

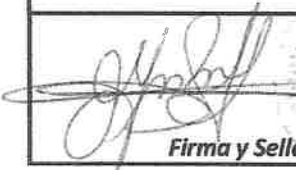
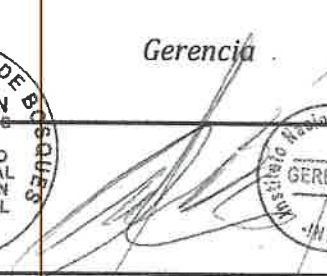


MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO
INSTITUCIONAL Y FORMACION DE PERSONAL
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Febrero 2025

Versión 3

Documentó:	Revisó:	Aprobó:
Departamento de Desarrollo Institucional	Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal	Gerencia
 Firma y Sello	 Firma y Sello	 Firma y Sello



Instituto Nacional de Bosques
Más bosques. Más vida



**INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-
GUATEMALA, 26 DE MARZO DE 2025
RESOLUCIÓN DE GERENCIA No. 041-2025**

**APROBACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y
FORMACIÓN DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -
INAB-**

La Gerencia del Instituto Nacional de Bosques –INAB-

CONSIDERANDO

Que el Instituto Nacional de Bosques es una entidad estatal, autónoma, descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa; es el órgano de dirección y autoridad competente del sector Público Agrícola, en materia forestal.

CONSIDERANDO

Que la Ley Forestal, en el Artículo 16 regula las atribuciones del Gerente, que consisten en: dirigir, ejecutar y ordenar todas las actividades técnicas y administrativas del INAB; con base en las políticas, lineamientos y mandatos establecidos por la Junta Directiva, siendo responsable ante ésta por el correcto y eficaz funcionamiento del Instituto.

CONSIDERANDO

Que es necesario disponer de instrumentos técnicos actualizados que permitan optimizar las actividades y procedimientos realizados dentro de Gerencia del INAB, en función de incrementar la eficiencia y productividad del desempeño de los objetivos y atribuciones del Instituto Nacional de Bosques.

POR TANTO

Esta Gerencia, con base en lo considerado y con fundamento en lo preceptuado en los Artículos: 5, 6 y 16 del Decreto 101-96 del Congreso de la República, Ley Forestal. Y artículos: 1, 3, 4, 5 y 7 del Reglamento Orgánico Interno del Instituto Nacional de Bosques aprobado por Resolución de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Bosques Número JD.01.42.2024.





RESUELVE

- I. Aprobar la actualización del Manual de la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, que se detalla a continuación:

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FORMACIÓN DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-		
Área	Codificación	Procedimiento
DESARROLLO INSTITUCIONAL	Versión 3	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FORMACIÓN DE PERSONAL, DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-

- II. La presente es de efecto inmediato y deja sin efecto cualquier otro procedimiento que contrarié los aquí contenidos.
- III. Notifíquese.

Ing. Bruno Enrique Arias Rivas
Gerente





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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	OBJETIVOS	4
	Objetivo general.....	4
	Objetivos específicos.....	4
III.	CAMPO DE APLICACIÓN	5
IV.	BASE JURÍDICA.....	5
V.	JUSTIFICACIÓN	5
VI.	DEFINICIONES.....	6
VII.	PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	6
VIII.	APLICACIONES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7
IX.	LA SUBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	8
X.	ETAPAS DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	10
XI.	EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO	12
XII.	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	12
	<i>Evaluación por Competencias</i>	<i>12</i>
	<i>Competencias Generales</i>	<i>12</i>
	<i>Competencias de Supervisión</i>	<i>13</i>
	<i>Competencias a Nivel Técnico</i>	<i>13</i>
	<i>Competencias Nivel Operativo</i>	<i>13</i>
XIII.	DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	13
XIV.	CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.....	14
XV.	EJECUCIÓN DEL PROCESO	14



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL
INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES
-INAB-

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

XVI.	METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN	15
XVII.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	18
XVIII.	RETROALIMENTACIÓN	19
XIX.	SEGUIMIENTO	20
XX.	ANEXOS	21



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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

I. INTRODUCCIÓN

El Departamento de Desarrollo Institucional, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 22. Aplicación del proceso de evaluación del desempeño 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 trabajadores en la Institución que cuentan con una debilidad laboral, esto con el afán de instruir o corregir su desempeño y poder alcanzar altos niveles de eficiencia y desempeño.

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



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

II. OBJETIVOS

Objetivo general

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

Objetivos específicos

- *Fomentar la eficiencia y eficacia de los trabajadores (as), estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia del servicio público.*
- *Identificar el potencial de desarrollo de los trabajadores (as) 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 subalternos, para el logro de metas institucionales.*
- *Valorar la forma en que el trabajador (a), mediante el desempeño de las tareas asignadas, procure y logre una mayor productividad, reconocer el nivel futuro de esfuerzo requerido en ese logro, así como la calidad de su rendimiento, grado de eficiencia y satisfacción demandados por la institución.*



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

III. CAMPO DE APLICACIÓN

El presente Manual será de aplicación y observancia obligatoria para todos los trabajadores del Instituto Nacional de Bosques. La aplicación de la técnica de evaluación propuesta debe 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 para los trabajadores, ayudando a identificar puntos de mejora y el desarrollo del personal involucrado y evaluado a nivel de sus competencias.

IV. 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”.*

V. 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 trabajadores del Instituto Nacional de Bosques –INAB-, respecto a la realización de las actividades y funciones que le han sido encomendadas.



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

VI. DEFINICIONES

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

Evaluación: *consiste en determinar de forma sistemática el mérito y el valor que presenta para el INAB los logros producidos por sus trabajadores.*

Desempeño: *es el rendimiento que manifiestan los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones y actividades inherentes a su puesto de trabajo.*

Factores de evaluación de desempeño: *constituyen los elementos condicionales seleccionados por el Instituto a través de los cuales se podrá medir el desempeño de los empleados.*

Evaluación del desempeño: *constituye un procedimiento que implica el uso de un método que permite estimar el rendimiento de los trabajadores tomando en consideración el comportamiento de estos y los resultados obtenidos en sus puestos de trabajo.*

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.*

VII. 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, 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.



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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

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 contribución a los objetivos del INAB, además de observar su nivel de compromiso con los mismos.

VIII. APLICACIONES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

- *Determinar necesidades de capacitación y desarrollo profesional.*
- *Incentivos salariales y promociones (carrera administrativa) del personal.*
- *Sustentar criterios para la reducción forzosa de personal o políticas de retención de los mejores trabajadores.*
- *Establecer políticas de planificación de recursos humanos y reubicación de trabajadores(es) para mejor disposición de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potenciales.*
- *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.*
- *Aplicarse al personal que fue trasladado o ascendido, al termino de dos meses.*
- *Identificar fortalezas y debilidades*



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

IX. 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 está puede ser influida por cuestiones emocionales, y en general, por los sentimiento del evaluador (a). 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 benévolos 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) en el que la percepción que tenemos sobre una persona es influenciada por una serie de rasgos en a la que el evaluador o la evaluadora asigna más importancia.*

ERROR DE TENDENCIA CENTRAL: *algunos evaluadores (as) se muestran renuentes a expresar juicios extremos sobre el desempeño de sus trabajadores(as). Esta renuncia 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, es la tendencia a calificar, preferiblemente, con BUENO o MUY BUENO la labor de los(as) trabajadores(as).*



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

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 salga beneficiados, en perjuicio de aquellos que no lo posean.

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

EFFECTO DE ACONTECIMIENTOS ANTERIORES: 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(as) tomen en cuenta las siguientes recomendaciones, para minimizar el efecto de estas manifestaciones o tendencia en los resultados de la evaluación del desempeño:

- Tener acceso al resultado de la última Evaluación de Desempeño de cada trabajador(a). (si lo hubiera)
- 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, que se desea alcanzar para la próxima evaluación.



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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

X. 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 evaluación del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la presentación 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 la aplicación del INAB, se eligió el Método de Escala Gráfica Discontinuo, ya que se ajusta al proceso y es fácil comprender su aplicación.*



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

Se eligió el método de escala gráfica, porque se consideró que es el que más se ajusta al proceso de profesionalización que actualmente prestan sus servicios al INAB, como servidores públicos.

Método de escala gráfica discontinua:

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

Se aplicará el método de evaluación gráfica discontinua, ya que este permite calificar a todos los

EXCELENTE

ARRIBA DE LO
ESPERADO

SATISFACTORIO

ABAJO DE LO
ESPERADO

DEFICIENTE

evaluados anotando los puntos de calificación que mejor describa su nivel de desempeño en cada característica que conforma los factores a evaluar.

*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 trabajadores; el diseño de estos debe facilitar la comprensión y aplicación. 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 estos.*

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



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

XI. 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 que comprende el ciclo de evaluación.

Para ello, se recomienda que, al inicio de cada 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 aspiraciones 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.

XII. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Evaluación por Competencias

Para la evaluación de las competencias de los trabajadores (as), se han desarrollado, de acuerdo con cuatro niveles jerárquicos (ver anexos):

- Supervisión
- Administrativo
- Técnico
- Operativo

Competencias Generales

Estas competencias y habilidades están diseñadas para ser evaluadas a todo el personal de la institución, entre ellas se tienen:

- Calidad del Trabajo
- Adaptabilidad



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

- Trabajo en equipo
- Ética Profesional
- Presentación Personal

Competencias de Supervisión

Estas competencias están diseñadas para todos los directores, Jefes de Unidad Jefes de Departamento y Encargados que tiene personal a su cargo. Entre ellas se tienen:

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Análisis y orientación a resultados

Competencias a Nivel Técnico

Estas competencias están diseñadas para todos los técnicos forestales y promotores. Entre ellas se tienen:

- Conocimiento de su área
- Seguridad con equipo obligatorio

Competencias Nivel Operativo

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

- Administración de recursos
- Iniciativa
- Uso efectivo del tiempo

XIII. DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

Como mínimo deben darse a conocer los aspectos siguientes:



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

- *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.

XIV. CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

En la administración tradicional de los Recursos Humanos no se capacita 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.

La Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal a través del departamento de Desarrollo Institucional, deberá capacitar 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*

XV. 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, por medio de formato digital.



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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

XVI. METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN

El Instituto Nacional de Bosques -INAB- cuenta con aproximadamente 800 trabajadores. 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 del INAB, con base en investigaciones periódicas, realizadas para aplicar las acciones correctivas y/o de mejoras oportunas en la gestión del talento humano, que permitan identificar los niveles de cumplimiento de los indicadores de resultados y de las competencias.

Para poder realizar la evaluación del desempeño se elaboró un formulario digital:

Ver anexos

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

¿A quién evaluar?

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

¿A quién excluir?

Los trabajadores 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.



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

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 aplicarán 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 trabajadores.

¿Cómo se llevará a cabo?

- a. La Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo institucional y Formación de Personal a través del departamento de Desarrollo Institucional, enviará vía correo electrónico a cada Dirección, Jefatura y Región, los formularios en formato digital para la realización de la evaluación del desempeño.*
- b. La Direcciones y Unidades serán 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, elegir el formulario que le corresponda para realizar la evaluación dependiendo del puesto del trabajador a evaluar y proceder a calificarlo.*
- d. Los formularios de las evaluaciones realizadas serán almacenados en la respectiva base de datos en el cual se tiene el contenido de resultados por cada dirección.*

¿Cómo se realizará el Análisis?

- a. Los resultados de cada trabajador se llevarán a términos porcentuales*
- b. Se presentarán los resultados a través de tablas y gráficas, para identificar las áreas de mejora como también a que el trabajador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.*



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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

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 trabajador 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:

- *Insatisfactorio;*
- *Abajo de lo Esperado;*
- *Satisfactorio;*
- *Arriba de lo Esperado;*
- *Excelente.*

Se debe 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.

Para establecer la puntuación total, se promedia el resultado de cada pregunta realizada dividido el número de preguntas:

$$\text{Puntuación total del apartado} = \frac{\text{Suma de resultados}}{\text{Cantidad de preguntas}}$$



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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

CATEGORÍA	PUNTAJE	DEFINICIÓN
Excelente	5	Sobresaliente en todos los aspectos del desempeño, superando consistentemente las expectativas y demostrando un alto nivel de competencia y calidad en todas las áreas evaluadas
Arriba de lo Esperado	4	Muy efectivo en la mayoría de las áreas evaluadas, demostrando habilidades sólidas y consistentes, con contribuciones significativas y resultados positivos
Satisfactorio	3	Cumple de manera satisfactoria con todas las expectativas del puesto, mostrando competencia y logrando resultados adecuados de manera consistente
Abajo de lo Esperado	2	Se detectan áreas identificadas que requieren mejoras o desarrollo adicional para alcanzar un rendimiento óptimo
Debajo de lo esperado	1	No cumple con las expectativas del puesto en varios aspectos clave, mostrando deficiencias significativas que requieren una atención inmediata y mejora sustancial

XVII. 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, (**Manual de Perfiles y Descriptor de Puestos**), si el personal evaluado cuenta con la capacidad del perfil actual en base a su evaluación del desempeño.*

El análisis de resultados lo realiza únicamente la designada del departamento de Desarrollo Institucional, utilizando una escala de efectividad.



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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

XVIII. 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*
- *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 comportamiento bajo el control del trabajador y no es 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 trabajador 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.

En un plazo no mayor a 3 días posteriores a que el evaluador finalice la evaluación, deberá realizar una entrevista con el trabajador para completar el formato de constancia de retroalimentación recibida.

Durante la entrevista se busca proporcionar una retroalimentación al trabajador sobre los resultados de la evaluación y áreas de mejora de manera objetiva y sin emitir juicios.

Establecer acciones específicas, medibles, alcanzables, relevantes, así como la necesidad de realizar una segunda evaluación; proponer soluciones a las áreas de mejora (necesidades de capacitación, ajuste de procedimientos y/o apoyo adicional).



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

MP–DIR. RRH/DI–01

Versión 3, febrero - 2025

Finalizar la reunión de manera positiva y motivadora, resumiendo los puntos clave discutidos, debiendo señalar si el evaluado se encuentra de acuerdo con el resultado obtenido.

XIX. 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 en conjunto con los Directores Nacionales, Regionales y Jefes de Departamento.

La Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal, a través del Departamento de Desarrollo Institucional, concluido el proceso de evaluación, verificará el funcionamiento del sistema, efectuando una encuesta a una muestra de los evaluadores.

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 con 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?*



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL
INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES
-INAB-

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

XX. ANEXOS



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

	CONSTANCIA DE RETROALIMENTACIÓN RECIBIDA Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Código:	CRR-001-2017
		Versión	02
		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.

Explique las razones de la puntuación:

Capacitación y/o Entrenamiento

(Identificar entrenamiento específico o necesidad de desarrollo individual interna y/o externa)

Si el resultado de la evaluación es por debajo de lo esperado

Evaluarlo nuevamente sí ☐ no ☐ Fecha propuesta: _____

Acciones de mejora (listar al menos 3, por ejemplo: mejora de trabajo en equipo)

El evaluado está de acuerdo con los resultados

sí ☐ no ☐

Explique: _____

Firma del evaluado

Nombre, Firma del Jefe Inmediato



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL
INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES
-INAB-

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

	FORMULARIO DE EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO	Código:	FERD-001-2017
		Versión	02
	Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos	Página	1 de 1

INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre completo:			
Puesto:			
Dirección/Unidad/Región:			
Departamento/Subregión:			
Fecha:			
Periodo de evaluación:	del:	al:	

EXPECTATIVAS Y RESULTADOS				
EXPECTATIVA	RESULTADO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACION(ES)
		SI	NO	

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



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

MP-DIR. RRH/DI-01

Versión 3, febrero - 2025

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
						
TODAS LAS ÁREAS						
DATOS DEL EVALUADO						
Para evaluar a:	COLOCAR LOS PUESTOS A QUIEN CORRESPONDE CADA EVALUACION					
Nombre						
Puesto:						
Dirección/Unidad/Región:						
Departamento/Subregión:						
Fecha de evaluación:	Día:		Mes		Año:	20 ____
INSTRUCCIONES						
La presente evaluación tiene como propósito evaluar aspectos relacionados al desempeño del colaborador en su área de trabajo. Cada aspecto debe ser marcado por el evaluador con una X en la valoración que considere más apropiada o las más cercana a lo que se describe. Debe tomar en cuenta que los aspectos a evaluar serán promediados al finalizar. La escala de valores es de 1 a 5, donde 5 es Excelente, 4 Arriba de lo esperado, 3 Satisfactorio, 2 Abajo de lo esperado y 1 Insatisfactorio. A continuación le compartimos la tabla de valores para que la misma sea tomada como referencia al momento de evaluar 5. Excelente: Sobresaliente en todos los aspectos del desempeño, superando consistentemente las expectativas y demostrando un alto nivel de competencia y calidad en todas las áreas evaluadas. 4. Arriba de lo esperado: Muy efectivo en la mayoría de las áreas evaluadas, demostrando habilidades sólidas y consistentes, con contribuciones significativas y resultados positivos. 3. Satisfactorio: Cumple de manera satisfactoria con todas las expectativas del puesto, mostrando competencia y logrando resultados adecuados de manera consistente. 2 Abajo de lo esperado : Se detectan áreas identificadas que requieren mejoras o desarrollo adicional para alcanzar un rendimiento óptimo. 1 Insatisfactorio: No cumple con las expectativas del puesto en varios aspectos clave, mostrando deficiencias significativas que requieren una atención inmediata y mejora sustancial.						
FACTORES GENERALES DEL EVALUADO						

[illegible]

10	CREDIBILIDAD DE SU CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	SUPERVISION	TÉCNICO FORESTAL
10.1	Realiza el monitoreo y evaluación de la ejecución de los planes de manejo forestal, saneamiento y salvamento									X
10.2	Evalúa reforestaciones por compromisos como producto de las regularizaciones forestales									X
10.3	Cuenta con los conocimientos técnicos requeridos para la implementación de las actividades inherentes al puesto									X
10.4	Fomenta y divulga los programas de incentivos forestales a los propietarios									X
10.5	Promueve alianzas interinstitucionales dentro del área laboral									X
Subtotal										
Total										
11	CONOCIMIENTO DE SU ÁREA	1	2	3	4	5	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	SUPERVISION	TÉCNICO FORESTAL
11.1	Capacita a grupos o personas individuales sobre temas de índole forestal e interinstitucional									X
11.2	Planifica adecuadamente sus actividades de campo y de oficina, implementando mecanismos de seguimiento y verificación de la información									X
11.3	Lleva control por escrito de los diferentes procesos que hace en campo.									X
Subtotal										
Total										

