

¿A quién evaluar?

Se tiene previsto evaluar a todos los colaboradores del Instituto Nacional de Bosques –INAB– que cuenten con más de dos meses de estar laborando dentro de la Institución. Ya que éstos, al contar con un puesto establecido, reflejarán de manera más fidedigna su desempeño en lo relativo a la prestación de servicio tanto al cliente interno como al usuario.

¿A quién excluir?

No se evaluarán a todos los colaboradores que cuenten con dos meses o menos de estar laborando para la Institución, así mismo no se considerarán sujetos de evaluación con la presente metodología a los colaboradores que presten servicios técnicos y profesionales bajo los renglones 029 y 189.



Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra objeto de estudio y evaluación en la medición de la satisfacción de la atención y del servicio al Cliente Interno y al Usuario, se tomó como universo el listado de empresas a las que se les presta un servicio externo en cada Región, para ello las Regiones Departamentales proporcionaron listados de las empresas y usuarios a los cuales les brindan un servicio, y sobre la base de cada universo se estableció la muestra de forma proporcional, estandarizándose en 3 evaluaciones, para ambas evaluaciones por lo que deberán de aplicarse de forma aleatoria.

Actividades a desarrollar en la encuesta

La aplicación de la encuesta abarcará todas las Direcciones y Unidades que integran la Institución, las cuales tienen un número de trabajadores diferentes a los que se les aplicaran las encuestas de acuerdo al criterio de exclusión antes descrito y el que sea aplicable al criterio de tipo de cliente con el que tienen relación.

III. ¿Cómo se llevará a cabo?

- a. La dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos distribuirá las encuestas vía correo electrónico a cada Dirección y Unidad del INAB, estableciendo la metodología y el tiempo de entrega de las mismas.
- b. Cada Director(a) y Jefe(a) de Unidad serán los responsables de la adecuada utilización de las encuestas.
- c. Los jefes inmediatos tendrán la administración de las encuestas de cada subalterno, (deberán contar con 3 por colaborador).
- d. Deberán de ser asignadas de forma aleatoria por individuo a evaluar ya sea cliente interno o usuario (dependiendo cual le corresponda).
- e. Aquellos colaboradores que tengan evaluaciones de ambos tipos, también deben de contar con 3 encuestas para que puedan ser evaluados (el resultado de estas se promediará).
- f. Las evaluaciones del cliente interno deberán de ser impresas y entregadas a la persona que realizará la evaluación para su respectivo llenado a mano.
- g. Las evaluaciones del Usuario podrán enviarse en formato digital al usuario para su llenado y posterior recepción, también podrá imprimirse y llenarse a mano si el Usuario es abordado en las oficinas de las Institución.
- h. Luego de ser evaluados todos los colaboradores que pertenezcan a la Dirección o Unidad, estas evaluaciones deberán de ser remitidas en forma física y digital a través de un oficio a la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos.



IV. *Análisis de resultados:*

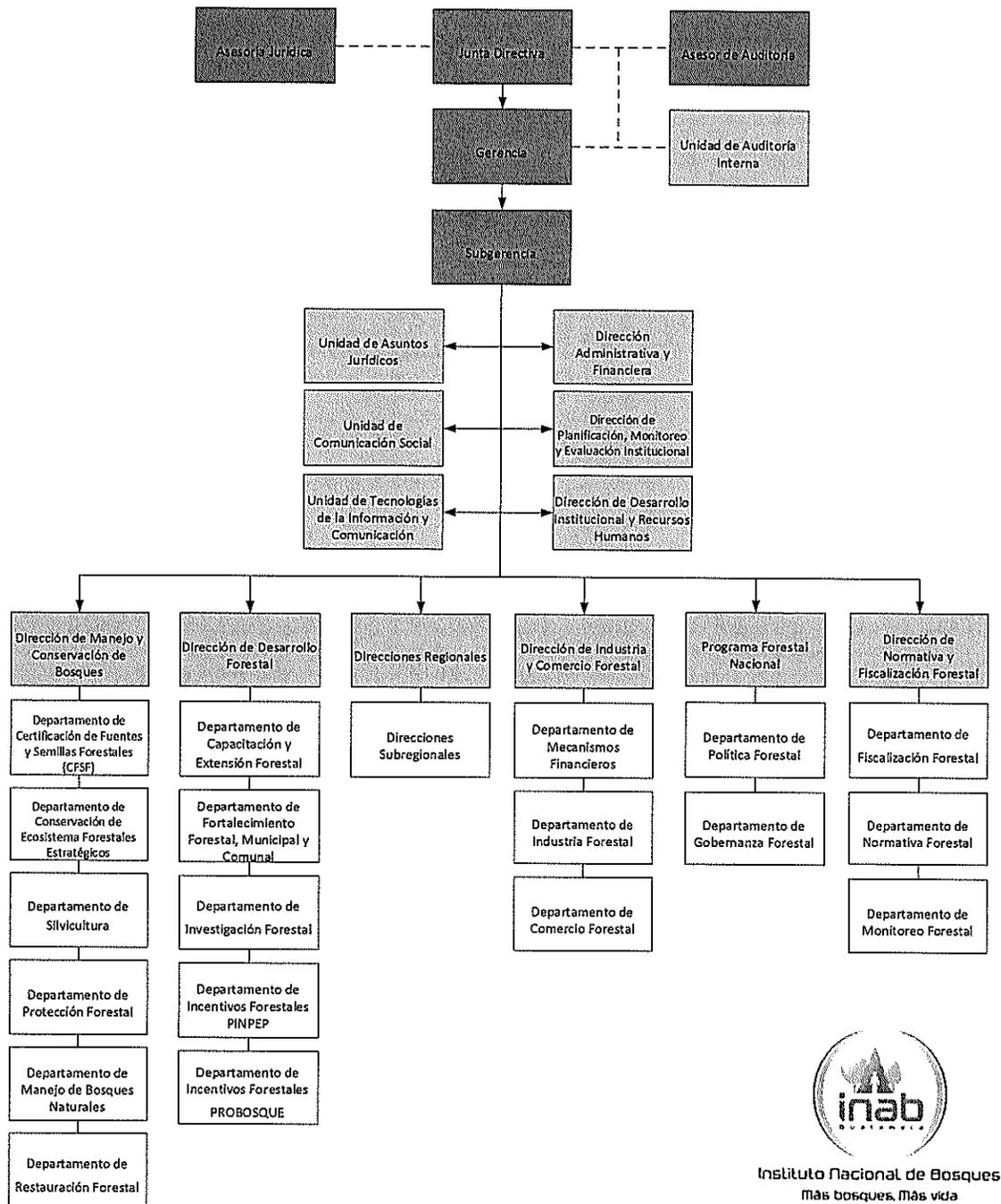
- a. Los resultados de cada colaborador se llevaran a términos porcentuales (20%) que corresponde a referida evaluación.
- b. Aquellos colaboradores que tengan evaluaciones de ambos tipos (usuarios y/o clientes internos), sus resultados se promediaran para tener una idea general de satisfacción.
- c. Se presentaran los resultados a través de tablas, que ayudaran de gran manera, a identificar las mejoras como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.





ANEXOS





Instituto Nacional de Bosques
Más bosques. Más vida

Organigrama de Puestos – Estructura General
Abril 2017





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: FED-001-2017

FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS

Versión: 01

ÁREA GERENCIAL

Página: Pagina 1 de 3

Para evaluar a:	Subgerente, Director(a), Jefe(a) de Unidad, Coordinador(a), Jefe(a) de Departamento, Director(a) Regional, Director(a) Subregional, Encargado(a), Administrador(a) de Parque, Administrador(a) de Finca.	Fecha de evaluación:	
Nombre completo:			
Puesto:			
Dirección/Unidad/Región:			
Departamento/Subregión:			

Instrucciones:
 Marque con una "X" la casilla de acuerdo al nivel de desempeño del colaborador.

RESPECTO A FACTORES GENERALES

1	Calidad en el Trabajo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1.1	Manifiesta una excelencia en el trabajo a realizar a través de amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable, realizando un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas.				
1.2	Se orienta al mejoramiento continuo, es decir identifica y aprovecha oportunidades para generar nuevas y mejores formas de realizar cosas.				
1.3	Asegura resultados de alta calidad, es decir, realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo de trabajo.				
1.4	Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos.				
1.5	Comprende la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.				
TOTAL CALIDAD EN EL TRABAJO				0.00	

2	Adaptabilidad al Cambio	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
2.1	Tiene la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.				
2.2	Se adapta a los cambios de forma positiva y constructiva, sin manifestar resistencia.				
2.3	Perdibe los cambios como una posibilidad de nuevo aprendizaje, con una actitud de mejora continua.				
2.4	Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente.				
2.5	Encuentra y/o elabora soluciones nuevas para mejorar las estrategias existentes.				
TOTAL ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				0.00	

3	Relaciones Interpersonales	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
3.1	Fomenta las relaciones sociales que se encuentran reguladas por el reglamento institucional, así como las de interacción social.				
3.2	Propicia la interacción efectiva entre los colaboradores de la Institución.				
3.3	Mantiene contacto y relaciones habituales en el ámbito de sus funciones y actividades sin expresar dificultades de relación.				
3.4	Busca crear nuevas relaciones positivas dentro de su entorno laboral, evaluando el impacto positivo que agregue valor en su ámbito profesional.				
TOTAL RELACIONES INTERPERSONALES				0.00	

4	Trabajo en Equipo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
4.1	Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, mediante una actitud genuina.				
4.2	Cumple a tiempo con su parte del trabajo en los tiempos estipulados.				
TOTAL TRABAJO EN EQUIPO				0.00	

5	Compromiso	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
5.1	Manifiesta las ideas y las estrategias de la Institución, cumpliendo con sus obligaciones realizando más de lo esperado.				
5.2	Asume con responsabilidad los objetivos, metas y funciones específicas de su puesto, haciéndolos propios.				
TOTAL COMPROMISO				0.00	

6	Ética Profesional	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
6.1	Manifiesta una conducta en su actividad laboral guiada por una serie de códigos y principios.				
6.2	Manifiesta sus acciones por sus valores morales y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.				
6.3	Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la institución, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento en su entorno más cercano.				
TOTAL ÉTICA PROFESIONAL				0.00	



	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Código:	FED-001-2017
	FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS	Versión:	01
	ÁREA GERENCIAL	Página:	Página 2 de 3

7	Innovación	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
7.1	Posee la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.				
7.2	Propone soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la Institución, usuarios o compañeros.				
7.3	Posee la capacidad de generar sugerencias constructivas.				
TOTAL INNOVACIÓN					0.00

8	Integridad	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
8.1	Comunica las ideas y sentimientos de una forma abierta y directa.				
8.2	Está dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.				
8.3	Sus acciones son coherentes con lo que dice.				
TOTAL INTEGRIDAD					0.00

9	Orientación al Usuario	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
9.1	Manifiesta la buena disposición y capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de la Institución y los usuarios, tanto internos como externos.				
9.2	Mantiene disponibilidad y preocupación por ofrecer un servicio adecuado al usuario, escuchando y valorando las solicitudes que recibe.				
9.3	Detecta y comprende las necesidades del usuario e identifica las ventajas de una mutua colaboración que genere valor agregado al servicio prestado.				
TOTAL ORIENTACIÓN AL USUARIO					0.00

10	Imagen e Higiene Personal	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
10.1	Evidencia el concepto básico del aseo, de la limpieza y del cuidado del cuerpo humano así como de la buena presentación y conducta en las áreas de trabajo.				
TOTAL IMAGEN E HIGIENE PERSONAL					0.00

RESPECTO A FACTORES SUSTANTIVOS

1	Orientación a los Resultados	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1.1	Tiene la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importante para cumplir o superar las necesidades del usuario o para mejorar la Institución.				
1.2	Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de los recursos.				
1.3	Trabaja con objetivos claramente definidos y propicia su cumplimiento.				
TOTAL ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					0.00

2	Iniciativa (Innovación)	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
2.1	Posee la predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.				
2.2	Marca el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.				
2.3	Concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.				
TOTAL INICIATIVA (INNOVACIÓN)					0.00

3	Pensamiento Estratégico	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
3.1	Manifiesta la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades				
3.2	Aplica el juicio basado en la experiencia para determinar decisiones futuras.				
TOTAL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					0.00

4	Liderazgo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
4.1	Posee la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.				
4.2	Inspira valores de acción y anticipa escenarios de desarrollo en los grupos de trabajo.				
4.3	Posee la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación.				
4.4	Integra las opiniones de los otros.				
4.5	Motiva e inspira confianza.				
TOTAL LIDERAZGO					0.00

5	Desarrollo de las Personas (Impacto e Influencia)	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
5.1	Manifiesta un esfuerzo constante por mejorar la formación y desarrollo, en lo personal y con los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y los de la Institución.				
TOTAL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					0.00

6	Empowerment (Empoderamiento)	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
6.1	Fija claramente los objetivos de desempeño con las responsabilidades personales a través del empoderamiento del recurso humano en sus puestos de trabajo.				
6.2	Delega poder y autoridad para resolver de forma eficiente y concreta cada actividad encomendada para lograr un valor superior en la Institución				
6.3	Propicia un ambiente en donde los colaboradores crean influencia real sobre los estándares de calidad.				
TOTAL EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO)					0.00



	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Código:	FED-001-2017
	FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS	Versión:	01
	ÁREA GERENCIAL	Página:	Página 3 de 3

7	Gestión de Conflictos	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
7.1	Posee la habilidad de manejar los problemas y conflictos de forma flexible y creativa, identificando en ellos oportunidades de cambio, crecimiento personal y laboral.				
7.2	Posee la capacidad de comprender e intervenir en la resolución pacífica de los conflictos.				
TOTAL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO				0.00	
8	Comunicación Efectiva	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
8.1	Manifiesta la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos.				
8.2	Posee la habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.				
8.3	Tiene la capacidad de comunicarse por escrito de forma clara y concisa.				
TOTAL COMUNICACIÓN EFECTIVA				0.00	
9	Autoinformación	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
9.1	Posee los conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación, profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.				
9.2	Manifiesta interés de fortalecer y desarrollar conocimientos y habilidades buscando por su propia iniciativa el medio para su aprendizaje.				
TOTAL AUTOINFORMACIÓN				0.00	
10	Capacidad de Análisis	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
10.1	Sabe extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa-efecto.				
10.2	Analiza y sintetiza adecuadamente la información necesaria para la elaboración del trabajo elegido.				
TOTAL CAPACIDAD DE ANÁLISIS				0.00	

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 0.00 pts.

OBSERVACIONES





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: FED-002-2017

FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS

Versión: 01

ÁREA TÉCNICA ADMINISTRATIVA

Página: Pagina 1 de 3

Para evaluar a:	Secretaria(o), Asistente, Auxiliar, Analista, Recepcionista, Auditor(a), Procurador(a), Programador(a), Digitalizador(a), Delegado(a), Responsable, Técnico(a), Supervisor(a) de Certificados, Visor(a) de Certificados, Registrador(a), Administrador(a) Base de Datos.	Fecha de evaluación:	
Nombre completo:			
Puesto:			
Dirección/Unidad/Región:			
Departamento/Subregión:			

Instrucciones:

Marque con una "X" la casilla de acuerdo al nivel de desempeño del colaborador.

RESPECTO A FACTORES GENERALES

1	Calidad en el Trabajo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1.1	Manifiesta una excelencia en el trabajo a realizar a través de amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable, realizando un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas				
1.2	Se orienta al mejoramiento continuo, es decir identifica y aprovecha oportunidades para generar nuevas y mejores formas de realizar cosas.				
1.3	Asegura resultados de alta calidad, es decir, realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo de trabajo				
1.4	Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos				
1.5	Comprende la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la institución.				
TOTAL CALIDAD EN EL TRABAJO				0.00	

2	Adaptabilidad al Cambio	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
2.1	Tiene la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio				
2.2	Se adapta a los cambios de forma positiva y constructiva, sin manifestar resistencia.				
2.3	Percebe los cambios como una posibilidad de nuevo aprendizaje, con una actitud de mejora continua				
2.4	Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente.				
2.5	Encuentra y/o elabora soluciones nuevas para mejorar las estrategias existentes.				
TOTAL ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				0.00	

3	Relaciones Interpersonales	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
3.1	Fomenta las relaciones sociales que se encuentran reguladas por el reglamento institucional, así como las de interacción social.				
3.2	Propicia la interacción efectiva entre los colaboradores de la Institución				
3.3	Mantiene contacto y relaciones habituales en el ámbito de sus funciones y actividades sin expresar dificultades de relación.				
3.4	Busca crear nuevas relaciones positivas dentro de su entorno laboral, evaluando el impacto positivo que agregue valor en su ámbito profesional				
TOTAL RELACIONES INTERPERSONALES				0.00	

4	Trabajo en Equipo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
4.1	Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, mediante una actitud genuina				
4.2	Cumple a tiempo con su parte del trabajo en los tiempos estipulados.				
TOTAL TRABAJO EN EQUIPO				0.00	

5	Compromiso	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
5.1	Manifiesta las ideas y las estrategias de la Institución, cumpliendo con sus obligaciones realizando más de lo esperado.				
5.2	Asume con responsabilidad los objetivos, metas y funciones específicas de su puesto, haciéndolos propios				
TOTAL COMPROMISO				0.00	

6	Ética Profesional	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
6.1	Manifiesta una conducta en su actividad laboral guiada por una serie de códigos y principios.				
6.2	Manifiesta sus acciones por sus valores morales y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera				
6.3	Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la institución, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento en su entorno más cercano				
TOTAL ÉTICA PROFESIONAL				0.00	





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: FED-002-2017

FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS

Versión: 01

ÁREA TÉCNICA ADMINISTRATIVA

Página: Pagina 2 de 3

7	Innovación	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
7.1	Posee la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.				
7.2	Propone soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la Institución, usuarios o compañeros.				
7.3	Posee la capacidad de generar sugerencias constructivas.				
TOTAL INNOVACIÓN				0.00	

8	Integridad	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
8.1	Comunica las ideas y sentimientos de una forma abierta y directa.				
8.2	Está dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.				
8.3	Sus acciones son coherentes con lo que dice.				
TOTAL INTEGRIDAD				0.00	

9	Orientación al Usuario	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
9.1	Manifiesta la buena disposición y capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de la Institución y los usuarios, tanto internos como externos.				
9.2	Mantiene disponibilidad y preocupación por ofrecer un servicio adecuado al usuario, escuchando y valorando las solicitudes que recibe.				
9.3	Detecta y comprende las necesidades del usuario e identifica las ventajas de una mutua colaboración que genere valor agregado al servicio prestado.				
TOTAL ORIENTACIÓN AL USUARIO				0.00	

10	Imagen e Higiene Personal	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
10.1	Evidencia el concepto básico del aseo, de la limpieza y del cuidado del cuerpo humano así como de la buena presentación y conducta en las áreas de trabajo.				
TOTAL IMAGEN E HIGIENE PERSONAL				0.00	

RESPECTO A FACTORES SUSTANTIVOS

1	Gestión de Conflictos	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1.1	Maneja los problemas, conflictos laborales de forma flexible y creativa, identificando en ellos oportunidades de cambio, crecimiento personal y laboral.				
1.2	Posee la capacidad de comprender e intervenir en la resolución pacífica de los conflictos.				
TOTAL GESTIÓN DE CONFLICTOS				0.00	

2	Mejora Continua	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
2.1	Posee la capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la Institución.				
2.2	Propicia la generación y aplicación de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad en el desarrollo de sus actividades.				
2.3	Establece un compromiso con el desarrollo de calidad de sus actividades y se orienta el cumplimiento del mismo.				
TOTAL MEJORA CONTINUA				0.00	

3	Toma de Decisiones	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
3.1	Tiene la capacidad de decisión asertiva hacia el logro de objetivos, de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa y evaluando ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.				
TOTAL TOMA DE DECISIONES				0.00	

4	Comunicación Efectiva	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
4.1	Sabe escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos.				
4.2	Posee la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.				
4.3	Posee la capacidad de escuchar a la otra persona y comprenderla.				
4.4	Desarrolla la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.				
4.5	Posee la capacidad de comunicar por escrito con claridad.				
TOTAL COMUNICACIÓN EFECTIVA				0.00	

5	Aprendizaje Continuo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
5.1	Posee la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones propias de la Institución utilizando todo el potencial de los recursos con que cuenta.				
5.2	Posee la capacidad de capitalizar la experiencia de otras personas y la propia, propagando el conocimiento adquirido.				
TOTAL APRENDIZAJE CONTINUO				0.00	

6	Planificación y Organización	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
6.1	Posee la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estimulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.				
6.2	Implementa mecanismos de seguimiento y verificación de la información.				
TOTAL PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN				0.00	



	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Código:	FED-002-2017
	FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS	Versión:	01
	ÁREA TÉCNICA ADMINISTRATIVA	Página:	Página 3 de 3

7	Credibilidad Técnica	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
7.1	Tiene la capacidad necesaria para generar confianza y seguridad en las demás personas sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.				
TOTAL CREDIBILIDAD TÉCNICA				0.00	
8	Compromiso Institucional	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
8.1	Posee identificación con las metas institucionales y direcciona su proceder a la consecución de los objetivos operacionales, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la Institución.				
8.2	Manifiesta las ideas y estrategias de la institución, cumpliendo con sus obligaciones realizando más de lo esperado.				
TOTAL COMPROMISO INSTITUCIONAL				0.00	
9	Capacidad de Gestión	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
9.1	Tiene la capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.				
9.2	Posee la habilidad de coordinar operaciones, flujo de trabajo y los métodos que contribuyan al logro eficiente de las actividades encomendadas				
TOTAL CAPACIDAD DE GESTIÓN				0.00	
10	Capacidad de Análisis	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
10.1	Sabe equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas; habilidad de presentar y escuchar ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles.				
TOTAL CAPACIDAD DE ANÁLISIS				0.00	

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 0.00 pts.

OBSERVACIONES



	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Código:	FED-003-2017
	FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS	Versión:	01
	ÁREA TÉCNICA FORESTAL	Página:	Página 1 de 2

Para evaluar a:	Técnico(a) Forestal I y II, Promotor(a) Forestal.	Fecha de evaluación:	
Nombre completo:			
Puesto:			
Dirección/Unidad/Región:			
Departamento/Subregión:			

Instrucciones:
 Marque con una "X" la casilla de acuerdo al nivel de desempeño del colaborador.

RESPECTO A FACTORES GENERALES					
1	Calidad en el Trabajo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1.1	Manifiesta una excelencia en el trabajo a realizar a través de amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable, realizando un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas				
1.2	Se orienta al mejoramiento continuo, es decir identifica y aprovecha oportunidades para generar nuevas y mejores formas de realizar cosas.				
1.3	Asegura resultados de alta calidad, es decir, realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo de trabajo				
1.4	Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos				
1.5	Comprende la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Institución.				
TOTAL CALIDAD EN EL TRABAJO				0.00	

2	Adaptabilidad al Cambio	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
2.1	Tiene la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio				
2.2	Se adapta a los cambios de forma positiva y constructiva, sin manifestar resistencia.				
2.3	Percebe los cambios como una posibilidad de nuevo aprendizaje, con una actitud de mejora continua				
2.4	Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente.				
2.5	Encuentra y/o elabora soluciones nuevas para mejorarlas estrategias existentes.				
TOTAL ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				0.00	

3	Relaciones Interpersonales	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
3.1	Fomenta las relaciones sociales que se encuentran reguladas por el reglamento institucional, así como las de interacción social.				
3.2	Propicia la interacción efectiva entre los colaboradores de la Institución				
3.3	Mantiene contacto y relaciones habituales en el ámbito de sus funciones y actividades sin expresar dificultades de				
3.4	Busca crear nuevas relaciones positivas dentro de su entorno laboral, evaluando el impacto positivo que agregue valor en su ámbito profesional				
TOTAL RELACIONES INTERPERSONALES				0.00	

4	Trabajo en Equipo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
4.1	Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, mediante una actitud genuina				
4.2	Cumple a tiempo con su parte del trabajo en los tiempos estipulados.				
TOTAL TRABAJO EN EQUIPO				0.00	

5	Compromiso	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
5.1	Manifiesta las ideas y las estrategias de la Institución, cumpliendo con sus obligaciones realizando más de lo esperado.				
5.2	Asume con responsabilidad los objetivos, metas y funciones específicas de su puesto, haciéndolos propios				
TOTAL COMPROMISO				0.00	

6	Ética Profesional	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
6.1	Manifiesta una conducta en su actividad laboral guiada por una serie de códigos y principios.				
6.2	Manifiesta sus acciones por sus valores morales y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera				
6.3	Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la institución, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento en su entorno más cercano				
TOTAL ÉTICA PROFESIONAL				0.00	



	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Código:	FED-003-2017
	FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS	Versión:	01
	ÁREA TÉCNICA FORESTAL	Página:	Página 2 de 2

7	Innovación	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
7.1	Posee la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.				
7.2	Propone soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la Institución, usuarios o compañeros.				
7.3	Posee la capacidad de generar sugerencias constructivas.				
TOTAL INNOVACIÓN				0.00	

8	Integridad	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
8.1	Comunica las ideas y sentimientos de una forma abierta y directa.				
8.2	Está dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles				
8.3	Sus acciones son coherentes con lo que dice.				
TOTAL INTEGRIDAD				0.00	

9	Orientación al Usuario	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
9.1	Manifiesta la buena disposición y capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de la Institución y los usuarios, tanto internos como externos.				
9.2	Mantiene disponibilidad y preocupación por ofrecer un servicio adecuado al usuario, escuchando y valorando las solicitudes que recibe.				
9.3	Detecta y comprende las necesidades del usuario e identifica las ventajas de una mutua colaboración que genere valor agregado al servicio prestado.				
TOTAL ORIENTACIÓN AL USUARIO				0.00	

10	Imagen e Higiene Personal	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
10.1	Evidencia el concepto básico del aseo, de la limpieza y del cuidado del cuerpo humano así como de la buena presentación y conducta en las áreas de trabajo.				
TOTAL IMAGEN E HIGIENE PERSONAL				0.00	

RESPECTO A FACTORES SUSTANTIVOS

APLICAR ESPECIFICAMENTE A: Técnico(a) Forestal I y II					
		Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1	Realiza el monitoreo y evaluación de la ejecución de los planes de manejo forestal, saneamiento y salvamento				
2	Evalúa reforestaciones por compromisos como producto de las regularizaciones forestales				
3	Cuenta con los conocimientos técnicos requeridos para la implementación de las actividades inherentes al puesto				
4	Fomenta y divulga los programas de incentivos forestales a los usuarios				
5	Promueve alianzas interinstitucionales dentro del área laboral				
6	Capacita a grupos o personas individuales sobre temas de índole forestal e interinstitucional				
7	Planifica adecuadamente sus actividades de campo y de oficina, implementando mecanismos de seguimiento y verificación de la información				
8	Tiene la capacidad necesaria para generar confianza y seguridad en las demás personas sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad				
9	Posee la habilidad de presentar y escuchar ideas de otros, para construir alianzas tácticas y sostenibles				

APLICAR ESPECIFICAMENTE A: Promotor(a) Forestal					
		Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1	Realiza el monitoreo y evaluación de la ejecución de los planes de manejo forestal, saneamiento y salvamento				
2	Evalúa reforestaciones por compromisos como producto de las regularizaciones forestales				
3	Cuenta con los conocimientos técnicos requeridos para la implementación de las actividades inherentes al puesto				
4	Fomenta y divulga los programas de incentivos forestales a los usuarios				
5	Promueve alianzas interinstitucionales dentro del área laboral				
6	Capacita a grupos o personas individuales sobre temas de índole forestal e interinstitucional				

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 0.00 pts.

OBSERVACIONES





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: FED-004-2017

FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS

Versión: 01

ÁREA OPERATIVA

Página: Pagina 1 de 3

Para evaluar a:	Conserje, Piloto-Mensajero(a), Escalador(a), Guardarecursos.	Fecha de evaluación:	
Nombre completo:			
Puesto:			
Dirección/Unidad/Región:			
Departamento/Subregión:			

Instrucciones:

Marque con una "X" la casilla de acuerdo al nivel de desempeño del colaborador.

RESPECTO A FACTORES GENERALES

1	Calidad en el Trabajo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1.1	Manifiesta una excelencia en el trabajo a realizar a través de amplios conocimientos en los temas del área del cual es responsable, realizando un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas				
1.2	Identifica y aprovecha oportunidades para generar nuevas y mejores formas de realizar cosas.				
1.3	Asegura resultados de alta calidad, es decir, realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo de trabajo				
1.4	Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos				
TOTAL CALIDAD EN EL TRABAJO				0.00	

2	Adaptabilidad al Cambio	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
2.1	Tiene la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio				
2.2	Se adapta a los cambios de forma positiva y constructiva, sin manifestar resistencia.				
2.3	Percebe los cambios como una posibilidad de nuevo aprendizaje, con una actitud de mejora continua				
2.4	Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente.				
2.5	Encuentra y/o elabora soluciones nuevas para mejorarlas estrategias existentes.				
TOTAL ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				0.00	

3	Relaciones Interpersonales	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
3.1	Fomenta las relaciones sociales que se encuentran reguladas por el reglamento institucional, así como las de Interacción social.				
3.2	Propicia la interacción efectiva entre los colaboradores de la Institución.				
3.3	Mantiene contacto y relaciones habituales en el ámbito de sus funciones y actividades sin expresar dificultades de relación.				
TOTAL RELACIONES INTERPERSONALES				0.00	

4	Trabajo en Equipo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
4.1	Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, mediante una actitud genuina				
4.2	Cumple a tiempo con su parte del trabajo en los tiempos estipulados.				
TOTAL TRABAJO EN EQUIPO				0.00	

5	Compromiso	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
5.1	Cumple con sus obligaciones realizando más de lo esperado.				
5.2	Asume con responsabilidad los objetivos, metas y funciones específicas de su puesto, haciéndolos propios				
TOTAL COMPROMISO				0.00	

6	Ética Profesional	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
6.1	Manifiesta una conducta en su actividad laboral guiada por una serie de códigos y principios.				
6.2	Manifiesta sus acciones por sus valores morales y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.				
6.3	Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la institución, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento en su entorno más cercano.				
TOTAL ÉTICA PROFESIONAL				0.00	





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: FED-004-2017

FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS

Versión: 01

ÁREA OPERATIVA

Página: Pagina 2 de 3

7	Innovación	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
7.1	Posee la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.				
7.2	Propone soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la Institución, usuarios o compañeros.				
7.3	Posee la capacidad de generar sugerencias constructivas				
TOTAL INNOVACIÓN				0.00	

8	Integridad	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
8.1	Comunica las ideas y sentimientos de una forma abierta y directa.				
8.2	Está dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.				
8.3	Sus acciones son coherentes con lo que dice.				
TOTAL INTEGRIDAD				0.00	

9	Orientación al Usuario	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
9.1	Manifiesta la buena disposición y capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de la Institución y los usuarios, tanto internos como externos.				
9.2	Mantiene disponibilidad y preocupación por ofrecer un servicio adecuado al usuario, escuchando y valorando las solicitudes que recibe.				
TOTAL ORIENTACIÓN AL USUARIO				0.00	

10	Imagen e Higiene Personal	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
10.1	Evidencia el concepto básico del aseo, de la limpieza y del cuidado del cuerpo humano así como de la buena presentación y conducta en las áreas de trabajo.				
TOTAL IMAGEN E HIGIENE PERSONAL				0.00	

RESPECTO A FACTORES SUSTANTIVOS

1	Autocontrol	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
1.1	Tiene la capacidad para controlar las emociones y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
1.2	Posee la resistencia a condiciones constantes de estrés.				
TOTAL AUTOCONTROL				0.00	

2	Orientación a los resultados	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
2.1	Posee la habilidad de cumplir con sus funciones en los tiempos establecidos para cada una de ellas.				
2.2	Trabaja con objetivos claramente establecidos y definidos y propicia su cumplimiento.				
TOTAL ORIENTACIÓN A RESULTADOS				0.00	

3	Productividad (Administración de Recursos)	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
3.1	Administra de forma oportuna los recursos que se le asignen para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades.				
TOTAL PRODUCTIVIDAD (ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS)				0.00	

4	Comunicación Efectiva	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
4.1	Posee la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar de forma efectiva y exponer aspectos positivos.				
4.2	Posee la habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.				
TOTAL COMUNICACIÓN EFECTIVA				0.00	

5	Capacidad para Aprender	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
5.1	Asimila de forma rápida maneras nuevas de realizar las funciones en beneficio de su desempeño laboral.				
5.2	Posee la capacidad de capitalizar la experiencia de otras personas y la propia, propagando el conocimiento adquirido.				
TOTAL CAPACIDAD PARA APRENDER				0.00	

6	Dinamismo	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
6.1	Posee la habilidad de realizar sus actividades de forma rápida y eficiente.				
TOTAL DINAMISMO				0.00	



	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Código:	FED-004-2017
	FACTORES GENERALES Y SUSTANTIVOS	Versión:	01
	ÁREA OPERATIVA	Página:	Página 3 de 3

7	Iniciativa (Innovación)	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
7.1	Manifiesta la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.				
TOTAL INICIATIVA (INNOVACIÓN)				0.00	
8	Tolerancia a la Presión	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
8.1	Posee la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.				
8.2	Evidencia capacidad para responder y trabajar en situaciones de mucha exigencia.				
TOTAL TOLERANCIA A LA PRESIÓN				0.00	
9	Compromiso Institucional	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
9.1	Manifiesta identificación con la institución y con sus obligaciones realizando más de lo esperado.				
TOTAL COMPROMISO INSTITUCIONAL				0.00	
10	Prudencia y Discrecionalidad	Deficiente	Necesita mejorar	Muy bueno	Excelente
10.1	Piensa y actúa con sentido común.				
TOTAL PRUDENCIA Y DISCRECIONALIDAD				0.00	

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 0.00 pts.

OBSERVACIONES



	CONSTANCIA DE RETROALIMENTACIÓN RECIBIDA	Código:	CRR-001-2017
		Versión	01
	Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Página	1 de 2

INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre completo:	
Puesto:	
Dirección/Unidad/Región:	
Departamento/Subregión:	
Fecha de evaluación:	
Fecha de retroalimentación:	

PUNTUACIÓN	
Puntuación obtenida en la Evaluación del Desempeño:	

Por este medio se hace constar que de acuerdo con la Evaluación de Desempeño realizada al servidor público descrito, se procedió a realizar la retroalimentación del resultado obtenido, así como el establecimiento del Plan de Mejora para el fortalecimiento de las siguientes competencias y/o habilidades.

NECESIDADES DE MEJORA		
No.	FACTORES GENERALES	COMPROMISO ESTABLECIDO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		





CONSTANCIA DE RETROALIMENTACIÓN RECIBIDA

Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos
Humanos

Código: CRR-001-2017

Versión: 01

Página: 2 de 2

NECESIDADES DE MEJORA

No.	FACTORES SUSTANTIVOS	COMPROMISO ESTABLECIDO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Para lo cual se firma la presente constancia.

Firma de colaborador(a)
evaluado(a)

Firma y sello de jefe(a) inmediato(a)
evaluador(a)

Original: Colaborador(a)
Copia: Expediente del Desempeño



	EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	Código:	ESCI-001-2017
		Versión	01
	Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Página	1 de 2

Nombre del colaborador a evaluar:	
Puesto:	
Fecha:	

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Introducción

Apreciable colaborador, estamos comprometidos con su satisfacción Institucional, por lo que le solicitamos completar esta breve encuesta.

F1. Categoría a la que pertenece la persona que esta realizando la evaluación:

Gerencial:	<input type="checkbox"/>
Técnica Administrativa:	<input type="checkbox"/>
Técnica Forestal:	<input type="checkbox"/>
Operativa:	<input type="checkbox"/>

Instrucciones

Marque con una "X" en la casilla de acuerdo al grado de cumplimiento del colaborador.

RELACIONADAS CON LA ATENCIÓN Y SERVICIO INTERNO

1	Trato y amabilidad en su entorno laboral	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	muy satisfecho
2	Facilidad para brindar orientación adecuadamente	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	muy satisfecho
3	De acuerdo a su competencia, ¿resuelve satisfactoriamente los requerimientos?	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	muy satisfecho
4	Comprensión de las necesidades de quien requiere el servicio	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	muy satisfecho
5	Seguimiento a gestiones correspondientes	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	muy satisfecho



	EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	Código:	ESCI-001-2017
		Versión	01
	Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Página	2 de 2

6	Comunicación clara y oportuna	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	muy satisfecho
7	Facilidad para transmitir ideas a equipos de trabajo	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	muy satisfecho
8	En términos generales, ¿cómo califica la atención y el servicio prestado?	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	muy satisfecho

Agradecemos cualquier comentario o sugerencia que nos ayude a mejorar nuestro servicio:

Muchas gracias!



	EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO	Código:	ESU-001-2017
		Versión	01
	Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Página	1 de 2

Nombre del colaborador a evaluar:	
Puesto:	
Fecha:	

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Introducción
Apreciable usuario, estamos comprometidos con su satisfacción Institucional, por lo que le solicitamos completar esta breve encuesta.

F1. Sector que representa el encuestado:

Propietario o empresario:	<input type="checkbox"/>
Técnico o Regente:	<input type="checkbox"/>
Organización Comunitaria:	<input type="checkbox"/>
ONG:	<input type="checkbox"/>
Organismo internacional:	<input type="checkbox"/>
Gobierno Municipal:	<input type="checkbox"/>

Otro, Cual?: _____

F2. Que tipo de servicios requiere o ha requerido de la Institución:

Proyectos de incentivos:	<input type="checkbox"/>
Licencias forestales:	<input type="checkbox"/>
Registro forestal:	<input type="checkbox"/>
Capacitación y asistencia técnica:	<input type="checkbox"/>
Exento de licencia:	<input type="checkbox"/>
Generación de información:	<input type="checkbox"/>
Apoyo en la comercialización de productos forestales:	<input type="checkbox"/>
Apoyo en la gestión de proyectos de cooperación:	<input type="checkbox"/>

Otro, Cual?: _____

F3. Desde hace cuanto tiempo es usted usuario o tiene una relación con la Institución:

Menos de un año:	<input type="checkbox"/>
entre 1-3 años:	<input type="checkbox"/>
entre 3-5 años:	<input type="checkbox"/>
mas de 5 años:	<input type="checkbox"/>

Instrucciones

Marque con una "X" en la casilla de acuerdo al grado de cumplimiento del colaborador.

RELACIONADAS CON LA ATENCIÓN

		muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	Muy satisfecho
1	Amabilidad	<input type="checkbox"/>				
2	Rapidez en la atención	<input type="checkbox"/>				



	EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO	Código:	ESU-001-2017
		Versión	01
	Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Página	2 de 2

3	Facilidad para brindar orientación adecuadamente	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	Muy Satisfecho
4	Aclaración de dudas	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	Muy Satisfecho
5	En términos generales, ¿como califica la atención prestada?	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	Muy Satisfecho

RELACIONADAS CON LA GESTIÓN						
6	Cómo evalúa el tiempo en el que le resolvieron su gestión	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	Muy Satisfecho
7	La solicitud que usted presento se resolvió como lo esperaba	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	Muy Satisfecho
8	Como califica el servicio a su gestión	muy insatisfecho	insatisfecho	indiferente	satisfecho	Muy Satisfecho

Agradecemos cualquier comentario o sugerencia que nos ayude a mejorar nuestro servicio:

Muchas gracias!





Instituto Nacional de Bosques
Más bosques. Más vida

EL INFRASCrito SECRETARIO DE JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES, CERTIFICA: TENER A LA VISTA EL ACTA DE JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES No. JD.45.2017, DE FECHA SEIS DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECISIETE, LA CUAL TRANSCRITA EN SU PARTE CONDUCENTE DICE:

“ACTA NÚMERO: JD.45.2017... CUARTO: PUNTOS CENTRALES: 4.1... 4.2. PROPUESTA DE APROBACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE INAB...

Seguidamente, los miembros de Junta Directiva del Instituto Nacional de Bosques, deliberaron el asunto sometido a su conocimiento y emiten la **RESOLUCIÓN** siguiente:

No. JD.01.45.2017

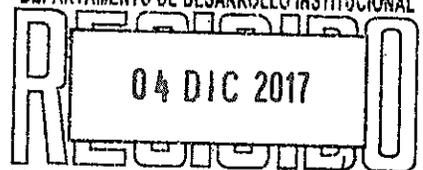
I. Aprobar el Manual de Evaluación de desempeño de INAB, considerándose un instrumento institucional, el cual se encuentra en el anexo uno (1) de la presente acta.”

Y PARA LOS EFECTOS LEGALES CORRESPONDIENTES, EXTIENDO, SELLO Y FIRMA LA PRESENTE CERTIFICACION EN UNA HOJA DE PAPEL CON EL MEMBRETE DE LA INSTITUCIÓN IMPRESA SÓLO EN EL ANVERSO, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, EL CUATRO DE DICIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.

Ing. Rony Estuardo Granados Mérida
Secretario de Junta Directiva



INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Hora: 04:25 Firma: