

RESOLUCIÓN No. 222-SRRHH/2021

SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL: Guatemala, doce de noviembre de dos mil veintiuno.

CONSIDERANDO:

Que el Acuerdo 1060 de Junta Directiva "Reglamento del Sistema de Clasificación de Puestos y Salarios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social", establece que deberá ponerse en vigencia sistemas que permitan evaluar el desempeño del recurso humano al servicio de la Institución.

CONSIDERANDO:

Que la Subgerencia de Recursos Humanos tiene por objeto la administración del recurso humano del Instituto y 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 del desempeño.

CONSIDERANDO:

Que la productividad de los trabajadores medida a través del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación del Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto, es vital para alcanzar los objetivos Institucionales y mantener así la mejora continua en los servicios que brinda el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a los afiliados, pensionados, derechohabientes y beneficiarios a través de sus distintos programas.

CONSIDERANDO:

Que la administración del recurso humano es una disciplina dinámica, que se encuentra en constante cambio, con el objeto de lograr que los trabajadores expongan al máximo sus potenciales, por lo cual es necesario que el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, actualice el Manual de Normas del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto, que apoyara a la herramienta del sistema en mención.

POR TANTO:

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



RESUELVE:

PRIMERO: Aprobar el “Manual de Normas del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto” que se acompaña a la presente resolución en treinta y seis 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, que desarrolle y aplique a partir del año en curso y de manera gradual este instrumento administrativo conforme a las etapas contempladas en el mismo.

TERCERO: Cualquier situación no prevista o duda en cuanto a la interpretación y aplicación del “Manual de Normas 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 “Manual de Normas del 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 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: La presente resolución deja sin efecto la resolución No. 98-SRRHH/2020 de fecha 19 de noviembre del 2020 de la Subgerencia de Recursos Humanos que contiene el “Manual del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto”.

SEXTO: La presente resolución entra en vigencia al día siguiente de su emisión y complementa la normativa institucional.


LICENCIADA CYNTHIA VIVIANA FIGUEROA BENAVENTE
SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS



Instituto Guatemalteco
de Seguridad Social

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



Versión y fecha:	Versión 2, septiembre 2021
Responsable de la elaboración:	Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano y Departamento de Organización y Métodos
Responsable de Aprobación:	Subgerencia de Recursos Humanos

Guatemala, septiembre de 2021






Instituto Guatemalteco
de Seguridad Social

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



Versión y fecha:	Versión 2, noviembre 2021
Responsable de la elaboración:	Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano y Departamento de Organización y Métodos
Responsable de Aprobación:	Subgerencia de Recursos Humanos

Guatemala, noviembre de 2021



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

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	4
A. General.....	4
B. Específicos.....	4
III. ÁMBITO DE LA APLICACIÓN.....	4
IV. MARCO JURÍDICO.....	5
V. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° DEL RECURSO HUMANO DEL INSTITUTO.....	5
A. Definiciones:.....	5
B. Objetivos de la Evaluación del Desempeño 360°.....	6
C. Etapas del Sistema.....	6
D. Competencias para la Evaluación del Desempeño 360°.....	9
E. Categoría de las Competencias.....	11
F. Distribución de Niveles por Categorías de Puestos.....	12
G. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño 360°.....	13
H. Instancias Responsables.....	13
I. Roles y Atribuciones de los Responsables en el Desarrollo de la Evaluación del Desempeño 360°.....	14
J. Red de Evaluadores.....	19
VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	21
A. Escalas de Calificación, Categorías y Ponderación.....	21
B. Informes.....	22
C. Realimentación.....	22
VII. REVISIÓN E IMPUGNACIONES.....	22
VIII. PROHIBICIONES Y SANCIONES.....	23
A. Sanciones.....	24
IX. INCENTIVOS Y RECOMPENSAS.....	24
X. CASOS ESPECIALES.....	25
XI. GLOSARIO.....	26
XII. ANEXOS.....	27



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 de Normas del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto, se revisa y actualiza para estar a la vanguardia en pro del recurso humano.

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 en el Instituto.

El principal propósito del "Manual de Normas 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 con nuevas tendencias de gestión humana, con aplicación a los diferentes niveles y puestos dentro de la institución.

En el presente Manual se detallan temas relacionados al Sistema de Evaluación del Desempeño, tales como: objetivos, ámbito de aplicación, marco jurídico, detalles del sistema de gestión, resultados de la evaluación, revisión e impugnaciones, prohibiciones y sanciones, entre otros, los cuales coadyuvan a asegurar la realimentación continua del trabajador y para que trabajadores y jefes dialoguen sobre su desempeño y desarrollo.



II. OBJETIVOS DEL MANUAL

A. General

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

B. Específicos

1. Servir de guía a los trabajadores, facilitando la comprensión y aplicación del Manual de Normas del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto.
2. Dinamizar la evaluación del desempeño para que se ajuste a las necesidades de los trabajadores de las dependencias del Instituto y que permita la fácil aplicación del instrumento.
3. Contribuir al Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano con información oportuna para generar reportes e informes que permitan organizar planes de acción para la mejora continua en el desarrollo de las atribuciones de los trabajadores en el Instituto.
4. Implementar de forma progresiva la evaluación de desempeño 360° para los trabajadores del Instituto.

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN

- a. Los trabajadores que conforman las distintas dependencias del Instituto, estarán sujetos al "Manual de Normas del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto", de conformidad con su categoría, roles y programación correspondiente, aplicado a los trabajadores contratados en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, bajo los renglones 011, 022 y Médicos Residentes.
- 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.



IV. MARCO JURÍDICO

El presente Manual se fundamenta en las diferentes disposiciones legales que establecen las normas y funcionamiento.

- a. Decreto 295 del Congreso de la República "Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social", Artículo 21, regula la valuación de exámenes y valuación de servicios, beneficios de protección social para los trabajadores y demás deberes y derechos de éstos.
- b. Acuerdo 1060 de Junta Directiva, "Reglamento del Sistema de Clasificación de Puestos y Salarios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social": Artículo 3; (Reformado por el Artículo 1 del Acuerdo 1064 de la Junta Directiva). Artículo 43: (Reformado por el Artículo 3 del Acuerdo 1064 de la Junta Directiva, publicado en el Diario Oficial el 28 de julio de 1999, vigente el mismo día de su publicación), establece que se deben implementar sistemas de evaluación del desempeño.
- c. Acuerdo 1090 de Junta Directiva "Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social": Artículo 38, indica que el Gerente deberá poner en práctica sistemas de evaluación del desempeño.
- d. Acuerdo 01/2017 de Gerencia, Artículo 2, se instruye a la Subgerente de Recursos Humanos del Instituto, aprobar mediante resolución el Manual del Sistema para la Evaluación del Desempeño del Personal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.

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

A. Definiciones:

Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto: Es el sistema 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 trabajador, 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. Representa los vínculos de una persona con su entorno laboral con el propósito de mejorar el desempeño tanto personal como laboral.

B. Objetivos de la Evaluación del Desempeño 360°

1. Implementar la evaluación del desempeño a los trabajadores a través de las competencias laborales, en sincronía con los principios y valores institucionales.
2. Proporcionar al trabajador realimentación para mejorar su desempeño y comportamiento, contando para ello con diferentes puntos de vista y perspectivas de: jefes inmediatos, pares o colaterales, trabajador a jefe y autoevaluación.
3. Proveer a las unidades de un nuevo sistema para evaluar a los trabajadores a través de una aplicación informática amigable.
4. Orientar el perfil del trabajador con los objetivos del Instituto, estableciendo tareas y actividades del puesto.
5. Asegurar la realimentación continua, proveyendo de un sistema de evaluación que permita el diálogo continuo entre trabajador y jefe.
6. Facilitar reportes que contengan información de resultados al Departamento de Capacitación y Desarrollo para elaborar planes de acción de los resultados obtenidos en el Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto.

C. Etapas del Sistema

1. **Etapas de Alineación:** Es el proceso por el que se define las expectativas de desempeño que incluyen: objetivos, tareas, actividades, conductas y valores que se espera de del trabajador. Esta etapa deberá realizarse durante el primer trimestre del año, la fecha límite para completar la definición de objetivos y metas, será el último día hábil de marzo.



MANUAL DE NORMAS DEL 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/metastos estratégicos 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 etapa de alineación del desempeño permite transformar las estrategias en acciones que guíen el desempeño individual e institucional. La importancia de esta etapa radica en que el trabajador conozca qué deben lograr y por qué. La forma adecuada para lograr esto es a través de la comunicación directa y presencial entre el jefe y el trabajador.

Durante esta etapa, la Subgerencia de Recursos Humanos es la responsable de enviar y publicar el comunicado oficial a través de circular sobre la etapa de alineación del desempeño, el comunicado dará a conocer los objetivos estratégicos y los criterios de desempeño, competencias y conductas a evaluar durante el año.

La Subgerencia de Recursos Humanos, a través del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, es el responsable de diseñar el material de comunicación y socialización para que los jefes estén facultados para llevar a cabo el proceso de clarificación y establecimiento de objetivos adecuadamente, para ello disponen de talleres de alineación, talleres de realimentación en la plataforma de Educa-IGSS.

Estos talleres se enfocarán en el desarrollo de destrezas y habilidades para potenciar y gestionar el desempeño (alinear objetivos, brinde 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 de Gestión y Planeación del Recurso Humano y de Capacitación y Desarrollo.

- 2. Etapa de Monitoreo:** Es la revisión de avances en los compromisos adquiridos en la etapa de alineación y realimentación de casos con oportunidad de mejora. Se debe realizar entre el segundo y tercer trimestre, en los meses de junio-julio.

Esta etapa consiste en brindar seguimiento formal a los avances y logros parciales en materia de objetivos y desarrollo de competencias (Etapa de Alineación) por parte de los trabajadores en una conversación estructurada entre el trabajador y su jefe que tiene como propósito constituirse en una guía que les



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

permite analizar cómo se han ido logrando las metas establecidas en la etapa de alineación y cómo se han demostrado los comportamientos esperados.

Además esta etapa hace una revisión del desempeño de los trabajadores con oportunidad de mejora de conformidad con los resultados en la última evaluación del desempeño. Los trabajadores con resultado no satisfactorio tienen la oportunidad de mejorar cuando los jefes inmediatos le realicen el proceso de monitoreo.

El principal propósito es que el jefe revise, analice, realmente y brinde los recursos necesarios para mantener la mejora continua en el ámbito laboral y personal, a través de los avances alcanzados en los compromisos adquiridos por el trabajador en la etapa de alineación que conlleve a una evaluación del desempeño satisfactoria que se realiza en el último trimestre del año (octubre, noviembre y diciembre).

La etapa de monitoreo es de carácter obligatorio para todos los trabajadores con oportunidad de mejora en los niveles N1, N2, N3 y N4 (ver anexo) que según el jefe inmediato estén evidenciando bajo rendimiento de conformidad con los objetivos.

Todo jefe de dependencia del Instituto debe realizar una revisión formal a los trabajadores con resultado insatisfactorio, pues se ha demostrado que, a mayor realimentación, mayor confianza, compromiso y rendimiento por parte del trabajador.

En la etapa del monitoreo del desempeño se deben cubrir los puntos siguientes:

- a. Medir el grado de avance de los compromisos adquiridos por el trabajador.
- b. Identificar barreras dificultades y analizar el progreso de logro de objetivos/tareas.
- c. Reconocer, agradecer y felicitar por los logros, avances y buenas acciones.
- d. Identificar oportunidades de mejora para el desarrollo de las competencias.

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



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

3. **Etapas de Medición de la Evaluación del Desempeño 360°:** Es la evaluación formal del desempeño de forma general que medirá cuantitativamente el rendimiento de cada trabajador 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 debe realizarse en los últimos tres meses del año. La evaluación del desempeño se realiza una vez al año (octubre, noviembre y diciembre).

Esta etapa busca la consecución de los objetivos de la Institución y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores.

Su finalidad es evaluar todo un año de actividades desempeñadas y competencias demostradas. Abarca la evaluación formal del desempeño, la identificación de áreas de oportunidad, lo que a su vez se constituye en las etapas de alineación y monitoreo para el siguiente período 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 esté 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.

La etapa de Medición de la Evaluación del Desempeño 360°, realizada por el jefe inmediato conlleva los objetivos, tareas, competencias y valores.

Antes de grabar la evaluación de las competencias 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, únicamente modificará su calificación en caso que el trabajador logre demostrar con evidencia sus logros o resultados.

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.



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

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, técnicos y financieros.

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".

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, técnicos y financieros.



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".
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, incorporar, 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. Categoría de las Competencias

Las competencias serán medidas en escala de calificación de 1 a 4, según el grado de cumplimiento de desempeño, considerando lo siguiente:



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

ESCALA DE CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	No Satisfactorio	Se requiere un cambio en el criterio lo más pronto posible ya que nunca cumple con lo esperado, requiere de excesiva guía y supervisión.
2	Necesita Mejorar	Parcialmente alcanza los resultados del desempeño, algunas veces cumple con lo esperado.
3	Satisfactorio	Cumple las atribuciones asignadas en su puesto de trabajo para lograr los objetivos de la dependencia.
4	Excelente	Logra consistentemente sus objetivos de desempeño y demuestra las conductas y valores esperados, supera los objetivos de desempeño y exhibe las conductas y valores deseados.

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.

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.

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.

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.





G. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño 360°

La evaluación del desempeño se aplicará de forma sistemática, una vez al año y de conformidad con la programación y el procedimiento establecido, 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 del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto.

1. Subgerencia de Recursos Humanos

Es responsable de administrar el proceso de aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto y la aprobación de la actualización del manual y control de instrumentos o herramientas tecnológicas para su aplicación.

2. Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, a través del Área de Administración de Personal

Es el responsable de planificar, organizar, programar, dirigir, coordinar y controlar la ejecución del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los trabajadores.

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 en relación a programación de fechas.

4. Evaluadores

La autoridad máxima de cada dependencia es el responsable de velar para que todos los jefes o encargados de los diferentes servicios con personal a cargo, cumplan con la aplicación de forma imparcial y equitativa del Manual de Normas del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto. Cada jefe o encargado de servicio con personal a cargo debe 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.



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

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 o pares 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 en la herramienta y deberán realizarse antes de ser evaluado por el jefe inmediato.

5. Evaluados

Es responsabilidad del evaluado asistir a la fecha y hora acordada con su jefe inmediato para su evaluación, haber cumplido con los roles a evaluar asignados en su usuario y cumplir con los compromisos adquiridos en su plan de mejora. Además es responsabilidad de todos los trabajadores conocer el Manual de Normas del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto.

I. Roles y Atribuciones de los Responsables en el Desarrollo de la Evaluación del Desempeño 360°

1. Niveles N1 y N2

Responsable	Atribuciones	Etapas
Instituto (Autoridades Superiores)	ETAPA DE ALINEACIÓN	Alineación Enero, febrero y marzo
	Define objetivos estratégicos en el Plan Estratégico Institucional (PEI)	
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Elabora el plan y cronograma anual de actividades.	Alineación Enero, febrero y marzo
	Coordina en conjunto con el Departamento de Capacitación y Desarrollo, talleres de alineación del desempeño para que sean monitoreados por el jefe inmediato.	
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Capacita al Comité Multidisciplinario de Evaluación del Desempeño que representa a cada área de trabajo de la dependencia donde labora, sobre el uso de la herramienta y normativa.	Alineación Enero, febrero y marzo
	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de la etapa de alineación (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 período.	





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

Responsable	Atribuciones	Etapas
Jefe inmediato (Evaluador)	Comunica y establece a subalternos los objetivos institucionales y expectativas de desempeño individual (objetivos, tareas y competencias). Registra en la herramienta informática los compromisos individuales adquiridos por cada trabajador. (objetivos, tareas y competencias)	Alineación Enero, febrero y marzo
Trabajador (Evaluado)	Participa activamente en los talleres de alineación del desempeño.	Alineación Enero, febrero y marzo
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	ETAPA DE MONITOREO	Monitoreo Junio-julio
	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de la etapa de monitoreo, solicitando a los jefes inmediatos y encargados de áreas o servicios de trabajo que tengan personal a cargo, que realimenten y den seguimiento de los avances logrados por los trabajadores con oportunidad de mejora.	
Jefe inmediato (Evaluador)	Planifica y lleva a cabo sesiones de seguimiento de los compromisos adquiridos en la etapa de alineación y facilita realimentación a los trabajadores con oportunidad de mejora.	Monitoreo Junio-julio
Trabajadores con oportunidad de mejora	Se preparan y participan en sesiones de realimentación que el jefe inmediato y encargados de área o servicio de trabajo con personal a cargo, realicen el registro en la herramienta.	Monitoreo Junio-julio
Jefe inmediato (Evaluador)	Monitorea en la herramienta informática los avances logrados de los cursos recibidos por el trabajador.	Monitoreo Junio-julio
Departamento de Gestión y Planeación de Recurso Humano	ETAPA DE MEDICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°	Evaluación del desempeño Octubre, noviembre y diciembre
	Emite comunicado a través de circular del procedimiento para llevar a cabo la etapa de evaluación del desempeño, solicitando a los evaluadores y evaluados que se preparen y lleven a cabo la sesión de evaluación y registro en la herramienta informática siguiendo los lineamientos establecidos.	



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

Responsable	Atribuciones	Etapa
Trabajador (Auto evaluación)	Se evalúa así mismo de manera consciente y objetiva, haciendo uso de la herramienta informática, para que cuando el jefe inmediato lo evalúe tenga el conocimiento de su desempeño. Deja registro en la herramienta informática de su autoevaluación.	Evaluación de Desempeño Octubre, noviembre y diciembre
Pares o Colaterales	Los trabajadores de la misma categoría y nivel, pertenecientes a la misma dependencia y área de trabajo y con las mismas atribuciones, deben evaluarse mutuamente de manera consciente y objetiva, hasta un máximo de cuatro. Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada.	Evaluación de Desempeño octubre, noviembre y diciembre
Reportante (trabajador a jefe)	Evalúa al jefe inmediato superior, siempre y cuando esté asignado a su usuario, hasta un máximo de cuatro trabajadores, utilizando la herramienta informática. Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada.	Evaluación de Desempeño octubre, noviembre y diciembre
Jefe inmediato (Evaluador)	Se reúne y evalúa al trabajador de acuerdo con los criterios establecidos. 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 período siguiente. Imprime dos copias de la evaluación del desempeño para las firmas respectivas (Evaluador y Evaluado). Sube a la herramienta la Evaluación del Desempeño escaneada 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 Octubre, noviembre y diciembre
Subgerencia de Recursos Humanos	Elabora informe de resultados y lo traslada al Departamento de Capacitación y Desarrollo para elaboración del Plan de Acción.	Elabora Informe de Resultados Febrero de cada año
Subgerencia de Recursos Humanos	Presenta informe de resultados de evaluación del desempeño a Gerencia.	Presenta Informe de Resultados Marzo de cada año



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

2. N3 y N4

Responsable	Atribuciones	Etapas
Instituto (Autoridades Superiores)	ETAPA DE ALINEACIÓN	Alineación Enero, febrero y marzo
	Define objetivos estratégicos en el Plan Estratégico Institucional (PEI)	
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	Elabora el plan y cronograma anual de actividades.	Alineación enero, febrero y marzo
	Coordina en conjunto con el Departamento de Capacitación y Desarrollo, talleres de alineación del desempeño para que sean monitoreados por el jefe inmediato.	
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 y normativa.	Alineación Enero, febrero y marzo
	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de la etapa de alineación (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 período.	
Jefe inmediato (Evaluador)	Comunica y establece a subalternos los objetivos institucionales y expectativas de desempeño individual (objetivos, tareas y competencias).	Alineación Enero, febrero y marzo
	Registra en la herramienta informática los compromisos individuales adquiridos por cada trabajador. (objetivos, tareas y competencias)	
Trabajador (Evaluado)	Participa activamente en los talleres de alineación del desempeño.	Alineación Enero, febrero y marzo
Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano	ETAPA DE MONITOREO	Monitoreo Junio-julio
	Emite comunicado a través de circular sobre el procedimiento de la etapa de monitoreo, solicitando a los jefes inmediatos y encargados de áreas o servicios de trabajo que tengan personal a cargo, que realimenten y den seguimiento de los avances logrados por los trabajadores con oportunidad de mejora.	





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

Responsable	Atribuciones	Etapas
Jefe inmediato (Evaluador)	Planifica y lleva a cabo sesiones de seguimiento de los compromisos adquiridos en la etapa de alineación y facilita realimentación a los trabajadores con oportunidad de mejora.	Monitoreo Junio-julio
Trabajadores con oportunidad de mejora	Se preparan y participan en sesiones de realimentación que el jefe inmediato y encargados de área o servicio de trabajo que tienen personal a cargo, realicen el registro en la herramienta.	Monitoreo Junio-julio
Jefe inmediato (evaluador)	Monitorea en la herramienta informática los avances logrados de los cursos recibidos por el trabajador.	Monitoreo Junio-julio
Departamento de Gestión y Planeación de Recurso Humano	ETAPA DE MEDICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°	Evaluación del desempeño Octubre, noviembre y diciembre
	Emite comunicado a través de circular del procedimiento para llevar a cabo la etapa. Etapa de Medición de la Evaluación del Desempeño 360°, solicitando a los evaluadores y evaluados que se preparen y lleven a cabo la sesión de evaluación y registro en la herramienta informática siguiendo los lineamientos establecidos.	
Trabajador (Auto evaluación)	Los trabajadores de la misma categoría y nivel, pertenecientes a la misma dependencia y área de trabajo y con las mismas atribuciones, deben evaluarse mutuamente de manera consciente y objetiva hasta un máximo de cuatro.	Evaluación de Desempeño Octubre, noviembre y diciembre
	Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada.	
Pares o Colaterales	Los trabajadores de la misma categoría y nivel, pertenecientes a la misma dependencia y área de trabajo y con las mismas atribuciones, deben evaluarse mutuamente de manera consciente y objetiva hasta un máximo de cuatro.	Evaluación de Desempeño Octubre, noviembre y diciembre
	Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada.	





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

Responsable	Atribuciones	Etapas
Reportante (trabajador a jefe)	Evalúa al jefe inmediato, siempre y cuando esté asignado a su usuario, hasta un máximo de cuatro trabajadores, utilizando la herramienta informática.	Evaluación del Desempeño Octubre, noviembre y diciembre
	Deja registro en la herramienta informática de la evaluación realizada.	
Jefe inmediato (Evaluador)	Se reúne y evalúa al trabajador de acuerdo a los criterios establecidos.	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 período siguiente.	
	Imprime dos copias de la evaluación del desempeño para las firmas respectivas (Evaluador y Evaluado).	
	Sube a la herramienta la Evaluación del Desempeño escaneada 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.	
La Subgerencia de Recursos Humanos	Elabora informe de resultados y lo traslada al Departamento de Capacitación y Desarrollo para elaboración del Plan de Acción.	Elabora Informe de Resultados Febrero de cada año
La Subgerencia de Recursos Humanos	La Subgerencia de Recursos Humanos presenta informe de resultados de evaluación del desempeño a la Gerencia.	Elabora Informe de Resultados marzo de cada año

J. Red de Evaluadores

El Manual de Normas 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° y se contemplan los roles siguientes:





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

1. Autoevaluación es realizada por el trabajador, siendo el responsable del resultado ponderado que forma parte del punteo final de su propia evaluación.
2. Reportante se refiere al Trabajador-Jefe, el trabajador evalúa a su jefe inmediato de forma consciente y objetiva, el resultado ponderado formará parte del punteo final de la evaluación para su jefe inmediato.
3. Pares o Colaterales es la evaluación objetiva y consciente que el trabajador hará a sus compañeros del mismo puesto, área y las mismas atribuciones de trabajo; el resultado de esta evaluación formará parte del punteo final de la evaluación del par al que evaluó.
4. Jefe a Trabajador es el rol que culmina la evaluación de desempeño del trabajador, debe de realizarse de forma presencial y objetiva, el punteo obtenido pasa a formar parte del punteo final de la evaluación del trabajador.

Cada rol de evaluación del desempeño 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

Los roles a evaluar por cada trabajador serán asignados por la herramienta informática de forma aleatoria en cada uno de los usuarios creados para cada trabajador, quedando a su entera responsabilidad y discreción la confidencialidad del mismo. Cuando el trabajador no tiene asignado el rol de pares o colaterales, automáticamente la herramienta le traslada la ponderación a la evaluación del Jefe.



VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A. Escalas de Calificación, Categorías y Ponderación

1. No satisfactorio 0-60

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 qué hace y cómo lo hace. No muestra empuje ni el conocimiento necesario para desempeñar su función. Debe mejorar significativamente su desempeño.

2. Necesita Mejorar 61-70

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

3. Satisfactorio 71- 90

Cumple las atribuciones asignadas en su puesto de trabajo para lograr los objetivos de la dependencia, demostrando conductas y valores que coadyuven al Instituto y al equipo. Requiere mínima supervisión para cumplirlos. Es reconocido por contribuir al Instituto y al equipo. Parcialmente requiere mínima supervisión para cumplir sus objetivos y responsabilidades.

4. Excelente 91-100

Logra consistentemente sus objetivos de desempeño y demuestra las conductas y valores esperados.

Es competente en las conductas claves y desarrolla el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con los requerimientos de su puesto. 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.



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 71 puntos. (No satisfactorio y Necesita Mejorar).
2. La Subgerencia de Recursos Humanos presentará informe de resultados a la Gerencia en el primer trimestre (marzo) 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 Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto, 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 se orienta a la mejora continua, por lo tanto, durante la aplicación del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto, 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) En caso de inconformidades con los resultados de la evaluación, éstas deben resolverse antes de registrarse en la herramienta informática. 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 lo expuesto, de persistir la discrepancia, el evaluador solicitará la presencia de la persona designada como enlace en el área que corresponda, quien deberá corroborar que el proceso de evaluación cumpla con lo establecido en este manual y se desarrolle de forma transparente, objetiva e imparcial.



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

- b) La nota será oficial, después de registrada en la herramienta del Sistema de Gestión del Desarrollo y Evaluación de Desempeño 360° del Recurso Humano del Instituto, debiendo notificar al trabajador por medio de la boleta correspondiente; en caso que el evaluado manifieste inconformidad con su resultado y se niegue a firmar su notificación, la persona designada como enlace deberá tomar nota para efectos de las acciones que el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano considere pertinentes.
- c) En el caso que el evaluado obtenga un resultado no satisfactorio y se haya agotado el procedimiento establecido en la literal a), podrá impugnar dicho resultado ante la Subgerencia de Recursos Humanos dentro de los cinco días hábiles posteriores a la fecha de realizada la evaluación del desempeño, debiendo exponer los motivos de su inconformidad, así como los logros o resultados que a su consideración no fueron tomados en cuenta.
- d) Si el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, considera suficientes los argumentos de la impugnación, deberá trasladar el expediente al Departamento Jurídico Laboral para que realice la investigación correspondiente.
- e) El Departamento Jurídico Laboral deberá determinar si el procedimiento de evaluación del desempeño impugnado, se desarrolló de conformidad con lo establecido en el presente manual, pudiendo del resultado de su investigación recomendar una reevaluación y en caso de observarse incumplimiento a la normativa vigente, iniciar los procedimientos administrativos disciplinarios pertinentes.

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 obtenga dos (2) evaluaciones del desempeño consecutivas, con resultado no satisfactorio (que obtenga una nota menor a 71 puntos), podrá ser sancionado según lo establece la normativa vigente.
2. El jefe inmediato o quien intervenga en el proceso, deberá mantener las condiciones de privacidad y confidencialidad de los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas.
3. Se consideran faltas graves cometidas por los jefes de las dependencias:
 - a. No cumplir con la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño a los trabajadores a su cargo, de conformidad con la normativa vigente.
 - b. Transferir a otro trabajador la responsabilidad de evaluar al personal a su cargo.
 - c. No desarrollar el proceso de evaluación del desempeño en presencia del evaluado.

En el caso de establecerse que se cometieron posibles faltas, de conformidad con las antes descritas, se deberá iniciar con los procedimientos administrativos disciplinarios, según la normativa vigente.

IX. INCENTIVOS Y RECOMPENSAS

Todo trabajador que obtenga resultado en la Evaluación del Desempeño dentro de las categorías "Satisfactorio" y "Excelente" podrá someterse a todos los procesos de incentivos y recompensas, a cargo de la Subgerencia de Recursos Humanos, que se detallan a continuación:

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





X. CASOS ESPECIALES

El trabajador que sea trasladado a otra dependencia o cambie de jefe en la misma dependencia a mitad del período (menos de 6 meses) 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; asimismo, cuando el trabajador tenga más de 6 meses en la nueva dependencia, deberá de ser evaluado por el jefe actual.

Cualquier situación no prevista en el presente manual deberá ser resuelta en su orden por el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano y en última instancia por la Subgerencia de Recursos Humanos.



XI. GLOSARIO

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.

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.

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.

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

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

Pares o Colaterales: Son los trabajadores de la misma categoría, puesto y nivel de una misma dependencia que deben evaluarse mutuamente de manera consciente y objetiva hasta un máximo de cuatro trabajadores y son asignados de forma aleatoria por la herramienta informática.

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.

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.

Red de Evaluadores o Enlaces: Son los responsables de realizar las asignaciones de los roles de la Evaluación del desempeño 360° a los trabajadores del Instituto.

Reportante (Trabajador a Jefe): es el proceso mediante el cual el trabajador realiza la evaluación a su jefe inmediato. Dicha evaluación debe de realizarse de forma consciente y objetiva, hasta un máximo de cuatro trabajadores, haciendo uso de la herramienta informática. La asignación de éste rol se realiza de forma aleatoria por la herramienta.



MANUAL DE NORMAS DEL 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 ORTOPEDIA	N1
5058	CAMARERO	N1
5052	COCINERO A	N1
5051	COCINERO B	N1
5055	CONSERJE	N1
5063	COSTURERA	N1



MANUAL DE NORMAS DEL 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 MÁQUINA 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



MANUAL DE NORMAS DEL 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



MANUAL DE NORMAS DEL 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 FISIOLOGÍA CLÍNICA	N2
3061	TÉCNICO EN HEMODIÁLISIS	N2
3029	TÉCNICO EN PATOLOGÍA	N2
3059	TÉCNICO EN RADIOLOGÍA	N2
3043	TÉCNICO EN TALLER DE PRÓTESIS Y ORTOPEDIA	N2
1307	TÉCNICO EN TELECOMUNICACIONES	N2
3053	TÉCNICO ORTOPTICA Y PLEOPTICA	N2
2072	MÉDICO GENERAL DE 8 HORAS	N2
2070	MÉDICO GENERAL DE 4 HORAS	N2
2071	MÉDICO GENERAL DE 6 HORAS	N2
2073	MÉDICO GENERAL CON TURNO DE 4 HORAS	N2
2074	MÉDICO GENERAL CON TURNO DE 6 HORAS	N2
2045	MÉDICO 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



MANUAL DE NORMAS DEL 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	TÉCNICO 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



MANUAL DE NORMAS DEL 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	MÉDICO COMUNITARIO	N2
2077	MÉDICO ESPECIALISTA A 8 HORAS	N2
2075	MÉDICO ESPECIALISTA A 4 HORAS	N2
2078	MÉDICO ESPECIALISTA A CON TUR. 4H	N2
2076	MÉDICO ESPECIALISTA A 6 HORAS	N2
2079	MÉDICO ESPECIALISTA A CON TUR. 6H	N2
2027	MÉDICO ESPECIALISTA B	N2
2028	MÉDICO ESPECIALISTA B CON TURNO	N2
2080	MÉDICO ESPECIALISTA DE CONS.EXT 4H	N2
2081	MÉDICO ESPECIALISTA DE CONS.EXT 6H	N2
2082	MÉDICO ESPECIALISTA DE CONS.EXT 8H	N2
2029	MÉDICO GENERAL DOCENTE	N2
2036	MÉDICO GENERAL VISITADOR	N2
2084	ODONTÓLOGO GENERAL DE 8 HORAS	N2
2083	ODONTÓLOGO GENERAL DE 4 HORAS	N2
2031	ODONTÓLOGO 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



MANUAL DE NORMAS DEL 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	MÉDICO AUDITOR	N3
2009	MÉDICO SUPERVISOR	N3
7002	PROFESIONAL ESPECIALIZADO EN COOPERACIÓN Y 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





MANUAL DE NORMAS DEL 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 ANÁLISIS DE RIESGOS FINANCIEROS	N3
2013	DIRECTOR DE UNIDAD D	N3
2060	DIRECTOR MÉDICO HOSPITALARIO D	N3
2062	DIRECTOR MÉDICO HOSPITALARIO E	N3
2004	JEFE DE AUDITORÍA MÉDICA	N3
5000	JEFE DE CUERPO DE SALVAMENTO	N3
1015	JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	N3
1016	JEFE DE DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA	N3
2023	JEFE DE DEPARTAMENTO CLÍNICO	N3
2005	JEFE DE DEPARTAMENTO MÉDICO	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 MÉDICO	N3
3037	JEFE DE TALLER PRÓTESIS Y ÓRTESIS	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	SUBADMINISTRADOR	N3
2022	SUBDIRECTOR MÉDICO HOSPITALARIO D	N3
2021	SUBDIRECTOR MÉDICO HOSPITALARIO E	N3
1017	SUBJEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	N3
1021	SUBJEFE DE DIVISIÓN	N3
3005	SUBJEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	N3



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

CLASE ESCALAFONARIA	CARGO	NIVEL
3039	SUBJEFE TALLER PRÓTESIS Y ÓRTESIS	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 ÁREA DE ENFERMERÍA	N3
4005	SUPERVISOR DE ENFERMERÍA	N3
4001	SUPERVISOR GENERAL DE ENFERMERÍA	N3
2053	ODONTÓLOGO SUPERVISOR	N3
3001	QUÍMICO BIÓLOGO 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 SECCIÓN 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 TÉCNICO DE LOGÍSTICA DE INSUMOS, MEDICAMENTOS Y EQUIPO MÉDICO	N3
7001	DIRECTOR TERAPÉUTICO CENTRAL	N3
2014	DIRECTOR DE RECAUDACIÓN	N3



MANUAL DE NORMAS DEL 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	SUBDIRECTOR GENERAL	N4
7003	DIRECTOR DE COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	N4
1005	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	N4
1003	DIRECTOR GENERAL	N4
7024	DIRECTOR TECNOLÓGICO	N4
1001	GERENTE	N4
1002	SUBGERENTE	N4