



Subgerencia de Recursos Humanos

Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano

RESOLUCIÓN NÚMERO No. 98 SRRHH/2020

SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL: Guatemala diecinueve de noviembre de dos mil veinte.

CONSIDERANDO:

Que el Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y el Acuerdo Número 1060 Reglamento del Sistema de Clasificación de Puestos y Salarios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de La Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social regulan la implementación de sistemas que permitan evaluar el desempeño del personal.

CONSIDERANDO:

Que la administración es responsable del eficiente uso del recurso humano y la eficacia en el funcionamiento de los procesos del Instituto, y que esto requiere de manuales o instrumentos de apoyo que regulen y guíen sus actividades.

CONSIDERANDO:

Que para cumplir con los objetivos plasmados en el Plan Estratégico Institucional 2018-2022 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Objetivo 5 Crecimiento y Desarrollo Institucional, es necesario mantener en constante desarrollo las capacidades y aptitudes de todo el personal y que estas se determinan a través de la evaluación correspondiente.

CONSIDERANDO:

Que la productividad de los trabajadores medida a través del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño, es vital para alcanzar los objetivos institucionales y mantener así la mejora continua en los servicios que brinda el Instituto a los afiliados, pensionados y beneficiarios a través de sus programas.

POR TANTO:

La suscrita Subgerente de la Subgerencia de Recursos Humanos con base en lo considerado y a las facultades legales con que está investida de conformidad con el Acuerdo No. 1425 de Junta Directiva del 26 de junio de 2018 y Acuerdo 20/2018 de Gerencia, que contiene la delegación de funciones de Subgerente de Recursos Humanos y lo preceptuado en Acuerdo de Gerencia No. 1/2014 emitido el 27 de enero de 2014.

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENTE
DE RECURSOS HUMANOS



INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENTE
DE RECURSOS HUMANOS



Subgerencia de Recursos Humanos

Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano

RESUELVE:

PRIMERO: Aprobar el "Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto" que se acompaña a la presente Resolución en 38 hojas impresas en su lado anverso, para que atendiendo a sus fines, cumpla con sus objetivos.

SEGUNDO: Se instruye a la Jefatura del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano para que desarrolle y aplique a partir del año en curso y de manera gradual el instrumento administrativo conforme las etapas contempladas en el mismo.

TERCERO: Cualquier situación no prevista o dificultad de interpretación del "Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto" lo resolverá el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, Departamento Jurídico Laboral, Departamento de Capacitación y Desarrollo y en última instancia la Subgerencia de Recursos Humanos.

CUARTO. Las modificaciones y actualizaciones que sean necesarias realizar al instrumento administrativo "Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto" por cambios o por reformas a las Leyes y Reglamentos vigentes, se realizará por medio de Resolución que deje sin efecto la presente, a solicitud de la Jefatura del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, con el aval de la Subgerencia de Recursos Humanos y con el apoyo técnico y legal de las instancias correspondientes.

QUINTO. Trasládese fotocopia certificada de la presente Resolución y el respectivo instrumento administrativo de forma inmediata a la Gerencia, Departamento de Organización y Métodos para su conocimiento, Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas para su publicación por los medios necesarios, Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano para su aplicación, socialización y supervisión y al Departamento Legal para su guarda y custodia.

SEXTO. La presente deja sin efecto la resolución No. 166-SRRHH/2019 de fecha 13 de diciembre del 2019 de la Subgerencia de Recursos Humanos que contiene el "Manual del "Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social".

Dado en la ciudad de Guatemala, a los diecinueve días del mes de noviembre de dos mil veinte.



LICENCIADA CYNTHIA VIVIANA FIGUEROA BENAVENTE
SUBGERENTE

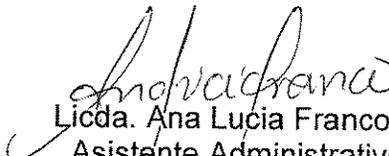




Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Subgerencia de Recursos Humanos

La Asistente Administrativo "C" del Despacho de la Subgerencia de Recursos Humanos CERTIFICA: Que las dos hojas que anteceden, impresas únicamente en su anverso contiene fotocopia fiel de la Resolución número NOVENTA Y OCHO GUION SRRHH DIAGONAL DOS MIL VEINTE (98-SRRHH/2020) de fecha diecinueve (19) de noviembre de dos mil veinte (2020), las cuales número, firma y sello, correspondiente a la aprobación del "MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO"; y, para los usos que correspondan, extendiendo la presente certificación en la Ciudad de Guatemala el dos de diciembre de dos mil veinte (2020).

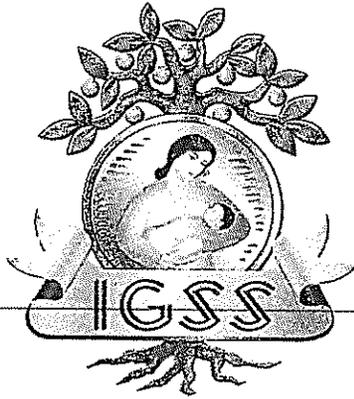

Licda. Ana Lucia Franco Ven
Asistente Administrativo "C"
Subgerencia de Recursos Humanos



Vo. Bo.


Licda. Cynthia Viviana Figueroa Benavente
Subgerente
Subgerencia de Recursos Humanos





Instituto Guatemalteco
de Seguridad Social

**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO**



Guatemala, noviembre de 2020





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

INDICE

I INTRODUCCIÓN	3
II OBJETIVOS	4
A. General.....	4
B. Específicos.....	4
III ÁMBITO DE LA APLICACIÓN.....	4
IV MARCO JURÍDICO.....	5
V. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACION DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO	7
A. Definiciones:.....	7
B. Objetivos de la Evaluación del Desempeño 360°	8
C. Etapas del Sistema.....	8
D. Competencias para la Evaluación del Desempeño 360°	12
E. Ponderación de las Competencias.....	14
F. Distribución de Niveles por Categorías de Puestos.....	15
G. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño 360°	16
H. Instancias Responsables	16
I. Roles y Responsabilidades para el Procedimiento de la Evaluación del Desempeño 360°	17
VI RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	24
A. Categorías y Escalas de Calificación.....	24
B. Informes.....	25
C. Realimentación.....	25
VII REVISIÓN E IMPUGNACIONES.....	25
VIII PROHIBICIONES Y SANCIONES	26
A. Sanciones.....	26
IX INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	27
X CASO ESPECIAL.....	27
XI GLOSARIO	27
XII ANEXOS	29





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

I INTRODUCCIÓN

En cumplimiento al Plan Estratégico Institucional -PEI-, 2018-2022, Objetivo 5, "Crecimiento y Desarrollo Institucional" y como parte del proceso que se realiza en el Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° aplicado a los trabajadores contratados en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, bajo los renglones 011, 022 y Médicos Residentes, la Subgerencia de Recursos Humanos debe evaluar el desempeño del recurso humano del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para determinar su productividad laboral.

La evaluación del desempeño 360° es una herramienta de gestión del talento humano que consiste en una evaluación integral, que se basa en un modelo de competencias analizando todos los ángulos que representan los vínculos de la persona con su entorno laboral y por ende su finalidad es medir las competencias del trabajador con el propósito de mantener la mejora continua.

El principal propósito del "Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360 del Recurso Humano del Instituto" es proveer al Instituto una herramienta objetiva y confiable que permita llevar y gestionar el desarrollo y desempeño de los trabajadores de una manera equitativa, objetiva, estandarizada y de acuerdo a nuevas tendencias de gestión humana, con aplicación a los diferentes niveles y puestos dentro de la institución.

Además, alinear el esfuerzo del trabajador con los objetivos del Instituto, asegurar la realimentación continua del trabajador, proveer un proceso formal para que trabajadores y jefes dialoguen sobre su desempeño y desarrollo, proveer insumos y recursos al Departamento de Capacitación y Desarrollo para elaborar planes de acción y gestionar procesos de la Subgerencia de Recursos Humanos.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

II OBJETIVOS

A. General

Contar con un instrumento técnico metodológico estandarizado que oriente a los trabajadores en los distintos niveles y dependencias que conforman el Instituto, sobre la normativa y el procedimiento a seguir para la correcta aplicación del Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° de los trabajadores del Instituto.

B. Específicos

1. Servir de guía a los trabajadores, facilitando la comprensión y aplicación del Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360°.
2. Presentar de forma esquemática e integral el enfoque general del momento de la evaluación.
3. Describir de forma clara y sencilla el desarrollo de las actividades que realizan las distintas áreas que intervienen en el Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360°.

III ÁMBITO DE LA APLICACIÓN

- a. Los trabajadores que conforman las distintas dependencias del Instituto, estarán sujetos al "Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto, de conformidad con su categoría y programación correspondiente.
- b. La autoridad superior de cada dependencia es responsable de velar por el cumplimiento del contenido de este manual y de las directrices establecidas por la Subgerencia de Recursos Humanos.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

IV MARCO JURÍDICO

1. Acuerdo Número 1060 "Reglamento del Sistema de Clasificación de Puestos y Salarios del Instituto Guatemalteco De Seguridad Social de Junta Directiva"

"Capítulo I. Artículo 3: Instrumento de Aplicación: Para la adecuada administración del sistema, además de este Reglamento, debe disponerse de los siguientes instrumentos: a) Sistema de Evaluación del Desempeño; (Reformado por el Artículo 1 del Acuerdo 1064 de la Junta Directiva, publicado en el Diario Oficial el 28-07-99, vigente en mismo día de su publicación). Capítulo IV Artículo 43: (Reformado por el artículo 3 del Acuerdo 1064 de la Junta Directiva, publicado en el Diario Oficial el 28-07-1999, vigente el mismo día de su publicación). La Gerencia con base en el Artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto, deberá emitir dentro de un plazo de treinta días contados a partir de la vigencia del presente Acuerdo, los instrumentos indicados en el Artículo 3 de este Reglamento, y pondrá en vigencia sistemas de evaluación del desempeño del recurso humano al servicio del Instituto. Los sistemas de evaluación del desempeño complementan otros elementos que utilizará la Administración para tomar decisiones de manera objetiva, en relación a promociones, remociones, necesidades de capacitación y otros aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. En la evaluación del desempeño debe considerarse el record laboral."

2. Acuerdo Número 1064 de Junta Directiva

"Artículo 1. Reformar el inciso a. del Artículo 3 del Acuerdo 1060 de la Junta Directiva, el cual queda de la forma siguiente:

"a. Sistemas de Evaluación del Desempeño".

Artículo 2: Reformar el párrafo segundo de la literal c. del Artículo 20 del Acuerdo 1060 de la Junta Directiva, el cual queda de la forma siguiente: "La evaluación del personal al servicio del Instituto, para fines de promoción, ascenso, capacitación y otros efectos, se regirá por Sistemas de Evaluación del Desempeño."

Artículo 3: Reformar el Artículo 43 del Acuerdo 1060 de la Junta Directiva, el cual queda de la forma siguiente:





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

“Artículo 43. La Gerencia con base en el Artículo 21, Decreto 295 de la Ley Orgánica del Instituto, deberá emitir dentro de un plazo de treinta días contados a partir de la vigencia del presente Acuerdo, los instrumentos en el Artículo 3 de este Reglamento, y pondrá en vigencia sistemas de evaluación del desempeño del recurso humano al servicio del Instituto. Los sistemas de evaluación del desempeño complementarán otros elementos que utilizará la Administración para tomar decisiones de manera objetiva, en relación a promociones, remociones, necesidades de capacitación y otros aspectos relacionados con la administración de recurso humano. En la evaluación del desempeño debe considerarse el record laboral.”

3. Acuerdo 1090 de Junta Directiva

“Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”.

Artículo 38: Con base en el Artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto, el Gerente deberá poner en vigor sistemas para la Evaluación del Desempeño del personal, que constituyen un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar su rendimiento. La Evaluación del Desempeño se basará en sistemas técnicos y regulará todo lo relativo a la permanencia, promoción, traslado o remoción del recurso humano al servicio de la institución. **Artículo 39:** Los trabajadores del Instituto devengarán salarios decorosos, acordes con sus puestos y responsabilidades. La Junta Directiva del Instituto, debe determinar a propuesta del Gerente una tarifa mínima y una máxima de salarios que se aplicará a todo trabajador que ingrese a ella, y a todas las ~~tarifas intermedias de salarios que juzgue convenientes, con el objeto que el~~ Gerente pueda conceder aumentos de salarios, de acuerdo con la Evaluación del Desempeño.”

4. Acuerdo 01/2017 de Gerencia deroga los Acuerdos relacionados a la Evaluación del Desempeño:
 - a. Acuerdo 23/2007 de Gerencia “Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”
 - b. Acuerdo 24/2007 de Gerencia “Metodología de Evaluación del Desempeño del Personal que Ocupa Puestos del Área Ejecutiva y Mandos Medios”





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

- c. Acuerdo 25/2007 de Gerencia "Metodología de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social"

V. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACION DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

A. Definiciones:

Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño: Es la herramienta que permite gestionar el desarrollo y desempeño de los trabajadores de una manera equitativa, objetiva y estandarizada, incorporando la mejora del desempeño de los trabajadores, promoviendo el trabajo en equipo, así como conductas que coadyuven al crecimiento personal para asegurar relaciones de trabajo más productivas.

Evaluación del Desempeño 360°: Es una herramienta de gestión de talento humano, que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los trabajadores en una institución. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la realimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una ~~evaluación integral, basado en modelo de competencias que permite medir el~~ comportamiento de los trabajadores desde diversas perspectivas, representa los vínculos de una persona con su entorno laboral con el propósito de mejorar el desempeño tanto personal como laboral.

Etapas de Alineación del Desempeño: Es el proceso por el que se define las expectativas de desempeño que incluyen, objetivos, tareas, conductas y valores.

Etapas de Monitoreo del desempeño: Es una revisión del desempeño que se realiza al término de seis meses. Esta sesión sirve de guía al trabajador y jefe para analizar cómo se han ido logrando las metas establecidas y cómo se han demostrado los comportamientos esperados.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Etapas de Medición de la Evaluación del Desempeño 360°: Es el proceso general de medir cuantitativamente el rendimiento de cada trabajador hacia la consecución de los objetivos de la institución y con ello poder desarrollar sus habilidades. Se recomienda que se realice una evaluación formal del desempeño anualmente (enero-diciembre), en esta etapa se establecen acuerdos de desarrollo y desempeño.

B. Objetivos de la Evaluación del Desempeño 360°

1. Proporcionar al trabajador realimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de forma objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas, como el jefe inmediato, pares, trabajador a jefe y autoevaluación.
2. Proveer a las unidades una herramienta objetiva y confiable que permita gestionar el desarrollo y desempeño de los trabajadores de una manera equitativa, objetiva, estandarizada y de acuerdo a nuevas tendencias de gestión humana, con aplicación a los diferentes niveles y puestos dentro del Instituto.
3. Alinear el esfuerzo del trabajador con los objetivos del Instituto estableciendo tareas y objetivos del puesto y el análisis de las competencias y valores institucionales.
4. Asegurar la realimentación continua, proveyendo de herramientas y un proceso que permita el diálogo continuo entre trabajador y jefe.
5. Proveer insumos y recursos al área de capacitación y desarrollo para elaborar planes de acción de los resultados obtenidos en el Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño.

C. Etapas del Sistema

1. **Alineación:** Comunicación y alineación de expectativas, objetivos y conductas.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

En esta etapa de alineación el Jefe inmediato en presencia del trabajador informa-comunica los lineamientos respecto a las metas que debe lograr en la dependencia y por ende en el Instituto para el período a evaluar. Esto abarca, conocer los objetivos/metras estratégicas del Instituto, y comprender las competencias y conductas asociadas al puesto o nivel en el que está clasificado, así como el nivel requerido de dominio de las mismas. La alineación del desempeño deberá realizarse durante el último trimestre del año, conjuntamente con la evaluación del desempeño (la fecha límite para completar la definición de objetivos, metas y evaluación del desempeño, será el último día hábil de diciembre).

La alineación del desempeño permite transformar las estrategias en acciones que guíen el desempeño individual e institucional. La importancia de esta etapa radica en que los trabajadores conozcan qué deben lograr y porque. La forma adecuada para lograr esto es a través de la comunicación directa presencial entre los jefes y sus trabajadores.

Durante esta etapa la Subgerencia de Recursos Humanos será la responsable de enviar y publicar el comunicado oficial a través de circular sobre la alineación del desempeño, en dicho comunicado se darán a conocer los objetivos estratégicos y los criterios de desempeño (competencias y conductas) a evaluar durante el año.

Cada inicio de período, la Subgerencia de Recursos Humanos será la responsable de diseñar el material de comunicación para que los jefes estén facultados para llevar a cabo el proceso de clarificación y establecimiento de objetivos adecuadamente (Educa-IGSS, talleres de alineación, talleres de realimentación, entre otros). Estos talleres se enfocarán en el desarrollo de destrezas y habilidades para potenciar y gestionar el desempeño (alinear objetivos, brindar realimentación, evaluar competencias, utilizar el sistema y los formatos), a fin de garantizar la efectividad y objetividad del proceso. Estos talleres serán coordinados y facilitados por la Subgerencia de Recursos Humanos a través de los Departamentos: Gestión y Planeación del Recurso Humano y también Capacitación y Desarrollo, además estarán disponibles en la plataforma Educa - IGSS.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

2. **Monitoreo:** Revisión de avances en los compromisos adquiridos en la etapa de alineación y realimentación de casos reprobados.

Consiste en brindar seguimiento formal a los avances y logros parciales en materia de objetivos y desarrollo de competencias (Etapa de Alineación). Se debe realizar en el segundo y tercer trimestre (junio-julio), en una conversación estructurada entre el trabajador y su jefe.

Esta revisión es de carácter obligatorio para todos los trabajadores del Instituto de los niveles N1, N2, N3 y N4 (ver anexo) y para los trabajadores que hayan reprobado su última evaluación del desempeño (obteniendo una calificación deficiente y cumplimiento parcialmente), debe ser realizada por los jefes inmediatos.

Su principal propósito es evitar evaluaciones del desempeño con resultados insatisfactorios o una repetición de la misma; brindando al trabajador realimentación y los recursos necesarios para tomar conciencia de la importancia que tiene mantener la mejora continua en el ámbito laboral y personal que conlleve a una evaluación del desempeño con resultado satisfactorio. Se recomienda a todo jefe del Instituto realizar al menos una revisión formal de avances, pues se ha demostrado que, a mayor realimentación, mayor confianza, compromiso y rendimiento por parte del trabajador.

El monitoreo del desempeño deberá cubrir los siguientes puntos:

- a. Actualizar el avance de objetivos y cumplimiento de las tareas del puesto.
- b. Identificar barreras y dificultades en el logro de objetivos/tareas.
- c. Reconocer, agradecer y felicitar por los logros, avances y buenas acciones.
- d. Brindar ayuda/soporte para los objetivos.
- e. Identificar oportunidades para el desarrollo de las competencias.
- f. Analizar el progreso en las actividades de desarrollo.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Todos los comentarios y avances deberán quedar grabados por el jefe en la herramienta informática existente utilizada en el Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360°, como evidencia de la realización del monitoreo.

En esta etapa, se planean los pasos para lograr aquellos objetivos/tareas en los que no se ha obtenido progreso significativo todavía. Incluye también la revisión de los acuerdos de desarrollo para poder brindar el apoyo requerido y monitorear su progreso. En esta fase la realimentación es el factor clave.

- 3. Evaluación del Desempeño de 360°:** Evaluación formal del desempeño de forma cuantitativa a través de la generación de acuerdos de desarrollo y desempeño entre el jefe y trabajador de manera presencial.

Es la etapa culminante del sistema y deberá realizarse en los últimos tres meses del año, con el fin de poder evaluar todo un año de actividades desempeñadas y competencias demostradas. Abarca la evaluación formal del desempeño, la identificación de áreas de oportunidad y la generación de los acuerdos de desarrollo y desempeño, lo que a su vez se constituye en la fase de alineación para el siguiente periodo a evaluar (acciones que el trabajador emprenderá durante los siguientes meses para corregir o desarrollar sus competencias y mejorar su rendimiento individual).

En aquellos casos en los que en las fechas programadas para cada etapa del sistema, el trabajador se encontrare gozando de licencia, permiso, vacaciones o suspensión por orden médica, las actividades programadas deberán realizarse con anticipación o al reincorporarse a sus labores siempre y cuando este dentro de las fechas programadas para ello, debiendo dar aviso a la Subgerencia de Recursos Humanos sobre dichos casos, a través de correo electrónico con su respectivo documento de soporte por el jefe inmediato.

Esta etapa conlleva la evaluación del desempeño por el jefe inmediato de los objetivos/ tareas, competencias y valores. Antes de grabarlas en el sistema, el evaluador y evaluado conversarán sobre las diferencias de criterio, haciendo énfasis en los logros, resultados, fortalezas y áreas de oportunidad. El jefe podrá escuchar los argumentos del evaluado, pero únicamente modificará su calificación en caso que el trabajador logre demostrar con evidencia sus logros o resultados.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

D. Competencias para la Evaluación del Desempeño 360°

D.1 Para todos los trabajadores:

1. Conocer sobre salud y seguridad social. (Factor pensamiento):

Es comprender e interpretar las situaciones y factores que afectan de manera directa la realidad del Instituto y del sector salud y seguridad social en el país.

2. Resolver problemas. (Factor pensamiento)

Es identificar problemas, utilizar la lógica, sentido común, el juicio y los datos para evaluar alternativas, recomendar soluciones y lograr el objetivo o resultado deseado.

3. Ejecutar y rendir cuentas. (Factor resultados)

Es lograr los máximos resultados de calidad y servicio, en tiempo y con un eficiente uso de los recursos humanos y técnicos.

4. Trabajar en equipo (Factor interpersonal)

Es lograr el propósito común del equipo mediante la confianza, colaboración, respeto y valoración de las diferencias entre sus miembros.

5. Comunicar e influir (Factor interpersonal)

Comunicarse de forma concisa, clara y asertiva para manejar conflictos, influir y negociar eficazmente, logrando acuerdos gana-gana, creando ambientes seguros para la discusión y fortalecimiento de las relaciones.

6. Servir con calidad (Factor interpersonal)

Es brindar prestaciones y servicios de calidad con calidez, anticipando las necesidades de afiliados, pensionados, derechohabientes y clientes internos a fin de superar las expectativas por medio de un servicio inclusivo, amable, cercano y ágil, con un "toque humano".





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

7. Ser ejemplo. (Factor Personal)

Servir como ejemplo a los demás a través de las propias acciones, cumpliendo con las normas y principios éticos, demostrando una actitud positiva, gestionando las emociones, practicando hábitos saludables, siendo perseverante y mostrando disposición para aprender.

D.2 Para Jefes:

1. Conocer sobre salud y seguridad social. (Factor pensamiento)

Es comprender e interpretar las situaciones y factores que afectan de manera directa la realidad del Instituto y del sector salud y seguridad social en el país.

2. Resolver problemas. (Factor pensamiento)

Es identificar problemas, utilizar la lógica, sentido común, el juicio y los datos para evaluar alternativas, recomendar soluciones y lograr el objetivo o resultado deseado.

3. Ejecutar y rendir cuentas. (Factor resultados)

Es lograr los máximos resultados de calidad y servicio, en tiempo y con un eficiente uso de los recursos humanos y técnicos.

4. Trabajar en equipo. (Factor interpersonal)

Es lograr el propósito común del equipo mediante la confianza, colaboración, respeto y valoración de las diferencias entre sus miembros.

5. Comunicar e influir. (Factor interpersonal)

Comunicarse de forma concisa, clara y asertiva para manejar conflictos, influir y negociar eficazmente logrando acuerdos gana-gana, creando ambientes seguros para la discusión y fortalecimiento de las relaciones.

6. Servir con calidad. (Factor interpersonal)

Es brindar prestaciones y servicios de calidad con calidez, anticipando las necesidades de afiliados, pensionados, derechohabientes y clientes internos a fin de superar las expectativas por medio de un servicio inclusivo, amable, cercano y ágil, con un "toque humano".





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

7. Ser ejemplo. (Factor Personal)

Servir como ejemplo a los demás a través de las propias acciones, cumpliendo con las normas y principios éticos, demostrando una actitud positiva, gestionando las emociones, practicando hábitos saludables, siendo perseverante y mostrando disposición para aprender.

8. Liderar con estrategia. (Factor resultados)

Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, proponiendo nuevas formas de hacer las cosas e identificando estrategias, previendo consecuencias y riesgos en las acciones institucionales que se implementen.

9. Gestionar el Talento. (Factor Interpersonal)

Es atraer, desarrollar, evaluar el desempeño, reconocer y retener al talento clave en el Instituto, asegurando que cuente con el conocimiento, habilidades, actitudes, experiencias y recursos necesarios para satisfacer las necesidades futuras del servicio.

E. Ponderación de las Competencias

Las competencias serán medidas de 1 a 5, según el grado de cumplimiento de desempeño, considerando la ponderación siguiente:

ESCALA DE CALIFICACION	CATEGORIA	DESCRIPCION
01	No cumple en absoluto.	Se requiere un cambio en el criterio lo más pronto posible.
02	Requiere mejorar.	Cumplimiento bajo del criterio.
03	Cumple con lo requerido	Ni más, ni menos.
04	Muy buen trabajo.	Muestra buen dominio del criterio.
05	Excede las expectativas.	Total cumplimiento del criterio.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

F. Distribución de Niveles por Categorías de Puestos

1. N1 Contribución Individual

Se refiere a puestos en la estructura institucional, que ejercen una contribución o aporte a nivel individual; trabajan gran parte del tiempo de forma independiente y requieren supervisión constante y cercana; siguiendo lineamientos e instrucciones específicas y precisas.

En este nivel se incluyen puestos que tienen asignadas labores de limpieza, mensajería, transporte, mantenimiento, seguridad, impresión, cocina, lavandería y otros servicios de apoyo al funcionamiento de las dependencias.

2. N2 Contribución con Otros

Se refiere a puestos que ejercen su contribución trabajando en cooperación con otros, prestando servicios o generando insumos para otros puestos o relaciones internas o externas al Instituto. El servicio y relación es parte vital de su función, ya que se ven afectados o afectan positiva o negativamente otros trabajos y puestos dentro del Instituto.

Abarca puestos de las áreas de apoyo diagnóstico: técnicos de laboratorio clínico, de banco de sangre, patología, prótesis y ortesis, radiología, necropsias u otros de la rama paramédica. Asimismo, del área de seguridad e higiene, tecnología, mantenimiento, trabajo social, psicólogos, comunicación social, y áreas afines. Incluye los puestos asignados a profesionales y técnicos, así como todos aquellos que tienen asignadas funciones de soporte administrativo.

3. N3 Contribución a través de otros

Se refiere a puestos de trabajo que contribuyen a hacer que otros puestos y equipos alcancen resultados y un desempeño superior. Su liderazgo, manejo de personal y gestión son su principal aporte a la institución.

Comprende puestos de supervisión y liderazgo como jefe de departamento, jefe de división, médicos, químicos biólogos, odontólogos, químicos farmacéuticos, nutricionistas y otras disciplinas de la salud. También incluye: supervisores de enfermería, jefes de servicio de enfermería y superintendentes de enfermería.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

4. N4 Contribución Estratégica

Se refiere a los puestos que contribuyen de forma estratégica y toman decisiones que impactan en otros equipos de trabajo dentro y fuera de la institución.

Incluye los puestos que tienen a su cargo labores que implican delegación de funciones del Instituto, son responsables de la dirección de dependencias y unidades médicas o administrativas y tienen personal a su cargo. Dentro de ellos están Gerente, Subgerente, Director General, Director Departamental, Subdirector General, Contralor General, Director de Cooperación y Relaciones Internacionales.

G. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño 360°

La evaluación del desempeño se aplicará de forma sistemática como mínimo una vez al año y de conformidad con la programación y el procedimiento establecido para tal efecto, bajo la coordinación de la Subgerencia de Recursos Humanos del Instituto.

H. Instancias Responsables

Son los responsables de velar por el cumplimiento y aplicación del sistema de gestión y desarrollo del recurso humano.

1. Subgerencia de Recursos Humanos

Es responsable de dirigir, programar y coordinar el proceso de aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto, actualización del manual y control de instrumentos y/o herramientas tecnológicas para su aplicación.

2. Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano

Es responsable de programar, coordinar y controlar el Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto.

3. Autoridad superior de cada dependencia

Es responsable de monitorear el proceso y velar por el cumplimiento del presente manual por parte del personal a su cargo y conforme a las directrices que dicte la Subgerencia de Recursos Humanos.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

4. Evaluadores

El jefe inmediato es responsable de aplicar de forma imparcial el Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación del Desempeño 360° a los trabajadores de la dependencia a su cargo, dar seguimiento y realimentación de los compromisos establecidos en la evaluación y registrar los resultados en el sistema que corresponda en el tiempo y forma establecida para tal efecto. Así mismo cada trabajador realizará su autoevaluación previo a ser evaluado por el jefe inmediato, el trabajador evaluará al jefe inmediato, el trabajador evaluará a su par de la misma categoría y nivel que desempeñe las mismas funciones en la misma área de trabajo de la dependencia, todos dejarán registro de los procesos de evaluación.

5. Evaluados

Es responsabilidad del evaluado asistir a la fecha y hora acordada para su evaluación y cumplir con los compromisos adquiridos en su plan de mejora.

I. Roles y Responsabilidades para el Procedimiento de la Evaluación del Desempeño 360°

A. Niveles N1 y N2

Responsable	Actividad	Etapas
Instituto (Autoridades)	Define objetivos estratégicos y Plan Estratégico Institucional (PEI)	Alineación Octubre, noviembre y diciembre
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Elabora el plan y cronograma anual de actividades.	Alineación Octubre, noviembre y diciembre
	Coordina en conjunto con el Departamento de Capacitación y Desarrollo, talleres de alineación de desempeño para que sean monitoreados por el jefe inmediato.	





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Responsable	Actividad	Etapas
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Capacita al Comité Multidisciplinario de Evaluación del Desempeño que representa a cada dependencia sobre el uso de la herramienta, sistema, competencias y habilidades de realimentación para que repliquen el conocimiento al jefe inmediato.	Alineación Octubre, noviembre y diciembre
	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de alineación y evaluación del desempeño (objetivos estratégicos y criterios de evaluación del período) para que el trabajador conozca las metas de la dependencia y por ende del Instituto, así como las competencias sobre las que será evaluado durante el periodo.	
Jefe inmediato (Evaluador)	Monitorea talleres de alineación de desempeño para puestos N1, N2, N3 y N4	Alineación Octubre, noviembre y diciembre
	Comunica y establece a subalternos los objetivos institucionales y expectativas de desempeño individual (objetivos/tareas competencias).	
	Registran en la herramienta informática los compromisos individuales adquiridos por cada trabajador. (Objetivos, tareas y competencias)	
Trabajador (Evaluado)	Participa activamente en los talleres de alineación de desempeño.	Alineación Octubre, noviembre y diciembre
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de monitoreo y seguimiento, solicitando a los evaluadores que realimenten y den seguimiento a avances de los trabajadores	Monitoreo Junio-julio
Jefe inmediato (Evaluador)	Planifica y lleva a cabo sesiones de seguimiento de los compromisos adquiridos en la etapa de alineación y realimentación con trabajadores "reprobados".	Monitoreo Junio-julio

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS



SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Responsable	Actividad	Etapa
Trabajadores reprobados (Evaluados como deficiente y cumple parcialmente)	Se preparan y participan en sesiones de realimentación que el jefe registra en la herramienta.	Monitoreo Junio-julio
Jefe inmediato (Evaluador)	Monitorean en la herramienta informática los avances del curso.	Monitoreo Junio-julio
Departamento de Gestión y Planeación de Recurso Humano	Emite comunicado a través de circular del procedimiento para llevar a cabo la evaluación de desempeño y la etapa de alineación, solicitando a los evaluadores y evaluados que se preparen y lleven a cabo la sesión de evaluación y alineación en la herramienta informática siguiendo los lineamientos establecidos.	Evaluación del desempeño y Alineación Octubre, noviembre y diciembre
Trabajadores (Auto evaluación)	Se evalúan así mismos de manera consciente y objetiva haciendo uso de la herramienta informática, para que cuando el jefe inmediato los evalué tengan el conocimiento de su desempeño.	Evaluación de Desempeño y Alineación Octubre, noviembre y diciembre
	Dejan registro en la herramienta informática de su autoevaluación.	
	Se reúnen y evalúa al trabajador de acuerdo a los criterios-establecidos.	
Jefe inmediato (Evaluador)	Sostiene conversación enfocada en logros, resultados, fortalezas y áreas de oportunidad.	Evaluación del Desempeño y Alineación. Octubre, noviembre y diciembre
	Genera junto al trabajador acuerdos de desarrollo, desempeño y áreas de oportunidad para el periodo siguiente.	
	Imprime dos copias de la evaluación de desempeño y dos copias de fijación de objetivos para las firmas respectivas (Evaluador y Evaluado).	

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
 SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
 SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS



SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Responsable	Actividad	Etapa
Jefe inmediato (Evaluador)	Sube a la herramienta la Evaluación del Desempeño y la Alineación de Objetivos escaneadas y envía a la Subgerencia de Recursos Humanos una impresión firmada para que sea resguardada en el expediente individual del trabajador, a través del Departamento de Compensaciones y Beneficios, Sección de Archivo y entrega una impresión al evaluado.	Evaluación del Desempeño y Alineación. Octubre, noviembre y diciembre
Reportante (trabajador a jefe)	Evalúa al jefe inmediato superior utilizando la herramienta informática. Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada.	Evaluación del Desempeño y Alineación Octubre, noviembre y diciembre
Pares	Los trabajadores de la misma categoría y nivel deben evaluarse mutuamente de manera consciente y objetiva hasta un máximo de cuatro. Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada.	
Subgerencia de Recursos Humanos	Elabora informe de resultados y los traslada al Departamento de Capacitación y Desarrollo para elaboración del Plan de Acción.	Evaluación Enero/Febrero de cada año
Subgerencia de Recursos Humanos	Presenta informe de resultados de evaluación del desempeño a Gerencia.	Evaluación Marzo de cada año

B. N3 y N4

Responsable	Actividad	Etapa
Instituto (Autoridades)	Define objetivos estratégicos y Plan Estratégico Institucional (PEI)	Alineación Octubre, noviembre y diciembre
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Elabora el plan y cronograma anual de actividades.	Alineación Octubre, noviembre y diciembre
	Coordina en conjunto con el Departamento de Capacitación y Desarrollo, talleres de alineación de desempeño para que sean monitoreados por el jefe inmediato.	





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Responsable	Actividad	Etapa
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Capacita al Comité Multidisciplinario de Evaluación del Desempeño que representa a cada dependencia sobre el uso de la herramienta, sistema, competencias y habilidades de realimentación para que repliquen el conocimiento.	Alineación Octubre, noviembre y diciembre
	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de alineación y evaluación del desempeño (objetivos estratégicos y criterios de evaluación del período) para que los trabajadores conozcan las metas de la dependencia y por ende del Instituto, así como las competencias sobre las que será evaluado durante el periodo.	
Trabajadores (Auto evaluación)	Se evalúan así mismos de manera consciente y objetiva haciendo uso de la herramienta informática, para que cuando el jefe inmediato lo evalué tenga el conocimiento de su desempeño.	Alineación y Evaluación de Desempeño Octubre, noviembre y diciembre
	Deja registro en la herramienta informática de su autoevaluación.	
Jefe inmediato (Evaluador)	Se reúnen y evalúa al trabajador de acuerdo a los criterios establecidos.	Alineación y Evaluación de Desempeño Octubre, noviembre y diciembre
	Sostiene conversación enfocada en logros, resultados, fortalezas y áreas de oportunidad.	
	Genera junto al trabajador acuerdos de desarrollo, desempeño y áreas de oportunidad para el periodo siguiente.	
	Imprime dos copias de la evaluación de desempeño y dos copias de fijación de objetivos para las firmas respectivas (Evaluador y Evaluado). Sube a la herramienta la Evaluación del Desempeño y la Alineación de Objetivos escaneadas y envía a la Subgerencia de Recursos Humanos una impresión de la evaluación firmada para que sea resguardada en el expediente individual del trabajador, a través del Departamento de Compensaciones y Beneficios, Sección de Archivo y entrega una impresión al evaluado.	





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Responsable	Actividad	Etapa
Reportante (trabajador a jefe)	Evalúa al jefe inmediato superior utilizando la herramienta informática.	Evaluación de Desempeño y Alineación Octubre, noviembre y diciembre
	Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada.	
Pares	Los trabajadores de la misma categoría y nivel deben evaluarse mutuamente de manera consciente y objetiva hasta un máximo de cuatro.	Evaluación de Desempeño y Alineación Octubre, noviembre y diciembre
	Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada	
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de monitoreo y seguimiento, solicitando a los evaluadores que realimenten y den seguimiento a avances de los trabajadores	Monitoreo Junio-julio
Jefe inmediato (Evaluador)	Planifica y lleva a cabo sesiones de seguimiento y realimentación a los trabajadores.	Monitoreo Abril, mayo y junio
Trabajadores (Evaluado)	Se preparan y participan en sesiones de realimentación que el jefe registra en la herramienta.	Monitoreo Abril, mayo y junio
Jefe inmediato (Evaluador)	Monitorea en la herramienta informática los avances del curso.	Monitoreo Abril, mayo y junio

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Responsable	Actividad	Etapa
La Subgerencia de Recursos Humanos	Elabora informe de resultados y los traslada al Departamento de Capacitación y Desarrollo para elaboración del Plan de Acción.	Evaluación del Desempeño Enero-febrero
La Subgerencia de Recursos Humanos	Presenta informe de resultados de evaluación del desempeño a Gerencia.	Evaluación del Desempeño enero/febrero de cada año

J. Red de Evaluadores

El Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto contempla integrar de manera progresiva los roles que contiene la evaluación del desempeño 360°. Actualmente se contemplan los roles siguientes: Autoevaluación, Reportante (trabajador-Jefe), Pares o colaterales y jefe a trabajadores.

Cada rol tiene una ponderación que forma parte del punteo final de la evaluación del desempeño de cada trabajador, establecida de la manera siguiente:

Roles	Ponderación
Autoevaluación	10 puntos
Reportante (Trabajador-Jefe)	10 Puntos
Pares o Colaterales	10 Puntos
Jefe-Trabajador	70 Puntos
TOTAL	100 Puntos





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

VI RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A. Categorías y Escalas de Calificación

1. Deficiente 0-69

El desempeño se encuentra por debajo de las expectativas y estándares requeridos por el puesto. El trabajador requiere de excesiva guía y supervisión. No equilibra apropiadamente que hace y como lo hace. No muestra empuje ni el conocimiento necesario para desempeñar su función. Debe mejorar significativamente su desempeño.

2. Cumple Parcialmente 70-75

Parcialmente alcanza los resultados de desempeño esperados, o no consigue satisfacerlas completamente. Requiere guía y supervisión constante para cumplir con sus responsabilidades. Ocasionalmente no equilibra que hace y como lo hace. Su demostración de las habilidades necesarias es inconsistente. Se espera que mejore su desempeño.

3. Cumple Satisfactoriamente 76-90

Logra consistentemente sus objetivos de desempeño y demuestra las conductas y valores esperados. Es reconocido por contribuir al Instituto y al equipo. Requiere mínima supervisión para cumplir sus objetivos y responsabilidades. Es competente en las conductas claves y desarrolla el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con los requerimientos de su puesto.

4. Excede Expectativas 91-100

Consistentemente excede y supera sus objetivos de desempeño y exhibe las conductas y valores deseados. Es reconocido por contribuir con solidez al Instituto y al equipo. Hace siempre más de lo que se le pide. Trabaja sin supervisión. Trabajador experimentado, que ha empezado a desarrollar conocimiento y habilidades por encima del nivel requerido de su puesto.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

B. Informes

1. La Subgerencia de Recursos Humanos presenta un listado oficial al Departamento de Capacitación y Desarrollo para dar seguimiento a la realimentación y planes de mejora de los casos con resultado menor a 76 puntos. (Deficiente y cumple parcialmente).
2. La Subgerencia de Recursos Humanos presentará informe de resultados a la Gerencia en el primer trimestre posterior a la evaluación del desempeño de cada año.

C. Realimentación

Es el proceso de comunicación entre evaluador y evaluado, luego de la aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño respecto a los objetivos propuestos y competencias esperadas. Se lleva a cabo con el fin de garantizar la mejora continua y el desarrollo del trabajador.

La naturaleza de la evaluación del desempeño es de carácter formativo, por lo tanto, durante la aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño, el evaluador debe informar al evaluado el resultado de su evaluación. Los resultados de la evaluación del desempeño, permiten la objetiva toma de decisiones en cuanto a acciones internas para mejorar, dentro de las diferentes dependencias en materia de capacitación.

VII-REVISIÓN E IMPUGNACIONES

- A. Antes de registrar en la herramienta informática la evaluación, el evaluador y evaluado conversarán sobre las diferencias de criterio, haciendo énfasis en los logros, resultados, fortalezas y áreas de oportunidad. El jefe debe escuchar los argumentos del evaluado, y únicamente modificará su calificación en caso que el trabajador logre demostrar con evidencia sus logros o resultados antes de registrar en la herramienta informática el resultado, de no concordar en los argumentos, el jefe registrará la evaluación, indicando en la misma que el evaluado no firma, haciéndole saber que la nota quedará registrada.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

- B. Las inconformidades deben resolverse en el momento de la evaluación con el evaluador para que se resuelva la inconformidad antes de registrar el resultado en la herramienta informática.
- C. La nota es oficial, después de registrar la nota en el Sistema de la Herramienta de Gestión del Desarrollo y Evaluación del Desempeño 360°
- D. ~~En casos específicos que amerite revisión de los resultados generados por la herramienta del Sistema de Gestión del Desarrollo y Desempeño, el trabajador debe enviar oficio para impugnar el resultado a la Subgerencia de Recursos Humanos dentro de los cinco días hábiles posteriores a la evaluación del desempeño para que se revise, analice y se tome la decisión que el caso amerite, de lo contrario no se le dará el trámite correspondiente.~~
- E. La impugnación ante la Subgerencia de Recursos Humanos debe ser un recurso utilizado como última instancia, ya que cualquier inconformidad debe ser resuelta durante la revisión de la evaluación del desempeño, previo a ser registrada en la herramienta por el evaluador.
- F. El Departamento Jurídico Laboral es la dependencia responsable de realizar la investigación para que la Subgerencia de Recursos Humanos de respuesta a las impugnaciones.

VIII PROHIBICIONES Y SANCIONES

No está permitido hacer uso de la evaluación del desempeño para fines distintos a los autorizados, ~~ni ejercer cualquier tipo de represalia, amenaza, chantaje, soborno, acoso u otro tipo de acción en contra del trabajador o del jefe.~~

Al trabajador o al jefe que se le compruebe la infracción de la norma, se le aplicarán las medidas disciplinarias que el caso amerite conforme la reglamentación vigente del Instituto.

A. Sanciones

1. Todo trabajador que no apruebe dos (2) evaluaciones del desempeño consecutivas (menor a 76 puntos) en la escala centesimal, podrá ser sancionado según lo establece la normativa vigente.



SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

2. Todo jefe inmediato o funcionario deberá mantener las condiciones de privacidad y confidencialidad de los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas.
3. A cualquier jefe inmediato que se le compruebe haber transferido la responsabilidad de evaluar a su personal a cargo, será sancionado de acuerdo a la normativa vigente.
4. Los jefes de las dependencias que no cumplan con la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño a los trabajadores a su cargo, estarán cometiendo una falta grave y serán sancionados de conformidad con la normativa específica para la administración del recurso humano del Instituto.

IX INCENTIVOS Y RECOMPENSAS

A todo trabajador que obtenga resultado en la Evaluación del Desempeño dentro de las categorías "Cumple Satisfactoriamente" y "Excede Expectativas" podrá someterse a todos los procesos de incentivos y recompensas siguientes:

- a. Becas
- b. Promociones
- c. Ascensos
- d. Reconocimientos

A cargo de la Subgerencia de Recursos Humanos.

X CASO ESPECIAL

El trabajador que sea trasladado a otra dependencia o cambie de jefe en la misma dependencia a mitad del período a evaluar debe ser evaluado por el jefe actual y el jefe anterior de manera conjunta, quedando a su discreción la metodología a utilizar, toda vez el trabajador esté presente.

XI GLOSARIO

Competencia: Una competencia se refiere al conjunto de conocimientos (saber), habilidades (hacer) y actitudes (saber, hacer y querer hacer) que posee una persona para desempeñar efectivamente su trabajo.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

Realimentación: Es el proceso de comunicación entre dos personas (trabajador–jefe) luego de la evaluación del desempeño de un trabajador respecto a los objetivos propuestos y competencias esperadas.

Desempeño: Es el rendimiento laboral que demuestra un trabajador al llevar a cabo las funciones que exige su puesto de trabajo.

Potencial: Se refiere al nivel de desarrollo que un trabajador puede eventualmente alcanzar. Se relaciona a una destreza a futuro y no a lo actual.

Habilidad: El talento, la pericia o la aptitud que la persona posee para desarrollar alguna tarea.

Actitud: Modo de ser y de comportarse de una persona.

Aptitud: Es la capacidad de un trabajador para realizar adecuadamente una determinada actividad, función o servicio.

Red de Evaluadores: Son los responsables de realizar la Evaluación del desempeño 360° a los trabajadores del Instituto.

Pares: Son los trabajadores de la misma categoría y nivel de una misma dependencia que deben evaluarse mutuamente de manera consciente y objetiva hasta un máximo de cuatro trabajadores.

Autoevaluación: Es un método que consiste en que un trabajador se evalúa a sí mismo, identifica y pondera su desempeño en el cumplimiento de una determinada tarea o actividad. Su evaluación debe ser consciente y objetiva haciendo uso de la herramienta informática, para que cuando el jefe inmediato lo evalúe tenga el conocimiento de su desempeño.





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

XII ANEXOS

A. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR NIVEL

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
1082	ARCHIVISTA	N1
1120	CAJERO A	N1
1117	CONTADOR A	N1
1116	CONTADOR B	N1
1115	CONTADOR C	N1
5042	ECÓNOMO	N1
1067	EDECAN	N1
1136	ESTADÍSTICO A	N1
1135	ESTADÍSTICO B	N1
1306	OPERADOR DE CONSOLA A	N1
1305	OPERADOR DE CONSOLA B	N1
1314	OPERADOR DE MICROFILM A	N1
1313	OPERADOR DE MICROFILM B	N1
1310	REGISTRADOR DE DATOS	N1
1066	SECRETARIA A	N1
1065	SECRETARIA B	N1
1064	SECRETARIA C	N1
1070	SECRETARIA EJECUTIVA A	N1
1069	SECRETARIA EJECUTIVA B	N1
5061	APLANCHADOR	N1
5071	ASCENSORISTA	N1
3045	AYUDANTE DE TALLER DE PRÓTESIS Y ORTO	N1
5058	CAMARERO	N1
5052	COCINERO A	N1
5051	COCINERO B	N1
5055	CONSERJE	N1
5063	COSTURERA	N1





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
5067	ENCUADERNADOR	N1
5014	GASOLINERO	N1
5062	JARDINERO	N1
5053	MENSAJERO	N1
5019	OPERADOR DE EQUIPO DE IMPRESIÓN	N1
5060	OPERADOR DE MAQUINA LAVADORA	N1
5016	OPERADOR DE RADIO Y TELÉFONO	N1
5012	PINTOR	N1
5021	AGENTE DE SEGURIDAD	N1
5046	ALBAÑIL A	N1
5045	ALBAÑIL B	N1
1190	BIBLIOTECARIO A	N1
1189	BIBLIOTECARIO B	N1
5065	CARPINTERO A	N1
5064	CARPINTERO B	N1
5044	COSTURERO INDUSTRIAL	N1
6005	DIBUJANTE A	N1
6004	DIBUJANTE B	N1
5041	ELECTRICISTA A	N1
5040	ELECTRICISTA B	N1
5020	FOTÓGRAFO	N1
5070	HERRERO A	N1
5069	HERRERO B	N1
1151	ILUSTRADOR	N1
3047	MAESTRO TALABARTERO	N1
3049	MAESTRO ZAPATERO	N1
5009	MECÁNICO A	N1
5008	MECÁNICO B	N1
5033	MECÁNICO DE CALDERAS A	N1
5032	MECÁNICO DE CALDERAS B	N1
5031	MECÁNICO DE CALDERAS C	N1
5017	OPERADOR DE EQUIPO DE CINE Y SONIDO	N1





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
5007	PILOTO DE VEHÍCULO	N1
5039	PLOMERO	N1
1304	PROGRAMADOR A	N1
1303	PROGRAMADOR B	N1
5002	SALVAVIDAS	N1
1155	TRABAJADOR SOCIAL	N1
4012	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	N1
4011	AYUDANTE DE ENFERMERÍA	N1
4007	ENFERMERA ANESTESISTA	N1
3033	ASISTENTE DE AUTOPSIAS	N1
3019	AUXILIAR DE TERAPISTA	N1
1148	ANALISTA A	N2
1147	ANALISTA B	N2
1027	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	N2
1026	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	N2
1011	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	N2
1104	AUDITOR A	N2
1103	AUDITOR B	N2
1076	BODEGUERO A	N2
1075	BODEGUERO B	N2
1183	INSPECTOR PATRONAL A	N2
1182	INSPECTOR PATRONAL B	N2
1053	OFICIAL ADMINISTRATIVO	N2
1804	PROCURADOR A	N2
1803	PROCURADOR B	N2
1805	PROCURADOR B DEPARTAMENTAL	N2
1806	RECOPIADOR DE LEYES	N2
3025	TÉCNICO DE LABORATORIO	N2
3035	TÉCNICO EN BANCO DE SANGRE	N2
3031	TÉCNICO EN CITOLOGÍA EXFOLIATIVA	N2
3056	TÉCNICO EN ELECTROCARDIOGRAFÍA	N2
3055	TÉCNICO EN ELECTROENCEFALOGRAFÍA	N2





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
3065	TÉCNICO EN FARMACIA	N2
3057	TÉCNICO EN FISIOLÓGIA CLÍNICA	N2
3061	TÉCNICO EN HEMODIÁLISIS	N2
3029	TÉCNICO EN PATOLOGÍA	N2
3059	TÉCNICO EN RADIOLOGÍA	N2
3043	TÉCNICO EN TALLER DE PRÓTESIS Y ORTOPE.	N2
1307	TÉCNICO EN TELECOMUNICACIONES	N2
3053	TÉCNICO ORTOPTICA Y PLEOPTICA	N2
2072	MEDICO GENERAL DE 8 HORAS	N2
2070	MEDICO GENERAL DE 4 HORAS	N2
2071	MEDICO GENERAL DE 6 HORAS	N2
2073	MEDICO GENERAL CON TURNO DE 4 HORAS	N2
2074	MEDICO GENERAL CON TURNO DE 6 HORAS	N2
2045	MEDICO RESIDENTE I	N2
1031	BIOMEDICO	N2
1125	ACTUARIO	N2
1146	ANALISTA C	N2
1802	ASESOR JURÍDICO DEPARTAMENTAL	N2
1801	ASESOR JURÍDICO Y NOTARIO	N2
1025	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	N2
1010	ASISTENTE DE DIRECTOR GENERAL	N2
6003	ASISTENTE DE INGENIERO O ARQ. A	N2
6002	ASISTENTE DE INGENIERO O ARQ. B	N2
1102	AUDITOR C	N2
1101	AUDITOR D	N2
1119	CAJERO B	N2
5035	ENCARGADO DE ALBAÑILERÍA	N2
1080	ENCARGADO DE BODEGA A	N2
1079	ENCARGADO DE BODEGA B	N2
5056	ENCARGADO DE CAMAREROS	N2
5034	ENCARGADO DE CARPINTERÍA	N2

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
1312	ENCARGADO DE COSTURERÍA	N2
5068	ENCARGADO DE HERRERÍA	N2
5036	ENCARGADO DE LAVANDERÍA	N2
5001	ENCARGADO DE PLAYA	N2
5026	ENCARGADO DE PLOMERÍA	N2
5025	ENCARGADO DE RAMA DE ELECTRICIDAD	N2
5024	ENCARGADO DE RAMA DE PINTURA	N2
1063	ENCARGADO DE REGISTROS MÉDICOS A	N2
1062	ENCARGADO DE REGISTROS MÉDICOS B	N2
5038	ENCARGADO DE ROPERÍA A	N2
5037	ENCARGADO DE ROPERÍA B	N2
5004	ENCARGADO DE TALLER MECÁNICO	N2
5066	ENCARGADO DE TALLER PRÓTESIS Y ORTESIS	N2
1028	PEDAGOGO	N2
1159	LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL	N2
1157	TECNICO EN TRABAJO SOCIAL	N2
5030	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO A	N2
5029	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO B	N2
1301	ANALISTA DE SISTEMAS	N2
1300	ANALISTA PROGRAMADOR	N2
1316	COMUNICADOR SOCIAL	N2
4010	DIETISTA	N2
1150	DISEÑADOR	N2
4013	EDUCADOR DE SALUD	N2
1178	INSPECTOR DE SEGURIDAD E HIGIENE	N2
4015	INSTRUCTOR DE REHABILITACIÓN LABORAL	N2
1179	PROMOTOR DE SEGURIDAD E HIGIENE	N2
4016	PROMOTOR DE SEGURIDAD SOCIAL	N2
4014	PROMOTOR EN SALUD	N2
6006	REPORTERO	N2





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
3017	TERAPISTA	N2
4004	ENFERMERA GRADUADA INSTRUCTORA	N2
2038	MEDICO COMUNITARIO	N2
2077	MEDICO ESPECIALISTA A 8 HORAS	N2
2075	MEDICO ESPECIALISTA A 4 HORAS	N2
2078	MEDICO ESPECIALISTA A CON TUR. 4H	N2
2076	MEDICO ESPECIALISTA A 6 HORAS	N2
2079	MEDICO ESPECIALISTA A CON TUR. 6H	N2
2027	MEDICO ESPECIALISTA B	N2
2028	MEDICO ESPECIALISTA B CON TURNO	N2
2080	MEDICO ESPECIALISTA DE CONS.EXT 4H	N2
2081	MEDICO ESPECIALISTA DE CONS.EXT 6H	N2
2082	MEDICO ESPECIALISTA DE CONS.EXT 8H	N2
2029	MEDICO GENERAL DOCENTE	N2
2036	MEDICO GENERAL VISITADOR	N2
2084	ODONTOLOGO GENERAL DE 8 HORAS	N2
2083	ODONTOLOGO GENERAL DE 4 HORAS	N2
2031	ODONTOLOGO ESPECIALISTA	N2
3012	PSICÓLOGO A	N2
3011	PSICÓLOGO B	N2
2043	RESIDENTE CLASE II	N2
2041	RESIDENTE CLASE III	N2
2039	RESIDENTE CLASE IV	N2
7005	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD A	N2
7006	TÉCNICO INFORMÁTICO A	N2
7007	TÉCNICO INFORMÁTICO B	N2
7008	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD B	N2
7009	TÉCNICO INFORMÁTICO C	N2
7010	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD C	N2
7011	ANALISTA DE PROCESOS INFORMÁTICOS A	N2
7012	ANALISTA DE PROCESOS INFORMÁTICOS B	N2
7013	PROGRAMADOR C	N2





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
7014	ANALISTA DE PROCESOS INFORMÁTICOS C	N2
7015	ANALISTA PROGRAMADOR B	N2
7016	TÉCNICO EN INFRAESTRUCTURA A	N2
7017	TÉCNICO EN INFRAESTRUCTURA B	N2
7018	TÉCNICO EN TELECOMUNICACIONES B	N2
7019	ANALISTA PROGRAMADOR C	N2
7022	TÉCNICO EN INFRAESTRUCTURA C	N2
7023	TÉCNICO EN TELECOMUNICACIONES C	N2
6007	ARQUITECTO	N2
2040	RESIDENTE EPS-EM	N2
2010	MEDICO AUDITOR	N3
2009	MEDICO SUPERVISOR	N3
7002	PROFESIONAL ESPECIALIZADO EN COOPERACIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES	N3
1100	CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR SUPERVISOR	N3
6001	INGENIERO	N3
5048	JEFE DE COCINA	N3
5027	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	N3
1153	SUPERVISOR DE TRABAJO SOCIAL	N3
1176	SUPERVISOR INSP. SEG. E HIGIENE	N3
1037	ADMINISTRADOR A	N3
1036	ADMINISTRADOR B	N3
1035	ADMINISTRADOR C	N3
1121	CAJERO DEPARTAMENTAL	N3
1022	COORDINADOR DE DELEG. Y CAJAS DEPTALES.	N3
1047	DELEGADO A	N3
1046	DELEGADO B	N3
2019	DIRECTOR A	N3
1317	DIRECTOR ADMITIVO FINANCIERO HOSP D	N3





SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
1318	DIRECTOR ADMITIVO FINANCIERO HOSP E	N3
2017	DIRECTOR B	N3
2015	DIRECTOR C	N3
1018	DIRECTOR DE ANALISIS DE RIESGOS FINANCIEROS	N3
2013	DIRECTOR DE UNIDAD D	N3
2060	DIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO D	N3
2062	DIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO E	N3
2004	JEFE DE AUDITORIA MEDICA	N3
5000	JEFE DE CUERPO DE SALVAMENTO	N3
1015	JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	N3
1016	JEFE DE DEPARTAMENTO DE AUDITORIA	N3
2023	JEFE DE DEPARTAMENTO CLÍNICO	N3
2005	JEFE DE DEPARTAMENTO MEDICO	N3
1019	JEFE DE DIVISIÓN	N3
3010	JEFE DE FARMACIA Y BODEGA	N3
3003	JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	N3
3004	JEFE DE LABORATORIO Y FARMACIA	N3
1023	JEFE DE SECCIÓN	N3
4006	JEFE DE SERVICIO DE ENFERMERIA	N3
2025	JEFE DE SERVICIO MEDICO	N3
3037	JEFE DE TALLER PROTESIS Y ORTESIS	N3
1024	JEFE DE UNIDAD	N3
2026	JEFE DE UNIDAD DE ESPECIALIDAD	N3
1014	SECRETARIO DE GERENCIA	N3
1012	SECRETARIO DE JUNTA DIRECTIVA	N3
1043	SUB-ADMINISTRADOR	N3
2022	SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO D	N3
2021	SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITALARIO E	N3
1017	SUB-JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	N3
1021	SUBJEFE DE DIVISIÓN	N3
3005	SUB-JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	N3

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENTE RECURSOS HUMANOS



SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
3039	SUB-JEFE TALLER PRÓTESIS Y ORTESIS	N3
3016	NUTRICIONISTA	N3
3015	SUPERVISOR FISIOTERAPIA PSICO. READAP.	N3
3027	TÉCNICO SUPERVISOR DE LABORATORIO	N3
4008	ENFERMERA GRADUADA	N3
4000	JEFE DE SECCIÓN DE ENFERMERÍA	N3
4002	SUPERINTENDENTE DE ENFERMERÍA	N3
4003	SUPERVISOR DE AREA DE ENFERMERÍA	N3
4005	SUPERVISOR DE ENFERMERÍA	N3
4001	SUPERVISOR GENERAL DE ENFERMERÍA	N3
2053	ODONTÓLOGO SUPERVISOR	N3
3001	QUÍMICO BIOLÓGICO SUPERVISOR	N3
3007	QUÍMICO BIÓLOGO	N3
3014	QUÍMICO FARMACÉUTICO	N3
3009	SUPERVISOR FARMACÉUTICO	N3
1032	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	N3
3013	JEFE DE BODEGA Y ALMACÉN	N3
3008	JEFE DE FARMACIA	N3
1029	INGENIERO DE MANTENIMIENTO	N3
1020	INGENIERO EN CALIDAD	N3
1030	INGENIERO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	N3
2007	JEFE DE SECCION DGSMH	N3
1009	SECRETARIO ADJUNTO DE LA GERENCIA	N3
1013	SECRETARIO ADJUNTO DE LA JUNTA DIRECTIVA	N3
2020	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO E	N3
2024	SUBDIRECTOR FINANCIERO E	N3
2016	DIRECTOR TECNICO DE LOGISTICA DE INSUMOS, MEDICAMENTOS Y EQUIPO MEDICO	N3
7001	DIRECTOR TERAPEUTICO CENTRAL	N3
2014	DIRECTOR DE RECAUDACIÓN	N3

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS



SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
2011	DIRECTOR DE UNIDAD E	N3
7020	GESTOR DE PROYECTOS	N3
7021	GESTOR DE TECNOLOGÍA	N3
1004	CONSEJERO TÉCNICO	N4
1008	CONTRALOR GENERAL	N4
1006	SUB-DIRECTOR GENERAL	N4
7003	DIRECTOR DE COOPERACION Y RELACIONES INTERNACIONALES	N4
1005	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	N4
1003	DIRECTOR GENERAL	N4
7024	DIRECTOR TECNOLÓGICO	N4
1001	GERENTE	N4
1002	SUBGERENTE	N4

